

Die Macht der Gefühle

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Unternehmensführung ein rationales Geschäft. Zahlen sind schön und gut, aber wer sorgt dafür, dass die stimmen? Der arbeitende Mensch. Und der hat Gefühle. Das zu vergessen, bekommt der betrieblichen Leistungsfähigkeit gar nicht.

„MANGELNDE UMGANGSENSIBILITÄT, Taktlosigkeit oder die Arroganz der Macht werden heute erheblich sensibler registriert und beantwortet als früher“, sagt Thomas Weegen, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Coverdale. „Spüren wir den Wurzeln von Problemen mit der betrieblichen Leistungsfähigkeit nach, stoßen wir mit schöner Regelmäßigkeit auf Frustrations-Erlebnisse. Und daraus entwickeln sich Gedanken des Heimzahlens oder in besonders krass empfundenen Fällen auch der Rache.“

Stimme die betriebliche Leistung nicht, dann enthülle der sondierende Blick in die betrieblichen Hinter- und Untergrundströmungen meist recht schnell das WARUM dafür: Frustrierte machen sich Luft mit unwilligem bis hin zu bewusst firmenschädigendem Tun. „Die berühmten offenen Rechnungen werden mit geschickter getarnter Unwilligkeit, subtilen Quertreibereien, gezieltem Schlechtmachen, Mobbing und Intrigen beglichen. Der Erfindungsreichtum ist beachtlich.“

„Was“ und „Wie“ gleichzeitig berücksichtigen

Professor Erich Kirchler, Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie der Universität Wien, weiß: „Kommt die Sprache auf die Macht von Emotionen und Vertrauen in der Unternehmensführung, dann steht schnell die abweisende Bemerkung ‚Hier menscht es wohl mal wieder!‘ im Raum.“ Für ihn ein zählebiger Ausdruck eines überholten Denkens. Er hält dagegen: „Führung muss ohne Frage sachlich wegweisend, konkret und fordernd sein.“ Nur sei damit noch nicht die Effizienz der Führung sichergestellt. „Diese verlangt nach weiteren Zutaten: das Wissen um die



Macht von Emotionen und Vertrauen und ein entsprechendes Verhaltensbewusstsein. Erst im Schluß von Sachaspekt (Was) und Beziehungsaspekt (Wie) erreicht Führung die Leistungseffizienz, die Wettbewerb und technologischer Fortschritt zur betrieblichen Existenzsicherung fordern.“

Kirchler meint: „Nein, das macht Führung nicht noch komplizierter. Im Gegenteil. Was und Wie gleichzeitig im Auge zu haben, macht Führen unkomplizierter. Weniger Frustration erschwert die Zusammenarbeit.“ Er erinnert an die uralte Erkenntnis „Wie Du mir so ich Dir!“

Der Wiener Psychotherapeut Professor Alfred Kirchmayr erhellt diese Zusammenhänge: „Wer sich unangemessen behandelt fühlt, ist frustriert. Das geschieht heute viel schneller als früher, wird viel ungebremster als früher rausgelassen und indirekt oder auch gezielt direkt beantwortet. Menschen in diesem Gefühlszustand werden nicht vom

Verstand gesteuert, sondern von ihren Affekten. Vulgo, sie sind sauer, denken an Götze von Berlichingen und sinnen auf Rache ... Sie sind ansteckend, sie können ihre ganze Umgebung beeinträchtigen und runterziehen.“

Emotionen beeinflussen unser Handeln enorm

Allen voran ist es dem Forschergeist des amerikanischen Neurowissenschaftlers Antonio R. Damasio von der University of Southern California zu verdanken, dass die Macht der Gefühle aus ihrem Schattendasein ins Licht gerückt wurde. Schon früh sagt er, dass ein Handeln ohne Gefühle Wunschdenken sei. Emotionen beeinflussen das Handeln ganz enorm. In seinem berühmten Buch „Descartes' Irrtum“ widerlegt er dessen Behauptung „cogito ergo sum = Ich denke, also bin ich“ und zeigt, dass ein großer Geist aus seiner Zeit heraus zu kurz gedacht hat. Was die Macht der Gefühle betrifft, da müssen wir umdenken.

Noch eher zögerlich, fügt sich aber auch die Betriebswirtschaftslehre den neuen Einsichten. Glücklicherweise allerdings ohne den Fehler aller Konvertiten zu machen und nun ins gegenteilige Extrem zu verfallen. Soll Führung die Wirkung entfalten, die sie entfalten kann und muss, dann, sagt Kirchler, „darf sie die Macht der Gefühle und die Bedeutung der Ausgewogenheit von Sach- und Gefühlsorientierung nicht unterschätzen. Erst im Zusammenspiel von Sachorientierung und vertrauensfördernder Orientierung auf emotionale Bedürfnisse entfesselt ein Unternehmen wirkungsvoll die Kraft, die es braucht, um im Hexenkessel der Neuerungen nicht verkocht zu werden.“

Lesetipps

Antonio R. Damasio: Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn – Die Bedeutung der Gefühle für das Handeln. Ullstein Buchverlage Berlin, E-Book/Taschenbuch, neunte Auflage 2018, 400 Seiten.

Antonio Damasio: Am Anfang war das Gefühl – Der biologische Ursprung menschlicher Kultur. Siedler Verlag, München 2017, 320 Seiten.

Denis Murlane: Emotional Leading – Die Kunst, sich und andere richtig zu führen. dtv Verlagsgesellschaft München 2018, Taschenbuch/e-Book, 255 Seiten.

Jörg Hawlitzeck: Das Zukunfts-Mindset – Neun Strategien, um auch morgen noch im Spiel zu sein. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2018, Buch mit integriertem E-Book, 253 Seiten.

BLACK LASERSINTERN

Homogeneres Gefüge als bei gegossenen Klammern**



CE 0483

- E-Modul/Federhärte: Reparatur, Erweiterung und Aktivierung der Klammern möglich
- Zertifiziertes Material nach EN 1641 / ISO 22674
- Lieferzeitgarantie: 3 Werktage***

MODELLGUSS-SPECIAL!

MoGu-FLAT

89,– € pro Modellguss

Gesamtpreis der MoGu-Flat:
10 Klammermodellgüsse für 890,–*

1 x pro Labor bestellbar!

* Bedingungen: Die Rechnungsstellung erfolgt im Voraus. Zahlungsbedingungen: Sofort nach Rechnungserhalt bzw. Bankeinzug sofort. Jede Lieferung erfolgt zzgl. Versandkosten. Mehrere Aufträge werden in einer Lieferung zusammengefasst. Die Flatrate gilt ab Rechnungsdatum. Unabhängig von bestehenden Konditionen und Flatrates. Aktion nur ein mal pro Labor bestellbar. Alle Preise in € zzgl. ges. Mehrwertsteuer.

** Studie der LMU (Poliklinik für Zahnärztliche Prothetik der Ludwig-Maximilians-Universität München): „In-vitro-Untersuchung der mechanischen Qualität von gegossenen und lasersinternierten Klammern für Modellgussprothesen“, Juni 2018. M.Sc. ZT Josef Schweiger und PD. Dr. Jan-Frederik Güth im Auftrag der EOS GmbH Electro Optical Systems, Krailing. „... im Langzeitverhalten (simuliert auf 60 Jahre) zeigten lasersinternte Klammern deutliche Vorteile gegenüber den gegossenen Klammern und somit eine mehr als doppelt so hohe Überlebenswahrscheinlichkeit...“

*** Bei Datenanlieferung bis 14 Uhr erfolgt die Auslieferung innerhalb von 48-72 Stunden.

Alle Preise in € zzgl. der ges. MwSt und Versandkosten. Es gelten unsere allgemeinen Geschäftsbedingungen. Preisänderungen und Liefermöglichkeiten vorbehalten.

 since 1911
FLUSSFISCH

MICHAEL FLUSSFISCH GMBH

Friesenweg 7 · 22763 Hamburg

Tel. 040/860766 · Fax 040/861271

info@flussfisch-dental.de · www.flussfisch-dental.de