

So beeinflussen uns Emotionen

Wie Führungskräfte mit emotionaler Intelligenz besser managen können, erfuhr TRAiNiNG beim Impulstag des WIFI Management Forums.

WAS HABEN EMOTIONEN in der Berufswelt verloren und was haben Emotionen mit Führung zu tun? Sehr viel, denn Emotionen sind untrennbar mit uns verbunden und aus dem Arbeitsalltag nicht aussperrbar. Diesem Thema widmete sich das WIFI Management Forum in Kooperation mit »Die Presse« Anfang November einen ganzen Nachmittag. Knapp 80 Teilnehmer erlebten drei Vorträge, die das Thema aus drei völlig unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten.

Den wissenschaftlichen Beginn machte Josef Sawetz (Kommunikations- und Marketingpsychologe sowie Neurowissenschaftler an der Universität Wien). Er erklärte, wie das Gehirn funktioniert, welche Wirkung Emotionen haben und wie Führungskräfte ganz gezielt damit arbeiten können.

Foto von links
nach rechts:
Dirk Eilert,
Vivian Dittmar
Josef Sawetz

Emotionale Intelligenz

Emotionale Intelligenz ist nach einer Definition von Daniel Goleman die »Fähigkeit, eigene

und fremde Emotionen bewusst zu beobachten und zu beeinflussen«. Der erste Schritt ist, seine eigenen Gefühle überhaupt zu erkennen, um sie dann im zweiten Schritt zu beherrschen, so Sawetz. Dies ist wichtig, denn zu starke Emotionen blockieren die Aufmerksamkeit. Im nächsten Schritt gilt es, die eigenen Gefühle einzusetzen, um sich selbst zu motivieren und so über Ausdauer bzw. Belohnungsverzicht ein höheres Ziel zu erreichen. Im vierten Schritt geht es um die Wahrnehmung der Gefühle anderer, also das, was wir unter Empathie verstehen. Abschließend steht die Fähigkeit, mit den Gefühlen anderer umzugehen.

Josef Sawetz bezeichnet Emotionen als »Arbeitsmaterial« von Führungskräften. Denn Gefühle und Gedanken sind in sozialen Gruppen »ansteckend« und werden über die Spiegelneuronen übertragen. Die wahren Leader sind daher oft mehr als die offiziellen, die emotionalen Leader. Sie sind diejenigen, die die Kultur prägen, die besser motivieren können und denen man mehr zuhört. Die wichtigsten Eigenschaften von starken Führungspersönlichkeiten sind daher Präsenz, Konsistenz, Flexibilität und positive Emotionen.

Josef Sawetz führte weiter aus, dass man drei Ebenen der Emotionen unterscheiden kann, die sich gegenseitig beeinflussen. Die Hintergrundemotionen kann man auch als Körperfeedback bezeichnen, die primären Emotionen sind unser Feedback auf Dinge und die sozialen Emotionen schließlich sind das Feedback unserer Interaktion mit anderen Menschen. Unser Hirn scannt laufend Situationen auf Risiko und Chance. Da Negatives einen höheren Impact hat, scannt das Angstmodell immer zuerst. Und hier kommt das Thema Führung wieder ins Spiel, so Josef Sawetz. Eine positive Stimmung sagt dem Mitarbeiter, dass alles in Ordnung ist, er ist damit leistungsfähiger und auch beeinflussbarer. Negative Stimmung dagegen löst inneren Widerstand, Unführbarkeit und den Wunsch nach Veränderung aus.



© leadersnet/C.M. Stowasser

Gefühle

Im zweiten Vortrag räumte Vivian Dittmar (Querdenkerin, Autorin, Trainerin und Vortragende für emotionale und soziale Kompetenz) mit dem Mythos, dass Gefühle irrational, unpraktisch, unprofessionell und problematisch seien, auf. Denn laut neuer Sicht, so Dittmar, sind Gefühle Problemlösungsstrategien.

In ihrem Buch »Gefühle & Emotionen – Eine Gebrauchsanweisung« beschreibt Dittmar den Gefühlskompass, der die fünf Grundgefühle Wut, Trauer, Angst, Freude und Scham beschreibt und den Umgang mit ihnen erklärt. Obwohl vier der fünf Grundgefühle auf den ersten Blick negative Gefühle sind, haben alle fünf Gefühle sowohl negative als auch positive Seiten. Wut beispielsweise hat eine enorme Kraft und befähigt uns, in veränderbaren Situationen zu handeln – wichtig ist dabei, dass die Wut positiv ist und im Verhältnis zur Ursache bzw. der Situation steht. Der negative bzw. Schattenaspekt der Wut dagegen ist die Zerstörung.

Trauer befähigt uns, dass wir bei nicht veränderbaren Situationen diese annehmen, loslassen und abschließen können. Der negative Aspekt in dieser Situation ist die Passivität. Angst kann einerseits – wie zum Beispiel beim Lampenfieber – zu hoher Wachsamkeit und Höchstleistungen führen, oder aber zu Lähmung und Panik. Sogar die Freude hat neben ihrem vorrangigen positiven Aspekt die Schattenseite der möglichen Illusion, bei der man sich Dinge schön redet. Laut Vivian Dittmar sind alle Aspekte wichtig, da sonst keine Balance besteht und wir in manchen Situationen auf ein anderes Gefühl zurückgreifen, was zu einer Gefühlsvertauschung und damit einer falschen Problemlösungsstrategie führt.

Wichtig für den Umgang mit Gefühlen und Emotionen ist die Tatsache, dass wir alle einen emotionalen Rucksack an nicht gefühlten und aufgestauten Gefühlskräften haben. Diesen gilt es durch emotionale Hygiene besser unter Kontrolle zu bekommen. Besonders trifft dies laut Vivian Dittmar auf Führungskräfte zu. Führungskräfte müssen daher einen verantwortungsvollen Umgang mit emotionalen Spannungen finden, um so der wachsenden Bedeutung von Kooperation, Teamfähigkeit und Empathie gerecht zu werden.

Emotionen und Mimik

Den emotionalen Abschluss, verbunden mit dem richtigen Mix aus Fachwissen und Entertainment, bildete Dirk W. Eilert (selbstständiger Trainer und Speaker). Er ist Deutschlands

führender Mimik-Experte und hat mit seiner Mimikresonanz®-Methode ein Trainingsinstrument entwickelt, mit dessen Hilfe man lernen kann, Signale richtig zu interpretieren. Auf diesem Gebiet haben die meisten von uns enormes Verbesserungspotenzial.

Wichtig ist diese Fähigkeit, die Emotionen in der Mimik anderer zu erkennen und unser Gegenüber entsprechend abzuholen, in allen Lebensbereichen. Im Unternehmen kann so die Führungskraft erkennen, ob der Mitarbeiter motiviert ist oder bereits innerlich gekündigt hat. Im Verkauf können Einwände bzw. Unsicherheiten des Käufers rechtzeitig erkannt und auf sie eingegangen werden. Und im Privatbereich gelingen Beziehungen besser und verlaufen glücklicher, wenn man unausgesprochene Bedürfnisse bzw. Beschwerden seines Gegenübers besser deuten kann.

Grundsätzlich sind wir als Gesichterleser geboren, jedoch hemmt der Spracherwerb unsere emotionale Intelligenz. Gesichter sind Magneten der Aufmerksamkeit, denn die Mimik zeigt uns, wie es unserem Gegenüber geht. Allerdings ist zu beobachten, dass durch zu hohen Medienkonsum jene Hirnregionen schrumpfen, die für das Erkennen und Interpretieren von Mimik und Mikroexpressionen zuständig sind. Mikroexpressionen sind jene sehr schnellen Gesichtsbewegungen, die wir nicht bewusst kontrollieren können, weil sie schneller sind als unser Verstand. An ihnen kann das geübte Gegenüber die wahren Gefühle ablesen und erkennen, ob beispielsweise die Freude echt oder nur gespielt ist. Anhand zahlreicher Bilder und kurzer Videosequenzen zeigte Dirk Eilert den Unterschied eines Lächelns aus ehrlicher Freude im Gegensatz zu einem sozial gefälligen Lächeln. Und gegen Ende des Vortrages konnte man bei den Teilnehmern bereits erste Fortschritte beim Erkennen sehen.

Fazit

Ein emotionaler Nachmittag, der einen spannenden Bogen vom wissenschaftlichen, theoretischen Zugang über eine Gebrauchsanweisung bis hin zum bildlichen Erleben von Emotionen gespannt hat. Die Teilnehmer hatten Spaß und konnten einiges an Wissen mitnehmen. Der Besuch hat sich auf jeden Fall gelohnt. **T**

Info

Impulstag 2017 – Digital future!

Wann: 27. April 2017, 14.00 bis 18.00 Uhr

Wo: WIFI Management Forum, Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

Investition: 299,- €

Weitere Infos: www.wifiwien.at/393206