

„Gefühle zeigen Wirkung“

Ronja Siemens im Interview mit der Managementberaterin und Vortragsrednerin Barbara Liebermeister, Frankfurt am Main

R. Siemens: Sie betonen in Ihren Trainings und Vorträgen immer wieder, Emotionen seien ein wichtiger Erfolgs- und Karrieretaktor - nicht nur bei Verkäufern, sondern auch bei Führungskräften. Was veranlasst Sie zu dieser Aussage?

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

R. Siemens: Wer gut drauf ist, kommt also beruflich eher zum Ziel.

B. Liebermeister: ... und privat.

R. Siemens: Die meisten Menschen sind aber nicht immer gut drauf.

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

R. Siemens: Geht das?

B. Liebermeister: Ja, denn unsere Gefühle spiegeln auch unsere Gedanken wider. Wenn wir denken „Schon wieder muss ich eine Präsentation erstellen“, dann machen wir uns eben auch unwillig ans Werk. Wenn wir vorab denken „Bei dieser Verhandlung habe ich wenig Chancen“, dann gehen wir unsicher dort herein, und unsere Erwartungen erfüllen sich wie von selbst. Denn unsere Gefühle spiegeln sich in unserer Sprache und Körpersprache wider, und unsere Gesprächspartner reagieren entsprechend auf uns. 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.

R. Siemens: Doch was nutzt dieses Wissen zum Beispiel einer Führungskraft, der es vor einem schwierigen Mitarbeitergespräch graut?

B. Liebermeister: Wenig, sofern die Führungskraft grundsätzlich lieber eine Fachkraft als eine Führungskraft wäre. Dann



„Unser Verhalten muss echt wirken“: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, Frankfurt am Main, und betreibt den Podcast „Business Secrets“.
FOTO: IFIDZ

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 oder den Mitarbeitern eine schlechte Nachricht verkünden muss. Dann kann sie ihre Gedanken und Gefühle durchaus verändern.

„Chancen erkennen
und Zuversicht
steigern“

R. Siemens: Wie geht das?

B. Liebermeister: Zum Beispiel, indem sie sich vor dem Gespräch bewusst macht, dass jede Medaille zwei Seiten hat. Angenommen, einer Führungskraft graut es vor einem Gespräch, weil sie darin einem Mitarbeiter eine negative Rückmeldung geben und sie von ihm eine Verhaltensänderung einfordern muss. Dann kann sie denken: „Reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeitende ändert sein Verhalten ja doch nicht.“ Jedoch kann sie auch denken: „Toll, endlich besteht die Chance, unsere Zusammenarbeit auf ein neues Fundament zu stellen.“



Allein ein Lächeln genügt nicht: Sofern unser Mund zwar ein freundliches Lächeln sendet, aber vom Körper und von den Augen andere Signale ausgehen, spürt dies unser Partner bewusst oder unbewusst. FOTO: FREEPIK

Darauf geht sie positiver und entspannter ins Gespräch. Insbesondere, wenn sie sich zudem 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 haben es in der Hand, ob ...“ Wenn es aber gut läuft, dann 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.

R. Siemens: Warum?

B. Liebermeister: Wenn wir selbstbewusst und zuversichtlich in ein Gespräch gehen, dann wirken wir auch souverän. Außerdem nehmen wir unsere Partner bewusster wahr. Also können wir gezielter agieren, und, zum Beispiel, wenn uns eine Person - sei es ein Kunde, Mitarbeiter oder Vorgesetzter - beim Türöffnen mürrisch entgegen blickt, dennoch lächelnd auf sie zugehen und sagen: „Guten Tag, Herr Müller, Sie machen den Eindruck, als hätten Sie viel zu tun.“ Daraufhin verändert sich die Situation meist schlagartig. Denn wir signalisieren unserem Gesprächspartner, dass wir uns für ihn als Person interessieren. Also öffnet er sich uns, und wir können leichter unsere Ziele erreichen.

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

Liebermeister: Ja. Deshalb sollten sich Berufstätige einen Koffer voller Techniken zulegen, um ihre Gefühle kurzfristig zu beeinflussen.

„Erinnerung kann positive Gefühle wachrufen“

R. Siemens: Haben Sie hierfür ein Beispiel?

B. Liebermeister: Meist genügt es, direkt 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; etwa im Urlaub oder beim ersten Rendezvous mit Ihrem Liebsten. So stellen sich auch neue Gedanken und Gefühle ein. Wer dies regelmäßig tut, lernt mit der Zeit, sozusagen auf Knopfdruck positive Gefühle in sich wachzurufen.

R. Siemens: Genügt es denn nicht, sich vor wichtigen Gesprächen einen Ruck zu geben und ein Smiley-Gesicht aufzusetzen?

B. Liebermeister: Nein. Denn dann 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 unglaublich. Also geht er auf Distanz. Eine Erfahrung, die Sie gewiss auch schon gesammelt haben - zum Beispiel, wenn ein Verkäufer Sie herzlich begrüßte, Sie aber spürten „Das kommt nicht von Herzen“.

R. Siemens: Deshalb dachten Sie: „falsche Schlange“.

B. Liebermeister: 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.

Informationen: ifidz.de