

■ Wirtschafts ■ Woche

GEFÜHLE IM JOB „Ekel führt zu Gesundheit, auch im Job“

Interview von Nora Schareika

11. Juli 2019



Wir brauchen den Ekel, gerade auch im Beruf, sagt Coach Christoph Theile

Bild: imago images

Gefühle steuern unser Verhalten und das der Menschen, mit denen wir interagieren. Christoph Theile vermittelt Führungskräften in Seminaren einen bewussteren Umgang damit. Im Interview erklärt er, wie das funktioniert.

WirtschaftsWoche: Herr Theile, Sie vertreten die Auffassung: Wir brauchen den Ekel, gerade auch im Beruf. Das klingt nicht so nach Spaß bei der Arbeit. Was ist gemeint?

Christoph Theile: Wir haben sieben Basisemotionen, allerdings rufen einige der Begriffe zu Unrecht negative Assoziationen hervor. Nur Freude und Erstaunen sind positiv besetzt. Als negativ gelten dagegen Zorn, Furcht, Trauer, Ekel und Verachtung. Ein anderes Bild ergibt sich, wenn wir auf die Ziele schauen, die die Emotionen haben: Ekel führt zum Beispiel zu Gesundheit, Verachtung zu Klarheit über die eigene Identität. Und Furcht ist eine Emotion, die uns Sicherheit bietet.

Bei Lebensmitteln ist völlig nachvollziehbar, dass Ekel die Gesundheit schützt. Aber warum im Job?

Ekel ist die Widerstandsemotion. Alles, was mir nicht gefällt, was ich aber noch nicht klar formulieren kann, führt zu Ekel. Wenn mir klar ist, warum ich etwas nicht will, ist der Ekel nicht mehr so vorherrschend.

Also: Wenn der Chef kommt und mir einen Stapel Arbeit auf den Tisch knallt und mich das alles andere als erfreut, nennt man das gleich Ekel?

Genau. Und diese Emotion zeigt: Da ist ein unerfülltes Bedürfnis. Ich fühle mich zum Beispiel nicht respektvoll behandelt, genau dieses Bedürfnis wird also gerade nicht erfüllt. Deswegen steigt jetzt der Ekel, beziehungsweise Widerstand in mir auf als notwendige, gesundheitsverteidigende Reaktion.



Christoph Theile (Jahrgang 1968) ist Führungskräftetrainer und Geschäftsführer der EQting GmbH in Hamburg.

Mit seinen Geschäftspartnern hat er den Kreis der Emotionen entwickelt, der die Wechselwirkung, Abstufungen und Ziele der menschlichen Basisemotionen zeigt. In einem früheren Leben war er mal Wirtschaftsmathematiker und Personaler.

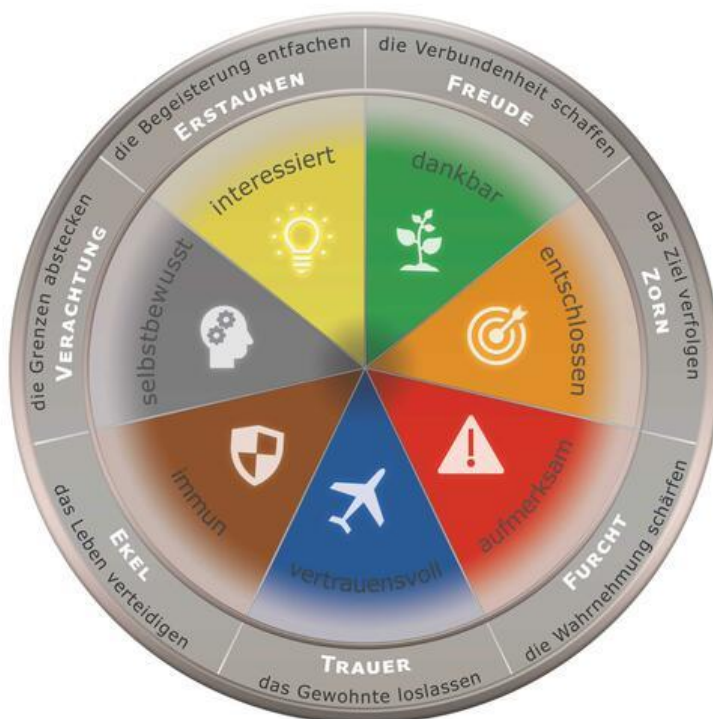
Meistens nützt diese Haltung massiver Unlust aber doch nichts – die Arbeit muss getan werden. Warum gehen Mitarbeiter in die Verweigerung?

Das hat zumeist eine Vorgeschichte. Der Gedanke dabei ist häufig: Der Chef soll

sehen, wo er bleibt. Das ist eine innere Wut. Ich habe mich über den Vorgesetzten vielleicht schon vorher wirklich geärgert und das nicht nur einmal. Die Wut ist eine Mischung aus Zorn und Ekel.

Warum spielt der Ekel so eine große Rolle?

Das ist gesellschaftlich-kulturell bedingt. Ich sage manchmal: Der Ekel ist typisch deutsch. Natürlich haben das alle Menschen. Aber die deutsche Art miteinander umzugehen, ermöglicht es eher, den Ekel zuzulassen. Menschen aus asiatischen Kulturen etwa leben ihren Ekel nicht aus – obwohl er auch da ist. Dann richtet sich diese Emotion nach innen.



Der sogenannte Kreis der Emotionen zeigt die sieben Basisemotionen Freude, Zorn, Verachtung, Ekel, Furcht, Trauer und Erstaunen. Die Begriffe auf den farbigen Flächen benennen den Gemütszustand, wenn die jeweilige Emotion ausgewogen vorhanden ist. Steigt eine Emotion an, kann eine andere dabei „sinken“. So ist zum Beispiel die Steigerung von Interesse die Begeisterung. Wer von etwas begeistert ist, verliert aber gleichzeitig auch seine Aufmerksam- bzw. Wachsamkeit, wird sorgloser. Wer verliebt ist, wird nicht gleichzeitig in eine Haltung der Abwehr (Steigerung von Ekel) gehen, sondern im Gegenteil die Schilde fallen lassen, sich also angreifbar machen. Wer mehr als nur entschlossen ist, will etwas umsetzen - und fokussiert sich selbstbewusst auf sein Ziel.

Bild: Presse

Das ist aber auch nicht gut.

Richtig. Das ist dann Gewalt nach innen, ein großes Gesundheitsthema. Ich drücke die Gewalt nicht nach außen aus, sondern ziehe sie in mich hinein und werde dadurch krank.

Dann müssten die Deutschen, wenn Sie richtig liegen, aber ein enorm gesundes Volk sein. Und Asiaten krank.

Nicht zwangsläufig. Was wir im Alltag bei vielen Menschen erleben, sind nur heftige Wechsel zwischen Widerstand und Angreifbarkeit. Gesundheit dagegen ist ein emotionaler Ausdruck nach außen: Ich bin immun gegen Angriffe, wenn ich mich immun fühle. Mit diesem Gefühl von Immunität bin ich gleichzeitig auch selbstbewusst und kann mir zum Beispiel genau überlegen: Will ich das machen oder nicht? Wenn es sich so anfühlt, dass es mir gesundheitlich schadet, dann kann ich auch

mal Nein sagen. Und dazu sehen sich sehr viele Menschen – auch in [Deutschland](#) – nicht in der Lage. Das Pflichtgefühl ist extrem hoch ausgeprägt.

Was ist zu tun, wenn jemand nicht die Klarheit hat, was er tun oder nicht tun will und warum?

Als erstes gilt es zu beachten, dass sich Emotionen gleicher Art immer gegenseitig verstärken. Das kann man bei Kindern gut beobachten: Ich sage meinem Kind etwas, es geht in den Widerstand, durch den Widerstand meines Kindes gehe ich in den Widerstand und am Ende machen wir uns komplett an. Es muss aber nicht eskalieren. Es gibt zwei Möglichkeiten, den Widerstand aufzulösen. Totales Loslassen oder große Klarheit. Ich gebe also zum Beispiel zu verstehen: Erkenne selbst, was das für Konsequenzen hat. Oder ich sage: Das ist das, was ich mir von dir wünsche – und gehe. Aber nicht, weil ich etwas sage – dann kommt wieder Widerstand – sondern weil es nachvollziehbare Gründe gibt.

Übertragen wir das mal auf das Chef-Mitarbeiter-Verhältnis. Wie kommuniziert man als Führungskraft am besten eine Aufgabe?

Wer eine Aufgabe übertragen bekommt, sollte diese einmal selbst ausgesprochen haben. Wenn der Chef sagt: Schicken Sie bis 16 Uhr die Mail und Sie sagen im Vorbeigehen, ja, mache ich, dann vergessen Sie es. Wenn er aber sagt: Ich habe eine Sache, die ist mir wirklich unglaublich wichtig, erzeugt er Aufmerksamkeit. Am besten legt er danach eine rhetorische Pause ein. Dann kommt garantiert die Frage: Was ist es denn? Dann kommt die Aufgabe: Können Sie das und das bis dahin erledigen? Dann könnte kommen: Ja, mache ich. Nun müsste der Vorgesetzte herausfinden, ob es wirklich angekommen ist. Ist es vorgekommen, dass Sie Dinge vergessen, will ich es Sie sagen hören. Dann frage ich: Was wollen Sie genau machen? Natürlich wirkt das etwas von oben herab, aber manchmal ist es einfach nötig. Antwort: Okay, ich schicke die Mail bis 16 Uhr. Das gelingt, weil Sie im emotionalen Modus von hoher Aufmerksamkeit sind. Diese Emotion sorgt für deutlich bessere Wahrnehmung bei Ihrem Gegenüber.

Wie sorgt man dafür, dass sich die Methode nicht abnutzt?

Wenn ich immer die gleichen Worte wähle, nutzt es sich ab. Aber nicht, wenn ich die Emotion aufbaue. Mein Gegenüber spürt dann, dass ich gerade Aufmerksamkeit verlange. Die höchste Aufmerksamkeit spiegelt sich dann automatisch.

Wie baue ich die auf?

Es gibt eine Methode: Wenn ich mich frage, was ich in diesem Moment alles wahrnehmen kann – und die Frage unbeantwortet lasse – dann bin ich voll da. Wenn ich dann mit dieser Ruhe und eigenen Aufmerksamkeit spreche, dann fokussiere ich automatisch: „Eine Sache heute, unbedingt.“ Dann spüren Sie das sofort und sind ebenfalls voll da.