



# Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2009

**In den gewählten Schwerpunktthemen wollen wir aufzeigen, was Coaching leisten kann.**

**In dieser Ausgabe geht es um den angemessenen Umgang mit den Emotionen Ärger und Wut in beruflichen Situationen.**



## **Der konstruktive Umgang mit Ärger und Wut**

1/4

Autorin dieses Artikels: Mag. Elisabeth Stöllinger

### Praxisfall:

Verkaufsleiter Max M. ist Profi in seinem Metier - 25 Jahre Verkaufspraxis und 14 Jahre Erfahrung in der Führung von Verkaufsteams, seine Branche kennt er in- und auswendig. Er ist zielstrebig, konsequent und lässt sich durch Widerstände nicht aufhalten.

Allerdings gibt es da etwas in seiner Karriere, das schon ein paar Mal schief gelaufen ist: Wenn andere nicht so arbeiten, wie er sich das vorstellt, sich nicht nach seinen hohen Standards richten, nicht rasch genug reagieren und dazu noch der Kunde Druck macht, da kann es passieren, dass er richtig ausrastet.

Zwei seiner Berufswechsel erfolgten nicht freiwillig. Einmal hat er seinen Vorgesetzten in einer bedeutenden Gremiumssitzung dermaßen verbal attackiert, dass die Trennung die logische Folge war. Im zweiten Fall kam es zum „Kampf der Kulturen“ mit dem gesamten Team.

Auch in der jetzigen Position deutete einiges darauf hin, dass es wieder „brenzlich“ werden könnte. Sowohl im Führungsteam als auch bei den Innendienstmitarbeiter/innen mehrten sich die Signale, dass die Zusammenarbeit stockt, vor allem in Meetings kam es immer wieder zu Grenzsituationen.

Max M. wollte daran arbeiten, ein neues Verhalten für die Zusammenarbeit zu entwickeln und einen angemessenen Umgang mit Ärger und Wut zu finden.

### „Der Preis der Wut“

In unserem ersten Gespräch gab ich Max M. zur Verdeutlichung der Situation ein Blatt Papier und bat ihn, es als Symbol für die Beziehung zu seinen Kolleg/innen zu sehen. Max M. schaute auf das Blatt Papier - glatt und sauber. Ja, fand er, so sei im Prinzip auch das Arbeitsverhältnis zu seinen Kolleg/innen, es passe schon, sie ließen sich auch was sagen, meinte er. O. k., manchmal raste er aus, aber er entschuldige sich ja schließlich auch wieder. Er nannte mir ein paar Beispiele, was er aus welchen Gründen wie gesagt hatte.

Ich gab ihm noch ein zweites Blatt Papier, ein völlig zerknittertes, das für eine ungünstige Beziehung steht, bei der schon ziemlich viel Porzellan zerschlagen wurde. Zur Demonstration zerknüllte ich dieses Papier nochmals heftig, an manchen Stellen riss es sogar ein. Ich glättete das Blatt wieder und sagte gleichzeitig im entschuldigenden Ton: „Ach, ich hab' es ja gar nicht so gemeint, sorry!“

Der Vergleich Papier & Beziehung: Das Papier bleibt trotzdem zerknittert, auch die Risse bleiben. „Vielleicht können Sie verstehen, was man anrichten kann, wenn man ausrastet. Auch in der Psyche oder im Herzen der anderen bleiben Risse, wenn wir Worte sagen, die wir letztendlich nicht wirklich zurücknehmen können.“

Max M. schaute ernst auf das Papier: „Ja, mir ist klar, ich will etwas tun!“

### Ziele des Coachings:

Max M. formulierte seine Coaching-Ziele in der Form:

- Einen angemessenen Umgang mit dem eigenen Ärger und der eigenen Wut in professionellen Situationen finden.
- Ziele angemessen durchsetzen, bei der Sache bleiben, dabei jedoch die Beziehungsebene wertschätzend gestalten.

Zu den Coaching-Zielen gab es natürlich auch konkrete Zielkriterien. Diese werden hier nicht angeführt. Auch sind die Rahmenbedingungen und die persönlichen Elemente des Praxisfalls selbstverständlich anonymisiert und verschlüsselt.



# Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2009



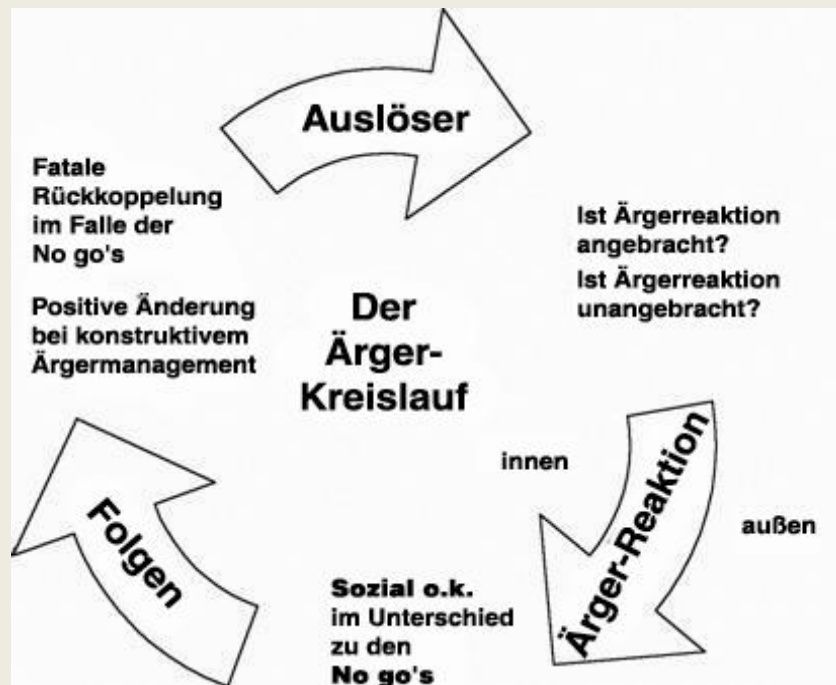
Für das Anliegen und die Ziele von Herrn Max M. war das Modell für konstruktives Ärgermanagement Ausgangspunkt für die weiteren Coaching-Schritte und die Methoden zur Lösungsgenerierung.



## Der konstruktive Umgang mit Ärger und Wut

2/4

### Ausgangspunkt der Coaching-Interventionen – das Modell für konstruktives Ärgermanagement:



### Das konstruktive Ärgermanagement unterscheidet:

<p>Ärgerreaktion auf den Ärgerauslöser</p>	
<b>Ziel</b>	<p><b><u>Der Ärger ist angebracht &amp; wird angemessen ausgedrückt:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innere Klärung</li> <li>• Ärger wird sozial verträglich ausgedrückt</li> <li>• Kompetenter Ausdruck</li> <li>• Individuelle Form des Umgangs und des Ausgleichs</li> <li>• Ergebnis = Änderungsstrategie</li> </ul>
<b>Aktionsfelder</b>	<p><b><u>Der Ärger ist unangebracht und/oder wird unangemessen ausgedrückt:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berechtigten Ärger schlucken → zielorientierten Ausdruck finden</li> <li>• Nicht notwendiger Ärger → Gelassenheit schulen</li> <li>• Herauslassen und Abreagieren → zeitliche &amp; emotionale Distanz zwischen Auslöser &amp; angebrachter Reaktion</li> <li>• Überreaktion → No Go's erkennen &amp; neues Verhalten für den angemessenen Ausdruck</li> </ul>



Hier erfahren Sie, was in den einzelnen Coaching-Sitzungen an Lösungen gefunden wurde.



## Der konstruktive Umgang mit Ärger und Wut

3/4

### Die Coaching-Sitzungen:

1. In der ersten Coachingsitzung stand an erster Stelle die **Analyse von Ärgerauslöser und Ärgerreaktion**. Für Max M. gab es einen „Hauptauslöser“: Andere arbeiten nicht so, wie er es sich vorstellt → sie entsprechen in ihren Antworten und Handlungen nicht seinen Erwartungen. Was seine Ärgerreaktionen anbelangt, so war ihm klar, dass einiges unangebracht war und er in einzelnen Fällen den No-Go-Bereich tangierte. Ansatzpunkte: Innere Ärgerverstärker in Dämpfer umwandeln und für den Fall der Fälle, Distanz – sowohl zeitlich als auch räumlich – zwischen Ärgerauslöser und Ärgerreaktion bringen. In einer Filmmetapher entwickelte er sehr kreative Ideen, aus denen sich konkrete Schritte zur praktischen Umsetzung ergaben.

Damit die angemessene Reaktion die Chance hat, in die Persönlichkeit integriert zu werden, zogen wir das **Modell des Inneren Teams** heran. Dabei ging es darum, welche inneren Team-Player sich in den Ärgersituationen melden und welche in den Hintergrund treten, die jedoch ganz wichtig wären, dass sie kompetent mitwirken. Schließlich führte Max M. eine „innere Teamsitzung“ durch - mit dem Dialog zwischen der Gesamtpersönlichkeit, die die Regie führt, und ausgewählten Team-Playern: u. a. dem Verkaufsprofi; dem ungeduldig Fordernden und dem Engagierten, der wertgeschätzt werden möchte. Die inneren Personen kamen zu Wort, die Bedürfnisse wurden ausgehandelt, Unterstützungen gefunden, Vernachlässigte wurden gewürdigt und gestärkt.

Hausaufgabe nach der 1. Coaching-Sitzung: der bedachte Einsatz der inneren Schlüsselspieler bei der nächsten Herausforderung.

2. In der zweiten Coachingsitzung setzten wir beim **Menschenbild und den Verschiedenheiten der Menschen in ihrem Kommunikations- und Arbeitsstil** an. Es galt den Schwächen die entsprechenden Stärken gegenüberzustellen. Wir clusterten die Verhaltensweisen, die ihn besonders störten. Das war nämlich die Seite der Medaille, auf die er sich in seiner Wahrnehmung konzentrierte.

Der zweiten Seite der Medaille, den Positiva, die diese Menschen mit ihrem Arbeits- und Kommunikationsstil in das Team einbringen, hatte Max M. wenig Beachtung geschenkt. Unrealistische Erwartungen wurden erkannt und der Fokus der Aufmerksamkeit auf die Stärken gelenkt. Mindestens doppelt so viele Positiva je Person konnte er finden – und wie er dafür seine Wertschätzung konkret zum Ausdruck bringen kann. Ihm wurde bewusst, wie viele Botschaften der Geringschätzung er aussandte.

Wiederum nahm er eine Hausaufgabe mit: gleich einmal ausprobieren, wie sich das auswirkt, wenn er die Brille „Die ziehen nicht mit mir mit“ gegen die Brille „Ich konzentriere mich auf ihre Stärken“ austauscht.

3. Beim dritten Termin ging es um die **Werte**, die für Max M. in seinem Leben und in seiner Arbeit eine wichtige Rolle spielen, wie er diese konkret umsetzen und erleben kann. Als Entschleunigungshilfe für sein enormes Tempo und seine Ungeduld sammelten wir Gelegenheiten für Entspannung und Genussmomente im Arbeitsalltag.

Weiterer wichtiger Part war die **Analyse von Rollen und Zielen in den unterschiedlichen Funktionen** im Unternehmen. Diese driften naturgemäß manchmal auseinander. Da die emotionalen Vorbehalte den einzelnen Personen gegenüber nun weg waren, lagen die Zusammenhänge für ihn offen auf der Hand.

Er nahm sich vor, den einzelnen Teamaufträgen sowie der horizontalen Zielabstimmung im Führungsteam entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen.

### Die Ergebnisse des Coachings?

Ich habe Max M. 6 Monate nach dem letzten Coaching-Termin gefragt.

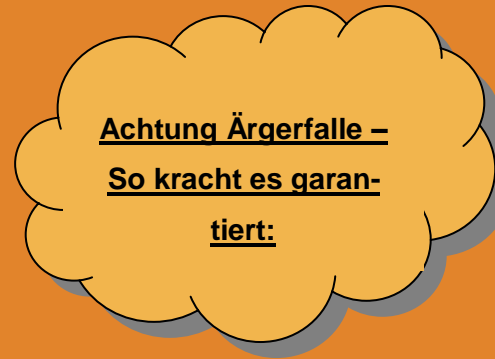


# Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2009



## Der konstruktive Umgang mit Ärger und Wut

4/4



- Der Entladungstheorie nachkommen: alles, was drinnen ist, rauslassen – ohne Rücksicht auf Verluste, je intensiver, desto besser!
- No go-areas gibt es keine, jedes Wort ist mir in meiner Wut recht, schließlich ist ja der andere schuld, dass ich so ausraste!
- Sich zusätzlich gedanklich aufmunitionieren und somit die negative Einstellung gegenüber den anderen so richtig verstärken
- Den richtigen Zeitpunkt abwarten? Auf keinen Fall! Ich falle mit der Türe ins Haus, die anderen haben sich nach mir zu richten!
- Kritik auf keinen Fall sachlich üben, nein, ich werde so persönlich wie möglich! Vorwürfe sind das Salz in der Suppe, wenn ich explodiere.

### Ergebnisse des Coachings – so sieht sie Max M. heute, nach 6 Monaten Wirklichkeitserprobung:

1. „Meine Mitarbeiter/innen & Kolleg/innen akzeptiere und verstehe ich heute besser. → Ich richte meine Energie in erster Linie darauf, was wir gemeinsam leisten können.“
2. „Ich habe erkannt, wie abwertend bestimmte Aussagen von mir bei den anderen ankamen. → Wertschätzend unterschiedliche Ansichten auszutauschen, das gelingt mir mittlerweile gut.“
3. „Bei berechtigtem Ärger drücke ich meinen Ärger angemessen & für die anderen annehmbar aus. → Dafür habe ich mehrere Strategien zusammengestellt, abgestimmt auf die jeweiligen Personen.“
4. „Vor der Reaktion dem anderen gegenüber gewinne ich zeitlich und emotional Distanz. → Das gelingt mir mit einfachen Hilfsmitteln, die ich mir im Coaching erarbeitet habe.“
5. „Ich habe meine Ärgeranlässe durchforstet und gesehen, dass ich so manchen Ärger einfach lassen kann. → Ich setze dafür umso öfter meine persönlichen Entspannungs- und Genussstrategien ein.“

### Resümee:

Ärger zu 100 % zu eliminieren → das dürfte wohl weder in unserem noch im Sinne der Evolution sein. Denn die Emotion Ärger hat den Zweck, uns Handlungsenergie zur Veränderung zur Verfügung zu stellen.

Ausschlaggebend ist, dass die Ärgeranlässe im Rahmen bleiben und die Reaktion bei berechtigtem Ärger professionell und zielorientiert ausfällt.

Mit dem Ärger ist es wohl so, wie mit vielem im Leben: Auf die Dosis kommt es an – und darauf, was man damit & daraus macht.

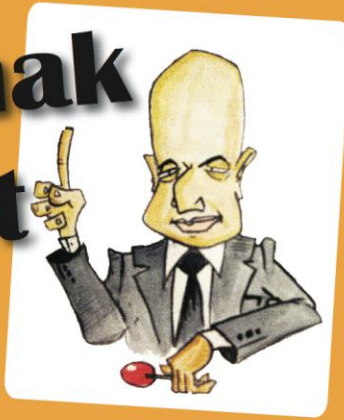
**Mit kompetenter Wegbegleitung ist man schneller am Ziel, der Weg ist leichter zu gehen, das Gehen macht Spaß und bringt Freude!**

Mag. Elisabeth Stöllinger



# Coachak meint

...



Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2009



**Der konstruktive Umgang mit  
Ärger und Wut**

**Coachak-Kommentar**

Laut Wiki, wie das heutzutage auf Neudeutsch heißt, bedeutet Management u. a. Geschäftsführung. Wie führe ich also die Geschäfte meines Ärgers und meiner Wut?

Am besten so wie jedes Geschäft: nutzen- und/oder gewinnorientiert, also Ärger und Wut als Voraussetzung für meine ausgeglichene innere Leistungsbilanz.

Und überhaupt: Hat denn nicht jeder Mensch auch das Recht auf Ärger und Wut? Wer sich nicht (mehr) ärgert, ist tot.

Neulich hatte ich eine Reklamation bei einem Produkt, das ich bei einem Versandhandel bestellt hatte. Ich war ziemlich verärgert, als ich dort anrief – überraschenderweise verhielt sich der Kundenbetreuer am Telefon so kundenorientiert, dass mein Ärger sofort verflieg.

Unter uns: ein Teil in mir bedauerte das – er **wollte** seinem Ärger noch weiter Ausdruck verleihen!

So halte ich es mit dem Rat des weisen Aloisius: „Du kannst dich über alles Mögliche ärgern, aber es besteht keine Verpflichtung dazu.“

Hauptsache, die Bilanz ist in den schwarzen Zahlen.

- Entzückend, Baby.





## Coaches.at - Newsletter 4. Quartal 2009



### Was ist bei Besprechungen zu beachten ?

- In den meisten Fällen wird eher zu wenig als zu viel informiert. Bedenken Sie: Die reine Aufnahme von Informationen (als Datenspeicherung) ist anstrengend und ermüdend. Reichern Sie Informationen mit Hintergrunderklärungen, Bildern, emotionalen Komponenten, kleinen Geschichten und starkem Alltagsbezug an. Überlegen Sie immer, wie Sie die Dinge am besten „hinüber bringen“ und was auf jeden Fall „hängen bleiben“ muss.
- Das Wichtigste an einer Sitzung ist die gute Vorbereitung. Eine Sitzung oder Informationsveranstaltung sollte genau so lang vorbereitet werden, wie sie dauert. Eine gute Sitzung braucht eine Art Drehbuch, eine Regie, einen Spannungsbogen wie ein guter Film. Ordnen Sie die einzelnen Informationsblöcke in eine sinnvolle und spannende Reihenfolge (wie die Szenen eines Films). Bauen Sie Wiederholungen ein. Dokumentieren Sie das Wichtigste im Protokoll.
- Nicht, was Sie sagen, ist wichtig, sondern das, was ankommt und behalten wird. Auch wenn Sie ein Meeting oder eine Sitzung noch so gut vorbereiten, auch wenn Ihre Worte begeisternd und motivierend sind und Ihre Mitarbeiter erreichen, vergessen Sie nie zu überprüfen, welche Ihrer Aussagen wie angekommen sind. Natürlich wäre es plump, die Mitarbeiter einfach Ihre Worte wiederholen zu lassen.

### Was Sie als Sitzungsleiter/in tun können, um für spannende, informative und produktive Sitzungen und Besprechungen zu sorgen.

Stellen Sie auf andere Weise sicher, dass die wichtigsten Informationen verstanden und verarbeitet wurden. Fragen wie: „Was bedeutet das für die Umsetzung? Welche Ideen haben Sie dazu? Welche Herausforderungen könnten auf uns zukommen?“ wirken oft Wunder. Und indirekt erhalten Sie Hinweise, wie Ihre Informationen verarbeitet wurden. Reden und reden lassen sollten sich die Waage halten.

- Typengerechte Informationsaufbereitung: In einem verbreiteten Typenmodell wird - bezogen auf die Wahrnehmungskanäle - zwischen visuellen, auditiven und kinästhetischen Typen unterschieden. Der visuelle Typ braucht geschriebene Informationen, Bilder, im Idealfall im Rahmen einer PowerPoint-Präsentation, ein detailliertes Protokoll und zur Vorbereitung für Diskussionen ein Vorab-Papier oder ein Handout. Dem auditiven Typen ist es wichtig, Informationen zu hören, erklärt zu bekommen, zu diskutieren und verschiedene Meinungen auszutauschen. Der kinästhetische Typ will die Dinge „begreifen“, angreifen, überlegt die praktische Umsetzung, verlangt nach Warenmustern, Prototypen, Materialproben und Ähnlichem.

Wenn Sie wissen, welcher Persönlichkeitstyp Sie sind, denken Sie daran, dass Ihre Mitarbeiter ganz andere Typen sein können, und bereiten sie Informationen immer multimedial und typengerecht auf

- Verschiedene Kommunikationsarten: Nicht immer ist es notwendig, Informationen mündlich (im Rahmen von Gesprächen oder Sitzungen) weiterzugeben. Immer öfters wird direkte Kommunikation durch SMS oder E-Mails abgelöst. Diese Form ist immer dann geeignet, wenn der Sachaspekt und der Inhalt einer Botschaft im Vordergrund stehen. Sind jedoch die Qualität der Umsetzung, die Art und Weise, wie und in welchem Wertekontext etwas gemacht werden soll, wichtig, geht es um persönliche Wertschätzung oder um psychologisch heikle Themen, ist ein persönliches Gespräch von Vorteil. Achten Sie stets darauf, welcher Aspekt im Vordergrund steht und wählen Sie die passende Kommunikationsform.

Wir haben zum Beispiel schon erlebt, dass eine Kündigung nach fünfjähriger Zusammenarbeit per Mail ausgesprochen wurde. Davon können wir auf Basis unserer Werte und Erfahrungen nur abraten. Kein Mitarbeiter empfindet diesen Weg als wertschätzend, viele offene Fragen können nur schwer beantwortet werden und einvernehmliche Abwicklungen ohne schlechte Nachrede werden erschwert.

Mag. Gerhard Ratz

