

**G**efühle und Emotionen sind eines der Spezialgebiete von Vivian Dittmar, erfolgreiche Autorin und – nach Eigendefinition, aber auch tatsächlich – „Impulsgeberin für kulturellen Wandel“. Die in drei Kontinenten aufgewachsene und mit einem Südtiroler verheiratete Rednerin und Workshopleiterin engagiert sich für eine ganzheitliche Entwicklung von Mensch, Gesellschaft, Wirtschaft und Bewusstsein. In sehr klaren Gedankenlinien ist sie imstande, ihr Publikum in ihren Bann zu ziehen (ich hatte das Privileg, sie letzte Woche bei der WeQ-Tour in Deutschland zu erleben).

### Tabu-Thema Gefühle

Gefühle? In vielen Unternehmen immer noch ein Tabu; etwas, was man gerne den Frauen in der Abteilung überlässt. Männer sind ja gemeinhin „rational“, so die allgemeine Annahme, und deshalb wird der emotionale Anteil am Unternehmensklima den Damen der Schöpfung überlassen. Interessanterweise haben Untersuchungen aber ergeben, dass für erfolgreiche Teams der Frauenanteil entscheidend ist. Tatsächlich arbeiten jene Teams am besten, bei denen der Frauenanteil 80% beträgt. Überraschung! Gefühle sind nicht nur „Herzenssache“, sondern Triebfedern im Job: Wir werden wütend, wenn es unfair hergeht oder sich jemand nicht an Abmachungen hält; wir sind traurig, wenn Verluste erlitten werden, oder etwas nicht gelungen ist; umgekehrt

„Eine neue Dimension von Menschlichkeit, Intelligenz und Zukunftsfähigkeit“.

freuen wir uns, wenn etwas wirklich gut geht und schämen uns, wenn wir etwas versemelt haben. Am meisten grassiert momentan das Gefühl der Angst: Angst vor Jobverlust, Angst vor „Wirtschaftskrise“, Angst vor Veränderung, Angst, nicht berücksichtigt zu werden, Angst übersehen zu werden.

### Unser USP: EQ

Gefühle sind aus dem Arbeitsalltag nicht ausblendbar; sie sind da, sie gehören zum Menschen-Sein dazu, ja, sie sind derjenige Aspekt, der uns über kurz oder lang von den intelligenten Maschinen, die mit uns zusammenarbeiten, unterscheiden werden. Gefühle sind unser USP, unser menschliches Alleinstellungsmerkmal in der Arbeitswelt der Zukunft.

Aber auch heute schon, in einer globalisierten Welt mit den vielen heterogenen Formen von diversifizierter Zusammenarbeit, im Zeitalter der Konnektivität und Interdependenz sind Gefühle als Beziehungskompetenzen mitunter ausschlaggebend für den Erfolg von Unternehmen. Emotionale Intelligenz nennt sich das – EQ im Unterschied zum Intelligenzquotienten IQ – und diese In-

**sonntag**  
Sonntag, 7. April 2019 – Nr. 69

**CreAgility**

**Ob man will oder nicht:**  
Gefühle spielen in der Arbeitswelt eine dramatisch wichtige Rolle

**CreAgility**  
*Wie wird die Welt von Morgen?*  
von Manfred Schweigkofler

# Gefühle@work

Was haben denn **Gefühle** mit **Arbeit** zu tun? Können wir uns Gefühle bei der Arbeit überhaupt leisten? Ist das nicht unprofessionell?

telligenz wird in einer Welt, in der es mehr um Beziehungen und um Zusammenarbeit geht, weit wichtiger als Wissen oder Beherrschung von Wissen. Nicht nur als Fähigkeit einzelner, sondern zunehmend auch als Kraft, als Power-Element und als Grundlage für eine neue Unternehmenskultur. Emotionale Kooperationsfähigkeit ist ja nicht umsonst zu einer der wichtigsten Voraussetzungen für Chefs und Manager geworden, aber leider gibt es auf den Uni-

versitäten noch kein Fach, in dem angehende Leader in dieser Kompetenz unterrichtet werden. „Tatsächlich ist es so, dass Unternehmen und Organisationen derzeit tiefen Wandlungsprozessen unterworfen sind. Alte, mechanistisch-hierarchisch geprägte Organisationsmodelle geraten an ihre Grenzen. An ihre Stelle treten zunehmend intelligente, lernende, autopoetische System, die eher Ökosystemen als Maschinen

ähneln“ (aus dem Buch: Gefühle@work). Bisherige Muster greifen in der Welt von Morgen nicht mehr; es geht in Zukunft weniger darum, wer das Sagen hat, sondern wer gut und emphatisch – einfühlsam – zuhören kann. Beziehungen finden auf Augenhöhe statt, auf der Chef-Ebene werden Unterdrücker zu Unterstützer, Leader zu Partner, K.O.laborare wird zu col-laborare. „Ich Scheff du nix“ ist vorbei.

## Gefühlskompass

In ihrem Gefühlskompass unterscheidet Vivian Dittmar **5 Gefühle**: Scham, Freude, Trauer, Wut und Angst.

**A**uf den ersten Blick scheint nur eines dieser 5 Gefühle ein positives zu sein. Bei genauerem Hinsehen erkennt man aber, dass alle Fünf eine positive und eine negative Seite haben. Wut hilft uns z.B. klare Entscheidungen zu treffen, eine klare Position zu beziehen und für andere greifbar zu sein. Trauer ist unerlässlich, um los zu lassen und auch mit Enttäu-

schungen Frieden schließen zu können. Angst ist notwendig, um in Gefahr zu überleben und dabei kreativ zu sein, denn die Angst findet Lösungen, wenn keine gewohnten Auswege bekannt sind. Scham hilft, unsere Unvollkommenheit anzunehmen und ein sozial angemessenes Verhalten zu entwickeln. Umgekehrt birgt die Freude die Ge-



Orientierung in der Gefühlswelt  
(© Vivian Dittmar)

fahr in sich, dass wir abheben, den Boden unter den Füßen verlieren oder übermütig oder gar größenwahnsinnig werden.