



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.

Autorin dieses Artikels: Mag. Elisabeth Stöllinger



Der konstruktive Umgang mit Ärger und Wut

1/4

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

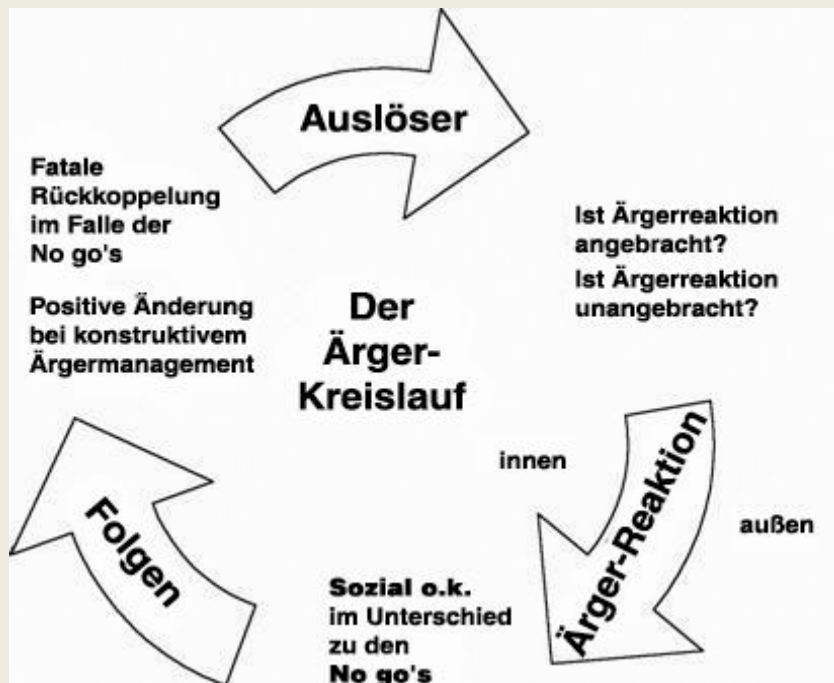
Für das Anliegen und die Ziele von Herrn Max M. war das Modell für konstruktives Ärgermanagement Ausgangspunkt für die weiteren Coaching-Schritte und die Methoden zur Lösungsgenerierung.



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



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.





Der konstruktive Umgang mit Ärger und Wut

4/4

Achtung Ärgerfälle –
So kracht es
garantiert:

- 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 ausrauste!
- 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!