

## GRUNDZÜGE DES NEURO-ISSUES-MANAGEMENTS (NIM)

# Gefühle managen – Krisen meistern

VON SUSANNE LAPP UND ACHIM KINTER

### KOMMUNIKATIONS-MANAGEMENT

> Emotionen haben wir alle, aber gehören sie auch in den Berufsalltag? Ja, sagt das Neuro-Issues-Management (NIM), sie sind sogar ein zentraler Erfolgsfaktor. Allerdings muss die adäquate Reaktion auf Emotionen eingeübt werden, ob beim Phänomen „Wutbürger“, Kun-

wissenschaften bilden die Neurowissenschaften heute eines der am meisten beachteten Forschungsfelder. Ihr zentraler Gegenstand, das menschliche Gehirn, ist die biologische Grundlage kognitiver Fähigkeiten, aber auch emotionaler Erlebnisweisen. Beides konstituiert den Menschen als Menschen. Die angeborenen und kulturunabhängigen Emotio-

kenne ich die „weak signals“, die Vorboten der Krise, die aktuellen oder zukünftigen Problemzonen einer Organisation, die skeptischen Potentiale eines Unternehmens? „Risiken und Chancen von Unternehmen nachhaltig zu managen“ ist laut Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland ein wesentlicher Teil strategischer Kommunikation. Alle Kommunikation ist riskant, hatte schon Niklas Luhmann angemerkt. Und kann man sich ein größeres Reservoir an Risiken und Chancen, an Brandbeschleunigern, Glückspillen, zugelassenen und nicht zugelassenen Amplifikatoren vorstellen als Emotionen?

In aktuellen Studien versucht die Wissenschaft beispielsweise, dem Phänomen des bürgerschaftlichen Engagements auf die Spur zu kommen. Die These dabei: Dieses Engagement ist gut, solange es konstruktiv bleibt. Unterläuft es Entscheidungsprozesse oder macht es unternehmerisches Kalkül unmöglich, muss ein Weg gefunden werden, es zu managen. Die Frage ist: Wie? Für das klassische Management ist die Antwort

**„Verstehen ist nicht alles. Gefühle achten und ernst nehmen kommt vor der rationalen Einbindung, der Informations- und Überzeugungsarbeit.“**

denflashmob, Fankultur oder Trauerarbeit. Sonst läuft die Krise aus dem Ruder – und der Kommunikationsmanager wird krank ...

Die Neurowissenschaften – die Erforschung des Nervensystems und seiner Bedeutung für Wahrnehmung, inneres Erleben und Verhalten des Menschen – haben in den letzten Jahrzehnten große Fortschritte gemacht. Innerhalb der Bio-

nen sind etwa Wut, Angst, Trauer, Freude, Überraschung, Verachtung und Ekel. Jede Emotion löst einen Handlungsimpuls aus. Diesen Impuls können wir uns durch Übung bewusst machen. Das nennen die Neurowissenschaften „Achtsamkeit“.

Achtsamkeit, so könnte man sagen, ist auch die wichtigste Aufgabe des klassischen Issues-Managements: Wie er-



klar. Es trennt zwischen Denken und Fühlen. Emotionen müssen draußen bleiben. Für die Neurowissenschaften existiert diese alte Trennung nicht. Genau hier setzt das Neuro-Issues-Management an.

### **Emotion schlägt Ratio**

Ob Wutbürger, Kundenflashmob oder Trauerarbeit – Emotionen sind im öffentlichen Leben allgegenwärtig. Fernsehen und Internet liefern uns die entsprechenden Bilder. Bis vor nicht allzu langer Zeit gab es das Ideal des rational entscheidenden Menschen. Gefühle mussten unter allen Umständen unter Kontrolle gehalten werden. Viele Menschen, die schon mal richtig Angst hatten und versucht haben, diese über rationale Erklärungen in den Griff zu bekommen, werden bestätigt: Das funktioniert nicht. Die Neurowissenschaften erklären, warum: Es gibt viel mehr Projektionsbahnen von dem für Emotionen zuständigen Zentrum im Gehirn, der

Amygdala, zu Hirnregionen, die für Reflexion und Verstand zuständig sind, als umgekehrt – und zwar ungefähr im Verhältnis 1.000:1. Jemanden, der Angst oder Wut hat, mit Sachargumenten überzeugen zu wollen, ist also in etwa so aussichtsreich, wie einen Lkw bei Höchstgeschwindigkeit durch das Werfen feuchter Wattebäuschchen stoppen zu wollen.

Für Unternehmenskommunikatoren und Issues-Manager bedeutet dies: Wenn sie in Zeiten von Wutbürger & Co. ihre Informationen an den Mann bzw. die Frau bringen wollen, müssen sie zunächst die Emotionen ihrer Zielgruppe in den Fokus nehmen. Die gute Nachricht dabei: Gefühle lassen sich leichter beeinflussen, als man denkt. Dafür kann auf Erkenntnisse, Ansätze und Instrumente zurückgegriffen werden, die im Business Coaching seit vielen Jahren etabliert sind.

Alles beginnt damit, die Gefühle und Befindlichkeiten des anderen überhaupt wahrzunehmen. Das klingt banal und selbstverständlich – und doch kann jeder

Kommunikationsmanager, ja jeder Zeitungsleser eine ganze Reihe von Beispielen aufzählen, wo das gründlich schiefgegangen ist. Die Beispiele reichen von dem Vorstand, der die Weihnachtspakete mit den Plätzchen für die Belegschaft abschafft und von dem einsetzenden Sturm der Entrüstung kalt erwischt wird, bis zu dem Ministerpräsidenten, der sich angesichts wütender Bürgerproteste völlig erstaunt zeigt, weil doch alle Vorschriften des Genehmigungsverfahrens bis auf die letzte Nachkommastelle eingehalten wurden. Bestandteil eines jeden leistungsfähigen Issue-Management-Systems sollte also ein Radarsystem sein, das die Emotionen der relevanten Stakeholder „auf dem Schirm“ hat.

### **Gefühle achten statt abwehren**

Wenn die Befindlichkeiten der Zielgruppe klar sind, dann ist Abwehr oft der erste Impuls von Politikern, Vorständen, Kommunikationsverantwortlichen

und Issues-Managern. „Die demonstrieren, wir regieren“, kommentierte ein Sprecher des Innenministers 1983 die Aktionswoche der Friedensbewegung. Der Blick in die Tages- und Wochenpresse zeigt, dass sich seitdem nicht viel geändert hat. Der Ärger der Bürger? Ungerecht. Die Angst der Verbraucher? Unnötig. Und die Wut der Mitarbeiter? Einfach fehl am Platz. Die Botschaft dieser Reaktionen ist schnell zusammengefasst: Eure Gefühle sind nicht in Ordnung. Das wird leicht verstanden als: Ihr seid nicht in Ordnung! Dass so nicht der Boden für eine sachliche Auseinandersetzung bereitet wird, ist nur zu nachvollziehbar.

Dabei liegt die Lösung auf der Hand. Sie besteht darin, die Gefühle der Zielgruppe nicht nur wahrzunehmen, sondern ihre Existenz zu achten und als Leistung zu würdigen. Verkürzt könnte man formulieren: „Ich sehe, dass ihr wütend seid, und das ist angesichts des gestiegenen Verkehrslärms (der gefällten Bäume, der Lohnkürzungen) völlig nachvollziehbar.“ Die damit verbundene Botschaft lautet: Eure Gefühle sind okay, also seid ihr okay. Das allein trägt oft zu einer Entspannung der Situation bei. Dazu kommt ein weiterer wichtiger Effekt: Eine Emotion, die vom anderen geachtet wird, muss nicht mehr verteidigt werden! In dem Ausmaß, wie der Impuls, die Emotion zu rechtfertigen, sinkt, entsteht Spielraum für Dialog, für Veränderung. Der Kommunikationsverantwortliche kommt seinem Ziel einen bedeutenden Schritt näher.

Diesen Spielraum gilt es zu nutzen. Sobald den Emotionen der Zielgruppe Achtung entgegengebracht wird, eröffnen sich zwei Dimensionen der Veränderung. Erstens kann man der Wut, dem Ärger oder der Verunsicherung, die den Bürger, Kunden oder Mitarbeiter bewegen, einen neuen Rahmen geben. So kann man zum Beispiel deutlich machen, dass die in der Wut enthaltene

Energie des Wutbürgers es erst ermöglicht hat, ein Gemeinschaftswesen wie das unsere zu schaffen. Daran kann sich zweitens die Einladung anschließen, diese Energie einzusetzen, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die den Bedürfnissen aller Beteiligten entsprechen. Jetzt – und erst jetzt – ist der Moment der Sachargumente gekommen.

Für diesen Schritt kommt es auf zwei Dinge an. Erstens darauf, Bilder zu finden, die an die Erfahrungen und Erwartungen der jeweiligen Zielgruppen anschließen. Und zweitens auf die eigene Haltung, die getragen sein muss von der Achtung vor den Gefühlen der anderen – und keinen Raum lassen darf für Zynismus und Abwertung.

### Der gesunde Kommunikationsmanager

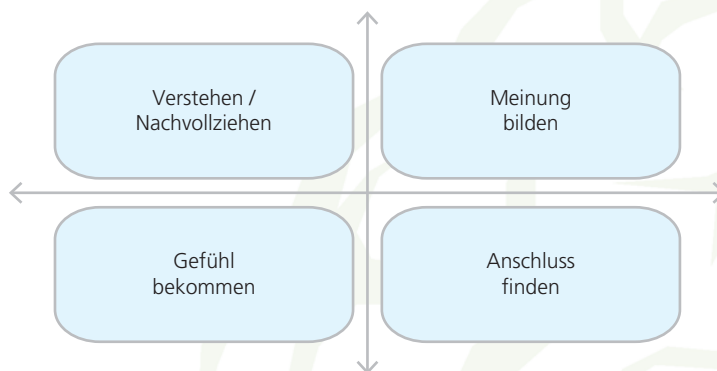
Und damit sind wir bei einem ganz entscheidenden Punkt: Wie wird sichergestellt, dass diejenigen, die mit den Emotionen anderer umgehen, selbst gesund bleiben? Die Zahlen von Burn-out und Erschöpfungssyndromen etwa in Geschäftsführung und Unternehmenskommunikation unterstreichen die Relevanz dieser Frage. Die Antwort und die Lösung bestehen darin, zuallererst im

guten Kontakt mit den eigenen Emotionen zu sein. Das ist leichter gesagt als getan, denn auch und gerade Führungskräfte sind geübt darin, Fakten zu analysieren, als eigene Gefühle wahrzunehmen. Drei Fragestellungen können dabei helfen:

- Was fühle ich selbst in Bezug auf ein Thema? Selten ist etwas ausschließlich gut oder schlecht. Ein Vorstandsvorsitzender weiß, dass die Verlagerung der Produktion nach China erforderlich ist. Er ist erleichtert, dass diese Entscheidung vom Aufsichtsrat mitgetragen wird. Doch beschleicht ihn ein schlechtes Gewissen, weil dies für Teile der Belegschaft den Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet. Gleichzeitig ärgert er sich über sein eigenes schlechtes Gewissen. In ihm sind also drei Gefühle präsent: Erleichterung, Schuld (in Form des schlechten Gewissens) und Ärger. Und erst die Wahrnehmung dieser drei Gefühle ermöglicht ihm authentisches Handeln.
- Die zweite Frage lautet: Habe ich ein Lieblingsgefühl? Viele von uns entwickeln Lieblingsgefühle, um andere Gefühle nicht wahrnehmen zu müssen. So reagieren manche Manager regelmäßig mit Wut, um ihre Ängste oder Unsicherheit nicht spüren zu

## Neuro-Issues-Management

Neurozirkel



Der Neurozirkel verdeutlicht, mit welchen unterschiedlichen Ebenen der Akzeptanz oder Inakzeptanz es der Kommunikator zu tun haben kann.

müssen. Andere machen es umgekehrt: Sie bekommen regelmäßig Angst, auch in Situationen, wo eine gesunde Wut weiterhelfen würde. Dass beides nicht zielführend ist, versteht sich von selbst.

- Im dritten Schritt ist die situative Angemessenheit der eigenen Emotion zu prüfen. So kann man vor einer neuen Aufgabe Respekt verspüren. Eine lähmende Panikattacke ist dagegen weder angebracht noch hilfreich. Die Aufgabe ist es, die richtige Balance zu finden.

Stellt man fest, dass man sich mit der Beantwortung von einer der drei Fragen schwertut und dies auch negative Auswirkungen auf die eigene Aufgabewahrnehmung oder das eigene Wohlbefinden hat, kann beispielsweise Coaching das Mittel der Wahl sein. Oft werden schon innerhalb weniger Sitzungen entscheidende Veränderungen erzielt. Wer lieber in der Gruppe agiert, für den ist das aktuell vielgenutzte „Wargaming“ eine gute Alternative. Hier können Herausforderungen des Joballtags simuliert und in Form von Handlungsszenarien bearbeitet werden.

## Fazit

Eine Erkenntnis der Neurowissenschaften besagt, dass Begeisterung der beste Verstärker ist, den es gibt. Die Begeisterung, mit der wir etwas tun, ist entscheidend dafür, wie erfolgreich wir uns entwickeln und verändern können. Wenn wir es schaffen, die Emotionen zu „managen“, zu nutzen, sie durchaus auch zu verändern, schaffen wir es, andere „ins Boot zu holen“. Coaching oder „Wargaming“ sind seit langem etablierte und auch im Change-Management bewährte Vorgehensweisen, die im Rahmen eines Neuro-Issues-Managements ein wichtiger Baustein für den Erfolg von Kommunikationskonzepten und -kampagnen sein

können. In der aktuellen Studie von RWE, „Akzeptanz von Großprojekten“, wird vom „Kostenfaktor Akzeptanz“ gesprochen, von den Kosten, die der „Wutbürger“ verursacht – die aber durchaus vermieden, besser noch in einen Gewinn für die Sache überführt werden könnten. Unter der Headline „Dialog als Schlüssel“ setzt die Argumentation dabei richtig an – um dann allerdings wieder in den üblichen Routinen stecken zu bleiben: „Wenn die Bürger verstehen, warum eine bestimmte Entscheidung notwendig ist, dann sind sie auch bereit, Belastungen zu akzeptieren.“ Nein, sagt dazu NIM, dazu sind sie so lange nicht bereit, bis auch ihre Gefühlswelt Anschluss gefunden hat an den hermeneutischen Prozess. Verstehen ist nicht alles. Gefühle achten und ernst nehmen, sie positiv bewerten und verwenden, das kommt vor der rationalen Einbindung, der Informations- und Überzeugungsarbeit. <

Susanne Lapp ist Inhaberin von Wildwechsel – Institut für Change/Coaching/Communications in Frankfurt am Main ([www.wildwechsel.biz](http://www.wildwechsel.biz)), Achim Kinter ist Geschäftsführer von MeetDrWatson. Institut für Führung und Reputation in Frankfurt am Main und Berlin ([www.meetdrwatson.de](http://www.meetdrwatson.de))

Am 31. Oktober 2013 findet in Frankfurt am Main die Konferenz „Chefsache Issues Management“ statt. Es geht um „Gefühle als Erfolgsfaktor“. Nähere Informationen unter:  
[www.image-ev.de](http://www.image-ev.de)  
[www.wildwechsel.biz](http://www.wildwechsel.biz)  
[www.meetdrwatson.de](http://www.meetdrwatson.de)

IMPRESSUM

kommunikationsmanager

Das Forum der Entscheider!

HERAUSGEBER

Dr. Gero Kalt, Dr. Rainer Mathes, Ulrich Nies

BEIRAT

Dr. Ingrid Vogl, Public Relations Verband Austria (PRVA), Wien ▶ [www.prva.at/](http://www.prva.at/)  
Regula Ruetz, Präsidentin pr suisse (Schweizerischer PR-Verband), Basel ▶ [www.prsuisse.ch/](http://www.prsuisse.ch/)  
Peter Steinke, Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG), Berlin ▶ [www.dprg.de](http://www.dprg.de)

VORSITZENDER DES BEIRATS

Ulrich Nies, Präsident, Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG), Berlin ▶ [www.dprg.de](http://www.dprg.de)

REDAKTION

Dr. Thomas Hartmann (verantwortlich), Michael Kalthoff-Mahnke, Dr. Markus Will  
▶ [redaktion@kommunikationsmanager.com](mailto:redaktion@kommunikationsmanager.com)

GESTALTUNG / ILLUSTRATION

Rodolfo Fischer Lückert  
▶ [grafik@kommunikationsmanager.com](mailto:grafik@kommunikationsmanager.com)

FOTOS

Audi AG, Bistum Trier, Deutsche Telekom AG, Forum Qualitätsjournalismus, Marc Gilardone (Seiten 4, 6–10), Siemens Aktiengesellschaft, Sky Deutschland AG, Thinkstock

VERLAG

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91–12 15, Telefax: (069) 75 91–24 23, Geschäftsführer: Volker Sach  
▶ [www.faz-institut.de](http://www.faz-institut.de)

PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN

Beate Obolensky, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Telefon: (069) 75 91–12 15, Telefax: (069) 75 91–80 12 15  
▶ [verlag@kommunikationsmanager.com](mailto:verlag@kommunikationsmanager.com)

DRUCK / VERARBEITUNG

Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main  
▶ [www.boschendruck.de](http://www.boschendruck.de)

LITHOS

SatzKontor GmbH, Obertshausen  
▶ [www.satzkontor.de](http://www.satzkontor.de)

INTERNET

▶ [www.kommunikationsmanager.com](http://www.kommunikationsmanager.com)

ABONNEMENT

Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,– Euro, Erscheinungsweise: vierteljährlich; Bestellung und Service ▶ [verlag@kommunikationsmanager.com](mailto:verlag@kommunikationsmanager.com)

KOOPERATIONSPARTNER

Patronat: HarbourClub, Chief Communications Officers Switzerland ▶ [www.harbourclub.ch](http://www.harbourclub.ch)

ISSN 1613-5873