

Erfolgsfaktor Emotionen

Wer gut drauf ist, kommt gut an

Wer sich selbst und andere Menschen in gute Laune versetzen kann, ist beruflich und privat erfolgreicher als jemand, der betont sachlich agiert oder gar negativ gestimmt ist. Davon ist die Managementberaterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister aus Frankfurt am Main überzeugt - und gibt einige Tipps, wie Sie mit einfachen Mitteln Ihre Wirkung im Gespräch massiv beeinflussen können.

Barbara Liebermeister im Interview für *Die Mediation*

Frau Liebermeister, Sie betonen in Ihren Führungskräfte trainings und Vorträgen immer wieder, Emotionen seien ein wichtiger Erfolgs- und Karrierefaktor - nicht nur bei Verkäufern, sondern auch bei Führungskräften. Was veranlasst Sie zu dieser Aussage?

Unsere Alltagserfahrung. Wenn wir etwas gerne tun, dann fällt es uns leicht und wir machen es auch besser. Zudem stecken wir andere Menschen mit unserer Begeisterung an. Oder anders formuliert: Wir nehmen sie für uns ein. Umgekehrt gilt: Wenn wir etwas widerwillig tun, dann fällt es uns schwer und wir strahlen dies auch aus.

Daraus folgern Sie: Wer gut drauf ist, kommt beruflich eher zum Ziel.

... und privat.

Ziel: die eigenen Gefühle beeinflussen und steuern

Die meisten Menschen sind aber nicht immer gut drauf?

Richtig. Deshalb sollten wir lernen, unsere Gefühle zu beeinflussen und zu steuern.

Funktioniert das wirklich?

Ja, denn unsere Gefühle spiegeln unsere Gedanken wider. Wenn wir vorab denken, „Schon wieder muss ich eine Präsentation erstellen“, dann werden wir uns auch unwillig ans Werk machen. Und wenn wir vorab denken, „Bei dieser Verhandlung habe ich wenig Chancen“, dann gehen wir auch unsicher in diese hinein, und unsere Befürchtungen bewahren sich wie von selbst. Der Grund hierfür ist, dass sich unsere Gefühle in unserer Sprache und Körpersprache widerspiegeln, sodass unsere Gesprächspartner entsprechend reagieren. Wenn also unsere Gedanken unsere Gefühle und diese wiederum unser Verhalten beeinflussen, dann können wir, indem wir unsere Gedanken ändern, auch unsere Wirkung und somit unseren Erfolg beeinflussen.



Das klingt schlüssig. Doch was nutzt dieses Wissen zum Beispiel einer Führungskraft, der es vor einem schwierigen Mitarbeitergespräch graut?

Wenig, wenn die Führungskraft grundsätzlich lieber Fach- als Führungskraft wäre. Dann hat sie die falsche Position. Anders ist es, wenn sie - wie jeder Mensch - mal einen schlechten Tag hat oder es ihr vor einem Gespräch zum Beispiel graut, weil sie dem Mitarbeiter eine schlechte Nachricht verkünden muss. In diesem Fall kann sie ihre Gedanken und Gefühle durchaus verändern.

Unsere Gedanken beeinflussen unsere Gefühle und Wirkung

Wie könnte sie dabei vorgehen?

Zum Beispiel indem sie sich vor dem Gespräch bewusst macht, dass alles zwei Seiten hat. Angenommen einer Führungskraft graut es vor einem Gespräch, weil sie einem Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben und von ihm eine Verhaltensänderung einfordern muss. In einer solchen Situation könnte sie denken: „Reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeiter ändert sein Verhalten ja doch nicht.“ Sie kann aber auch denken: „Toll, endlich besteht die Chance, unsere Zusammenarbeit auf ein neues Fundament zu stellen.“ Dann geht sie positiver und entspannter

in das Gespräch. Insbesondere wenn sie sich vorab überlegt: „Was kann mir in dem Gespräch eigentlich passieren? Höchstens dass der Mitarbeiter die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung nicht einsieht. Dann muss ich ihn eben auf die möglichen Konsequenzen hinweisen und ihm sagen: ‚Sie allein haben es in der Hand, ob ...!‘ Wenn es aber gut läuft, habe ich eine ständige Quelle des Ärgers vom Hals und einen Mitarbeiter gewonnen, der mit mir an einem Strang zieht.“ Auch das steigert die Zuversicht und schon nimmt das Gespräch einen anderen Verlauf.

Wer zuversichtlich gestimmt ist, kann auch gezielter agieren.

Nur an der Einstellung kann es doch nicht liegen, wie ein Gespräch letztlich verläuft. Die Befindlichkeiten des Gegenübers spielen doch sicherlich auch eine Rolle, oder?

Selbstverständlich. Aber wenn wir selbstbewusst und zuversichtlich in ein Gespräch gehen, wirken wir auch souverän. Außerdem nehmen wir unseren Gesprächspartner bewusster wahr. Also können wir auch gezielter agieren und zum Beispiel, wenn uns eine Person - sei es ein Kunde, Mitarbeiter oder Vorgesetzter - beim Öffnen der Tür mürrisch entgegenblickt, trotzdem lächelnd auf sie zugehen und sagen: „Guten Tag, Herr Müller, Sie machen den Eindruck, als hätten Sie viel zu tun.“ Dann verändert sich die Situation meist schlagartig. Denn wir signalisieren unserem Gesprächspartner, dass wir uns für ihn als Person interessieren. Sich derart verstanden und ernst genommen fühlend öffnet er sich uns und wir können leichter unsere Ziele erreichen.

Sich Techniken zum Beeinflussen der eigenen Gefühle aneignen

Das ändert aber nichts daran, dass jeder mal einen schlechten Tag hat.

Ja. Deshalb sollten sich Berufstätige verschiedene Techniken aneignen, um ihre Gefühle kurzfristig zu beeinflussen.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Oft genügt es vor einem wichtigen Gespräch, ein, zwei Minuten Grimassen zu schneiden - wie ein Clown. Wenn Sie das tun, merken Sie, wie sich bei Ihnen andere Gedanken und Gefühle einstellen. Oder einfach nur lächeln. Wenn wir etwa eine Minute lächeln, signalisieren wir unserem Gehirn: „Es geht mir gut.“ Noch wirkungsvoller ist es, an eine Situation zu denken, in der Sie rundum zufrieden und mit sich eins waren, und in Gedanken nochmals die Gefühle zu durchleben, die Sie damals empfanden. Zum Beispiel im Urlaub oder bei einem Rendezvous mit Ihrem Liebsten. Auch dann stellen sich neue Gedanken und Gefühle ein. Wer dies regelmäßig tut, lernt mit der Zeit, sozusagen auf Knopfdruck positive Gefühle in sich wachzurufen.



Wer nur eine Maske aufsetzt, wirkt nicht authentisch.

Genügt es dann nicht schon, sich vor wichtigen Gesprächen einen Ruck zu geben und ein Smiley-Gesicht aufzusetzen ?

Nein. In diesem Fall lächelt zwar unser Mund, aber der restliche Körper sendet andere Signale aus. Insbesondere unsere Augen, die der Spiegel unserer Seele sind, sprechen eine andere Sprache. Dies spürt unser Partner - bewusst oder unbewusst. Deshalb erlebt er uns als nicht authentisch und somit unglaubwürdig. Also geht er auf Distanz. - Eine Erfahrung, die Sie gewiss auch schon gemacht haben, zum Beispiel wenn ein Verkäufer Sie herzlich begrüßte, Sie aber spürten: „Das kommt nicht von Herzen.“

... und deshalb dachte: „Falsche Schlange.“

Richtig. Ähnlich ist es, wenn jemand eine übertriebene Selbstsicherheit zur Schau stellt. Auch das spüren wir instinktiv. Deshalb wirkt ein aufgesetztes Verhalten meist kontraproduktiv. Entsprechend wichtig ist es, dass wir lernen, unsere Gedanken und somit Gefühle so zu beeinflussen, dass unser Verhalten echt wirkt, weil es echt ist. Denn nur dann können wir andere Menschen für uns begeistern.

Frau Liebermeister, danke für das Gespräch.

Das Gespräch führte Ronja Siemens.

Barbara Liebermeister

Managementberaterin und Vortragsrednerin. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Wiesbaden (www.ifidz.de). Sie ist u. a. Autorin des im Gabal-Verlag erschienenen Buchs *Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt* sowie Betreiberin des Podcasts *Business Secrets*.

