

Managerfalle “alexithymische Züge“ und wie man ihr entgehen kann.

Welche Chancen haben Manager sich aus dieser Falle, die im mittleren und gehobenen Management durchaus zu massiven Karriereeinbrüchen führen kann, zu befreien?

Der Begriff *Alexithymie* wurde 1972 von Peter Sifneos erstmals beschrieben. Die *Psychrebel* definiert dieses Phänomen als: “... Unvermögen, Gefühle hinreichend wahrzunehmen, zu beschreiben und von körperlichen Folgen einer Belastungssituation zu unterscheiden...”

In den letzten Jahren meiner Tätigkeit als Business – Coach zeigte sich bei einigen meiner Klienten das Phänomen : Die Entwicklung alexithymischer Züge. Dieses Verhalten und die zugrundeliegende Denkstruktur ist gekennzeichnet durch nahezu absolut kalkulierendes, kühles Verhalten und einen daraus resultierenden schleichenden Verlust sozialer Kompetenzen und emphatischer Fähigkeiten, also einem Ungleichgewicht zwischen kühlem Intellekt und emotionaler Intelligenz.

Was ist emotionale Intelligenz?

Solovey (1997) definiert emotionale Intelligenz wie folgt:“ ... beinhaltet die Fähigkeit Emotionen korrekt wahrzunehmen, zu bewerten und auszudrücken, die Fähigkeit Zugang zu seinen eigenen Gefühlen zu haben bzw. diese zu entwickeln um gedankliche Prozesse zu erleichtern; die Fähigkeit Emotionen zu regulieren um emotionales und intellektuelles Wachsen zu unterstützen.“

Goleman (1997) geht bei seiner Beschreibung noch weiter, er sieht in der emotionalen Intelligenz eine Metafähigkeit, von der es abhängt, wie gut man seine sonstigen Fähigkeiten - auch den kognitiven Verstand – einsetzen kann. Des Weiteren unterscheidet Goleman drei charakteristische Stile des Umgangs mit den eigenen Emotionen.

1. **der achtsame Typ:** ist ein guter Emotionsmanager, der es versteht Emotionen zu identifizieren und zu nutzen, was aus seiner hohen Achtsamkeit resultiert.
2. **der überwältigte Typ:** ist sich seiner Emotionen kaum bewusst und kann somit nur einen begrenzten Einfluss auf sie ausüben.
3. **der hinnehmende Typ:** ist sich seiner Emotionen sehr wohl bewusst, versucht jedoch nicht auf sie einzuwirken- er nimmt sie quasi „Laissez – faire „ hin.

Jeder Mensch lässt sich einer dieser Typen zuordnen, doch es scheint der hinnehmende Typ disponiert zu sein, alexithymische Züge zu entwickeln.

Wie entstehen alexithymische Züge?

Die meisten Manager bekommen kein echtes Feedback mehr, das Umfeld verhält sich nur noch strategisch, also möglichst angepasst, um nicht negativ aufzufallen. In der Anfangsphase, wenn der Manager noch relativ frisch auf seinen neuen Posten sitzt, steht er unter massivem Druck, gepaart mit Versagensängsten. Er versucht natürlich nur noch richtige Entscheidungen zu treffen. Somit sind seine Entscheidungen nahezu zu 100 % rational und logisch, da die eigene Emotionalität von Ängsten und Selbstzweifeln geprägt ist. Die Folge ist, dass nur noch unter wirtschaftlich vernünftig begründbaren und zweckmäßigen Gesichtspunkten entschieden wird, auch um sich selbst nicht angreifbar zu machen, und so den neuen Posten wieder zu verlieren.

Dort liegen die Anfänge des Phänomens. Sind diese komplexen Mechanismen erst mal fest verankert, und damit dieses neue „kalte“ Verhalten etabliert, sind die natürlichen Verhaltensweisen verkümmert bzw. verschüttet. Der Manager hat jedoch nur Erfolge mit seinem Verhalten „geerntet“, - er gilt als sicher, souverän und ist nun mehr auch etabliert.

Der Weg aus der Falle:

Ein Praxisbeispiel – Klaus B. (Name geändert): Klaus B. bat mich um ein langfristig angelegtes Coaching, um wieder motivierter in seinem Tagesgeschäft agieren zu können. Schon im Erstgespräch fiel die hohe, logisch ausgelegte Ausdrucksweise und der rationale Aufbau seiner Argumentationsketten auf. Darauf angesprochen kam er ins Grübeln und im weiteren Verlauf stellte sich heraus, dass er wohl aufgrund seines hohen Erfolgsquotienten verlernt hatte seine emotionalen und sozialen Kompetenzen zu nutzen. Es kam der Verdacht auf alexithymische Züge auf. Zur genauem Klärung des Sachverhaltes wurde das Untersuchungsverfahren *TAS 26*, Toronter - Alexithymie - Skala – 26, der allgemein in der Psychotherapie akzeptierte Standart zur Erfassung des Alexithymie - Konstruktes, zur Hilfe genommen. In diesem Testverfahren werden die 5 Hauptkomponenten erfasst. Dies sind:

- die Schwierigkeit Gefühle zu beschreiben
- die Schwierigkeit zwischen Gefühlen und körperlichen Sensationen zu unterscheiden
- ein Mangel an Introspektion
- external - orientiertes Denken
- Phantasiearmut

Das Testverfahren ergab folgende Werte:

- 1: Schwierigkeiten bei der Identifikation von Gefühlen: 79 Punkte
- 2: Schwierigkeiten bei der Beschreibung von Gefühlen: 73 Punkte
- 3: external – orientierter Denkstil: 80 Punkte

Alle drei Werte werden als starke Ausprägung gewertet. Möglich waren Punkte von 20 (wenig /schwache Ausprägung) bis zu 80 Punkten (starke / sehr hohe Ausprägung). Da eine medizinische Ursache (Unterbrechung der Verbindung vom limbischen System zum Neokortex) ausgeschlossen werden konnte sprachen die Ergebnisse für starke alexithymische Züge.

Mit diesem sehr nüchternen Testergebnis erkannte auch Klaus B. das er dort Handlungsbedarf hatte. Nachdem der theoretische Hintergrund abgeklärt war, wurde per Brainstorming eine Liste der möglichen Gefühle erstellt. Er nahm sich vor in jeder Situation seine inneren Zustände zu reflektieren. Dazu wurde vereinbart, dass er mehrmals täglich zu unterschiedlichen Zeitpunkten telefonisch kontaktiert und aufgefordert wurde, spontan die in ihm fühlbaren , gespürten Emotionen auf der Liste anzukreuzen, oder bei Bedarf , ein neues Gefühl hinzuzufügen. Diese Daten wurden über mehrere Wochen gesammelt und bei den wöchentlichen Meetings aufgearbeitet, um ein emotionales Bewusstsein auf die Beine zu stellen. In den Meetings kamen Module der Gesprächstherapie • (*Carl Rogers*) und NLP¹ zum tragen, um den Veränderungsprozess vom Verlernten zur optimalen Entfaltung der sozialen und emotionalen Fähigkeiten einzuleiten.

In den Gesprächen fing er an seine verschütteten emphatischen Fähigkeiten auszugraben und wieder anzuwenden. Es wurde ihm schnell klar, wie kaltherzig und intellektualisiert er sich verhalten hatte, und genau das quitierte ihm sein Umfeld auch sehr deutlich. Nur das er erst jetzt anfang es in „vollem Bewusstsein „ zu erleben. Nach und nach, über Monate hinweg, erlernte er sein gesamtes emotionales Spektrum wieder neu ,wie er sich emotional ausdrücken kann und wie er am besten mit den Gefühlen, die ihm seine Umwelt entgegen brachte umgehen kann. Genauso prompt und deutlich reagierte dasselbe Umfeld auf die von ihm eingeleitete Verhaltensveränderung, als er seine mentalen und emotionalen „tools“ einsetzte. Er fühlte sich „ wie im warmen Regen“.

Auch war es für ihn wichtig seine Grenzen auszureizen, d.h. herauszufinden, wo die ideale Mischung aus „altem“ und „neuem“ Verhalten lag. In der weiteren Begleitung wurde diese ideale Mischung fest verankert. Nachdem die akute Situation innerhalb von 42 Meetings gemeistert war, machte er sich an die höchstpersönliche Ursachenforschung, wie er in dieses Dilemma, was ihn seine Ehe und nicht nur eine Hand voll Freunde gekostet hatte, geraten war. Es kristallisierte sich eine dreigeteilte Begründung. Zum einen, die kindheitliche Prägung, als Zweites die (un-) bewusste Entscheidung gegen Emotionen und als Dritter die hohen Erfolge die er aufgrund seines Verhaltens erzielt hatte. In der Retrospektive sieht er sehr deutlich, dass er viele Entscheidungen nicht treffen hätte können, wenn er seine sozialen Kompetenzen nicht „abgelegt“ hätte. Dennoch empfindet er den Preis dafür als zu hoch.

Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass diesem Phänomen präventiv begegnet werden kann / sollte. Dies könnte u.a. durch eine gute Ausbildung und ein dauerhaftes Training der sogenannten „soft – skills“ erreicht werden. Doch da es noch kein Schulfach „soziale Kompetenzen“ gibt, und sich im deutschen Sprachraum wohl auch so schnell nicht etablieren wird, werden wir weiter darauf hoffen müssen, dass wirklich kompetente Manager gute Freunde und gute Berater um sich haben.

¹ Gesprächspsychotherapie wurde Ende der 40iger Jahre von Carl Rogers als Form der Psychotherapie begründet, die auf Echtheit, Wertschätzung und einfühelndem Verstehen beruht. Rogers vertrat die Ansicht, dass der Mensch nach Selbstverwirklichung, Wachstum und Gesundheit strebt, in diesem Streben jedoch gehindert sein kann, und der Therapeut mit der Gesprächspsychotherapie dafür sorgen kann, dass sich der Klient frei entfalten kann. Nur wenn der Therapeut „echt“ ist, kann der Klient in einer angstfreien Atmosphäre sich formulieren und reflektieren und so letztlich seine Einstellung und sein Verhalten ändern.

NLP : neurolinguistisches Programmieren: Kommunikationsmodell, das von Richard Bandler und John Grinder in den 70iger Jahren in der USA entwickelt wurde. Die Vorgehensweise dieses Modells wurde aus verschiedenen therapeutischen Ansätzen entwickelt

Zur Autorin: Alexandra Becker, Inhaber von AlbecO, geboren 1971 in Brilon, ursprünglich Dipl. Gastronomiefachwirtin, lebte 6 Jahre in Asien und Mittelamerika, und nutze Ihren Aufenthalt dort unter anderem auch um verschieden Methoden und Module des Konfliktmanagements und der Persönlichkeitsentwicklung zu erlernen. Es folgte nach ihrer Rückkehr die Ausbildung zum Trainer (DKS (München)) der Fachexperte für Psychologie (IBW), und der Heilpraktiker für Psychotherapie. Zur Zeit bereitet sie sich auf die „große „ Heilpraktikerprüfung vor, begleitet Freiberufler und mehrer mittelständische Unternehmen