

studio!

DAS MAGAZIN FÜR MANAGEMENT & KOMMUNIKATION DER FHWIEN DER WKW 03 | SEPTEMBER 2020

Wie umgehen mit Emotionen im Job?
Einfache Antworten auf diese Frage sind
nicht zu haben. Es braucht die Erkundung
innerer Landschaften.

GEFÜHLSLAGEN

Wenn KollegInnen trauern

Warum ein sensibler Umgang mit
Verlusterfahrung gefragt ist.

Der Tribut der Vergangenheit

Autor Josef Haslinger beleuchtet, wie
Verdrängtes am Ende doch durchbricht.

Emotionen sind ein Teil des Berufslebens. Sie bewusst wahrzunehmen ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem gesunden Gefühlshaushalt.



ARBEIT MIT EMOTION

Lachen, weinen, wüten, begeistert sein: Auch im Arbeitsalltag sind wir Menschen und können Gefühle nicht beim Portier abgeben. Wie viel an Emotionen ist im Arbeitsumfeld sinnvoll? Kann Emotionalität beruflich weiterbringen? Kann sie gar schaden?

VON EMILY WALTON

F lachen, weil der Kollege zum vierten Mal in dieser Woche zu spät gekommen ist; weinen, weil das Projekt, an dem man über Monate gearbeitet hat, abgelehnt worden ist; jubeln, weil der Chef einem den langersehnten Bonus zugesprochen hat. Gefühle erleben wir im Berufs- wie im Privatleben, doch in welcher Form wir sie am Arbeitsplatz zeigen können, ist vielfach ungeklärt. »Die Frage, ob wir im Job Emotionen zulassen dürfen, ist eine schwierige«, sagt Arbeits- und Organisationspsychologin Bettina Wegleiter: »Denn ganz verbergen lassen sich Emotionen ohnehin selten. Viel eher geht es darum, wie wir unsere Emotionen kommunizieren und eine gewisse Grammatik der Gefühle zu beherrschen.«

Emotionen erkennen und benennen

Um Emotionen der Situation angemessen mitzuteilen, sollte man zunächst in der Lage sein, die eigenen Gefühle zu identifizieren. »Es ist für mich frapierend zu beobachten, wie

viele Menschen ihre Emotionen gar nicht bewusst wahrnehmen«, sagt Gerhard Fenkart-Fröschl, Lektor an der FHWien der WKW in den Studienbereichen Communication Management sowie Marketing & Sales Management und Gründer des neuen Unternehmens »STAGES – Story Based Seminars«. Damit seien nicht große Gefühle wie etwa Trauer und Freude gemeint, die man deutlich wahrnimmt, sondern vor allem die kleinen, nuancierten Emotionen im Alltag: die zermürbende Unzufriedenheit, die unterschwellige Wut

» ES GEHT DARUM, WIE WIR UNSERE EMOTIONEN KOMMUNIZIEREN UND EINE GEWISSE GRAMMATIK DER GEFÜHLE ZU BEHERRSCHEN. « BETTINA WEGLEITER



Coach Sabine Cimen-Piglmann rät zu einem mutigeren Artikulieren von Bedürfnissen gegenüber KollegInnen.

oder die nagende Nervosität etwa. »Meditation und Yoga können helfen, in sich hineinzuspüren und zu sehen, was jetzt gerade in einem vorgeht«, rät Fenkart-Fröschl. Im Job ist Emotionsregulation besonders gefragt, denn wer etwa seine Reizbarkeit rechtzeitig erkennt, kann gut gegensteuern. »Es kann am Arbeitsplatz durchaus sinnvoll sein, sich kurz zurückzuziehen, um seine Gedanken aufzuschreiben und seine Emotionen aufzuspüren«, rät Sabine Cimen-Piglmann, Coach und ebenfalls Lektorin an der FHWien der WKW.

WENN MAN GLAUBT, »SO ETWAS« PASSIERT EINEM NIE ...

Ein Erfahrungsbericht von Julia Gumhalter, Academic Coordinator am Competence Center for Marketing der FHWien der WKW

Nickend und mit verständnisvollem Gesicht lauschte ich dem Bericht einer Freundin, die damals in einem internationalen Konzern arbeitete. Sie schilderte eine Besprechung, bei der sie vor all ihren KollegInnen und Vorgesetzten in Tränen ausgebrochen war. Das sei ihr schon öfter passiert, weil sie ihre Emotionen so sehr in ihre Arbeit stecken würde. Äußerlich zeigte ich Verständnis, doch insgeheim dachte ich mir: Ich würde mich nie so in meine Arbeit hineinsteigern, dass ich zu weinen anfangen – so weit würde ich es nicht kommen lassen.

Auch ich arbeitete zu jener Zeit in einem internationalen Konzern. Meine toughe Art, mit Schwierigkeiten umzugehen, gab mir nie Anlass, über »Contenance« nachzudenken. Doch dann musste ich ein Event mit 300 Gästen organisieren. Nachdem es zuvor in anderen Ländern zu einigen Hoppaläs gekommen war, blickten alle auf uns als Repräsentanz einer ganzen Region. Das Management war entsprechend angespannt, doch ich blieb ruhig und sachlich. Alles lief wie am Schnürchen und ich konnte mich vor netten Worten und Komplimenten kaum retten. Am Folgetag – der Adrenalinpegel sank langsam, der Schlafmangel machte sich bemerkbar – kam ich ins Büro meines Vorgesetzten zur Nachbesprechung. Noch bevor er den ersten Satz beenden konnte, brach ich in Tränen aus. Mit einem überrascht-irritierten Gesichtsausdruck holte er eine Taschentuchbox hervor und schob sie wortlos über den Tisch.

Emotion wird in der Literatur sehr unterschiedlich definiert. Einigkeit herrscht nur darüber, dass es sich um ein komplexes Phänomen handelt. Das zugrunde liegende lateinische Wort bedeutet »herausbewegen«. Das trifft es für mich eigentlich gut. Denn genau das geschieht, wenn man die Contenance verliert und zeigt, was einen innerlich bewegt. Auch wenn es zu diesem Zeitpunkt fürchterlich schien, dass genau das passiert war, habe ich seither schon oft darüber gelacht – auch gemeinsam mit meinem damaligen Chef, dem ich wohl einen Megaschrecken eingejagt hatte.

Der Umgang mit den eigenen Emotionen hängt stark damit zusammen, wie man selbst emotional sozialisiert wurde. »Emotionen entstehen selten aus dem Moment heraus, sie sind häufig verknüpft mit früheren Erfahrungen, die wir in uns tragen. Durch bestimmte Situationen werden sie stimuliert«, erklärt Wolfgang Steger, FUTURE-Coach und Lektor an der FHWien der WKW. »Um einen reifen Umgang mit Emotionen zu entwickeln, muss man zunächst ›alte Dramen‹ entschärfen. Das ist tatsächlich vergleichbar mit der Entschärfung eines Minenfelds.« Nur so könne man Emotionen verstehen, kanalisieren und kommunizieren, anstatt sie ungefiltert nach außen dringen zu lassen.

Wie viel Gefühl ist gut?

»Welche Emotionen man am Arbeitsplatz zeigen darf, ist eine strategische Entscheidung jedes Einzelnen«, sagt Gerhard Fenkart-Fröschl. Wer sich etwa im Job angekommen und unter den KollegInnen wohl fühlt, kann Gefühlen deutlich mehr Freiraum geben als jemand, der die Karriereleiter erklimmen und eine Position im Top-Management erreichen möchte.

»EMOTIONEN ENTSTEHEN SELTEN
AUS DEM MOMENT HERAUS, SIE SIND
HÄUFIG VERKNÜPFT MIT FRÜHEREN
ERFAHRUNGEN.« WOLFGANG STEGER

»Hier ist das Zeigen von Emotionen nun einmal wenig gefragt«, so Fenkart-Fröschl. Vorstandsmitglieder seien natürlich nicht emotionsfrei, aber es sei in dieser Hierarchieebene kaum angebracht, sie zu zeigen. Zwar hört man immer wieder von Chefs, die ausrasten, aber mehr als ein rarer, kurzer Wutausbruch wird in einer hohen Position selten toleriert. »Studien belegen, dass man männlichen Führungskräften einen Gefühlsausbruch weniger anlastet als weiblichen«, so Steffi Bärmann, Academic Coordinator Human Resources Development, Training & Coaching an der FHWien der WKW.



Zu negativen Emotionen zu stehen und diese auch auszudrücken, ist laut ExpertInnen die bessere Lösung als dauerhaftes Verdrängen solcher Gefühle.



Auf Teamebene hingegen können zugelassene Gefühle den Einzelnen wie auch die Gruppe stärken. »Emotionen haben etwas mit Authentizität zu tun. Wer sich verstellt, wird schnell unglücklich«, so Tanja Karlsböck, Content-Managerin der Plattform [karriere.at](https://www.karriere.at). Wer hingegen seinen Gefühlen Raum gibt, schafft Ansatzpunkte für Unterstützung. Hat man etwa eine schlechte Phase und teilt dies den KollegInnen mit, gibt man ihnen die Chance zu fragen: »Was brauchst du? Wie können wir helfen?« Synergien können entstehen. »Das bedeutet freilich nicht, dass man das Fass ins Unendliche aufmachen und alles Persönliche mitteilen sollte«, warnt Psychologin Bettina Wegleiter.

»Wer mit seinen Emotionen im Einklang steht, hat die Freiheit, selbst zu entscheiden, wie viel davon er den Mitmenschen preisgeben möchte«, betont Steffi Bärmann von der FHWien der WKW die Bedeutung der Emotionsregulation: »Man muss am Arbeitsplatz nicht weinend über den Gang laufen, aber vielleicht gibt



Content-Managerin Tanja Karlsböck von [karriere.at](https://www.karriere.at) plädiert für Authentizität.

es einen Raum, in den man sich kurz zurückziehen und Gefühle zulassen kann; die Möglichkeit, eine Führungskraft anzusprechen oder mit einzelnen Mitgliedern im Team zu reflektieren.«

Die Art und Weise des Zeigens von Gefühlen in einer Belegschaft wird stark durch die jeweilige Unternehmenskultur beeinflusst. »Es gibt Unternehmen, in denen extrem viel Wert darauf gelegt wird, dass man authentisch und ehrlich ist«, weiß Gerhard Fenkart-Fröschl, Lehrender in den Studienbereichen Communication Management und Marketing & Sales Management der FHWien der WKW. Manche Unternehmen setzen in der Organisationsentwicklung aktiv auf Emotionen. Sie können als sogenannte Deliberately Developmental Organisations kategorisiert werden, erklärt Steffi Bärmann. »Solche Unternehmen nutzen das Potenzial von Emotionen wie etwa Angst, um diese zu bearbeiten und letztendlich zu verwandeln, zum Beispiel in Gelassenheit.«

Gerade in Zeiten der Digitalisierung wird Menschlichkeit zunehmend wichtig – besonders in Betrieben mit einer jungen Belegschaft. »Grundsätzlich ist das Zeigen von Emotionen aber keine Frage des Alters«, sagt Bärmann. »Doch es scheint, dass die jüngere Generation im Umgang mit Emotionen mutiger ist.«

Richtig reagieren

Es gibt einen großen Unterschied zwischen »Emotionen nicht zeigen, aber sie dennoch bewusst wahrnehmen« und »Emotionen verdrängen«. Passiert Letzteres, steigt das Risiko, dass der/die Betroffene eines Tages impulsiv handelt und ausrastet. »Wenn ein Kollege oder eine Kollegin im Großraumbüro ständig laut telefoniert und man sich nicht auf seine Tätigkeit konzentrieren kann, sollte dieser Ärger unbedingt angesprochen werden. Sonst können unausgesprochene Konflikte entstehen«, betont Coach Sabine Cimen-Piglmann. Hier gilt es zunächst zu reflektieren, was den eigenen Unmut schürt. »Gerade bei

Eine gesunde Emotionskultur wird für Unternehmen immer wichtiger, entsprechend steigt die Relevanz der Social Skills von MitarbeiterInnen.



FHWien-Lektor Wolfgang Steger: Ein reifer Umgang mit Emotionen stellt sich nicht automatisch ein.

negativen Emotionen ist es notwendig zu erkennen, worin diese Gefühle begründet liegen und dann die Verantwortung für die eigenen Emotionen zu übernehmen«, sagt FUTURE-Coach Wolfgang Steger. Nichts zu sagen ist jedenfalls keine gute Lösung. »Durchhalten ist eine kindliche Reaktion«, warnt Arbeits- und Organisationspsychologin Wegleiter. Permanentes Verdrängen von Gefühlen kann zu seelischen und körperlichen Erkrankungen führen. »Hinzu kommt, dass es in jedem Unternehmen ein Machtgefälle gibt«, warnt Gerhard Fenkart-Fröschl. »Wer sich alles gefallen lässt, riskiert, dass diese Zurückhaltung ausgenutzt wird.«

Wenn ein Gegenüber offen Gefühle zeigt, tritt bei vielen die Sorge auf, nicht richtig reagieren zu können, so Bettina Wegleiter: »Es geht als Gegenüber nicht darum, die Probleme des anderen zu lösen. Viel eher geht es um das Anerkennen der Emotionen.« Oftmals taucht auch die Frage auf, ob Emotionen am Arbeitsplatz zu viel Nähe zwischen den KollegInnen erzeugen. Kann man noch professi-

»WER SICH ALLES GEFALLEN LÄSST, RISKIERT, DASS DIESE ZURÜCKHALTUNG AUSGENUTZT WIRD.«

GERHARD FENKART-FRÖSCHL

onell zusammenarbeiten, wenn man seine Gefühle mitteilt? Übertritt man nicht eine unsichtbare Schwelle und macht KollegInnen zu privaten FreundInnen? »Diese Befürchtung der Verhaberung ist eher ein europäisches Phänomen«, glaubt Fenkart-Fröschl,



der in den USA und Südamerika aufgewachsen ist. »Im englischsprachigen Raum sehen wir, dass es sehr gut möglich ist, Emotionen zum Ausdruck zu bringen, sich beim Vornamen anzusprechen und dennoch ein professionelles Verhältnis zueinander zu haben.«

Emotionen als Chance

Die Frage, ob Gefühle am Arbeitsplatz erlaubt sind, taucht häufig dann auf, wenn es in Firmen bereits zu Konflikten kommt. Dann wird Hilfe von außen geholt, um die Situation zu bewältigen. »Krisen sind Windows of Opportunity«, betont Wegleiter. Sie bieten dem Individuum wie auch dem gesamten Unternehmen die Chance, den Wert von Emotionen am Arbeitsplatz neu zu definieren. »Emotionen spielen eine wichtige Rolle in der Kommunikation. Wenn wir echte Emotionen nicht zulassen, werden Situationen oft beschönigt oder es wird um eine heikle Sache herumgeredet. Wir sollten hier mutiger sein und unsere Bedürfnisse artikulieren«,

so Coach Sabine Cimen-Piglmann. Auch HR-Expertin Steffi Bärmann von der FHWien der WKW betont: »Durch das Zulassen von Emotionen bringt man die Qualität der Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen auf eine völlig andere Ebene.«

In den vergangenen Jahren hat die Relevanz von Social Skills, die für die Emotionskultur eines Unternehmens so wichtig sind, stark zugenommen. »Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen legen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer mehr Wert darauf«, sagt Content-Managerin Tanja Karlsböck von karriere.at. »Das geht so weit, dass viele Firmen im Einstellungsprozess Bewerberinnen und Bewerber, die auf persönlicher Ebene zum Team passen, gegenüber jenen bevorzugen, die dem Job auf fachlicher Ebene entsprechen.« Die Emotionsregulation wird damit zu einer Schlüsselkompetenz, die viele Menschen ein (Berufs-)Leben lang begleitet, so Sabine Cimen-Piglmann: »Ich kenne viele Menschen, die bis ins Alter üben müssen, geduldig zu sein.« ■



»Ablehnungen sind Teil des Systems«

Ann-Christine Schulz, Research Coordinator am Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy (IBES) der FH Wien der WKW, über den emotionalen Umgang mit Rückschlägen in der Forschung.

Wann ist man in der Forschung mit Rückschlägen konfrontiert?

Schulz: In der Wissenschaft ist es das Ziel, in hochrangigen Fachzeitschriften zu veröffentlichen und so zu einem internationalen Diskurs beizutragen. Die Verfahren für die Aufnahme sind komplex und die Ablehnungsquote liegt bei den renommiertesten Journalen bei 90 bis 95 Prozent. Darüber hinaus stellt man Anträge für Drittmittelprojekte und reicht Konferenzbeiträge ein, die ebenfalls abgewiesen werden können.

Ablehnung gehört in der Wissenschaft also einfach dazu?

Schulz: Ja, das kann man so sagen. Mir selbst ist es schon passiert, dass mein Paper von einem Top-Journal abgelehnt wurde, obwohl es schon eine erste Runde der Begutachtung bestanden hatte. Natürlich war die

Enttäuschung dann groß, zumal man sich ja durch die lange Arbeit an dem Thema stark damit identifiziert.

Wie können ForscherInnen lernen, mit solchen Rückschlägen umzugehen?

Schulz: Es ist hilfreich zu verstehen, dass Ablehnungen Teil des Systems sind. Als weiteren Schritt rate ich dazu, sich mit KollegInnen und Co-AutorInnen auszutauschen. Man kann das Feedback gemeinsam durchgehen und wird vermutlich Entwicklungsraum finden, auch wenn man das am Anfang nicht sofort wahrhaben will.

Muss man als ForscherIn einem gewissen Druck gewachsen sein?

Schulz: Wie man damit umgeht, hängt stark von der Persönlichkeit ab. Es ist wichtig, die Ablehnung nicht auf sich persönlich zu beziehen. Manche

Personen gehen gelassen damit um und nützen das Feedback zur Weiterentwicklung, andere hingegen empfinden es als Überlastungssituation. Wenn stetige Ablehnungen irgendwann zu belastend werden, sollte man sich einen Strategiewechsel überlegen, um ein Burnout zu vermeiden: Vielleicht veröffentlicht man lieber in kleineren Publikationen oder wendet sich mehr der Lehre zu.

Darf man in ForscherInnenkreisen Gefühle zeigen?

Schulz: Natürlich ist es ratsam, als Professor oder Professorin Vorbild zu sein und vor seinen DoktorandInnen nicht allzu starke Gefühlsausbrüche zu zeigen. Aber unter KollegInnen, die vielleicht an einem Projekt mitgearbeitet haben, ist es durchaus in Ordnung, sich authentisch zu zeigen. Da darf man bei einer Zusage schon einmal über den Gang hüpfen vor Glück oder ein paar Tränen weinen.

Was raten Sie jungen ForscherInnen, um sich für Rückschläge zu wappnen?

Schulz: Ich empfehle DoktorandInnen, das System gut kennenzulernen – etwa durch Teilnahmen an Konferenzen, denn so können sie eine Akzeptanz auch für die Absagen entwickeln. Heutzutage bieten Hochschulen gute Weiterbildungen an, etwa zu Themen wie Motivation und Netzwerkbildung. Aktivitäten neben der Arbeit sorgen für Ausgleich, auch FreundInnen und Familie sind wichtig.



In wissenschaftliche Publikationen fließt viel Energie und Herzblut. Eine Ablehnung zu verarbeiten, ist eine Herausforderung.



Michael Heritsch
CEO der FHWien
der WKW

MAL EHRlich: WIE GEHT ES IHNEN?

Diese triviale Frage kommt uns allen dutzende Male am Tag unter, sie wird uns gestellt und wir richten sie an andere. Betrachten Sie sie diesmal nicht als Floskel, sondern als Aufruf, in sich hineinzuhören: Wie geht es Ihnen?

Schon im privaten Umfeld ist es manchmal schwierig genug, Emotionen zuzulassen und mit ihnen offen umzugehen. Im beruflichen Kontext kommt es uns oft nahezu unmöglich vor: Wir funktionieren, versuchen uns nichts anmerken zu lassen, wenn wir beim Frühstück mit dem Partner oder der Partnerin gestritten haben, wenn wir um einen geliebten Menschen trauern oder wenn uns der Kollege oder die Kollegin am Nebenschreibtisch seit Wochen auf die Palme bringt.

Dabei ist es nicht nur für den Wohlfühlfaktor, sondern auch für die Leistungsfähigkeit im Job alles andere als irrelevant, wie wir uns fühlen. Das war die Ausgangsüberlegung für diese Ausgabe von studio!, mit der wir Sie in den Herbst begleiten möchten. Emotionen sind überaus wirkmächtig; umso wichtiger ist es, den eigenen Umgang damit zu reflektieren und sich mitunter von Profis dabei begleiten zu lassen. An der FHWien der WKW haben wir dazu jede Menge Expertise, wie Sie in der Coverstory nachlesen können (Seiten 2 – 7).

Darüber hinaus kommen in dieser studio!-Ausgabe viele PraktikerInnen zu Wort – von TouristikerInnen über DiplomatInnen bis hin zum Fußballtrainer. Je nach Branche ist der Umgang mit Emotionen zwar höchst unterschiedlich, aber professionelles Handling von Gefühlen ist überall gefragt. Das gilt selbst für so vermeintlich formalisierte Vorgänge wie ein Staatsbankett, wie Sie auf den Seiten 13 – 15 erfahren.

Abschließend möchte ich auf ein Gespräch hinweisen, über dessen Zustandekommen wir uns besonders gefreut haben: Der prominente Autor Josef Haslinger hat mit einem studio!-Redakteur in seinem Sommerhaus ausführlich über eines seiner Lebensthemen gesprochen: das »Wirken der Vergangenheit in die Gegenwart herein«, worüber Josef Haslinger aus eigener, leidvoller Erfahrung viel zu erzählen weiß. Sie finden dieses Interview auf den Seiten 16 – 19.

Starten Sie gut in den Herbst!

Ihr Michael Heritsch

Meine Vortragenden kommen aus



der Praxis



einer anderen
Galaxis

Die führende Fachhochschule für Management & Kommunikation

verbindet Wirtschaft und Wissenschaft auf einzigartige Weise. Mit Lehrenden aus der Praxis bieten wir eine exzellente akademische Ausbildung, die optimal auf eine erfolgreiche Karriere vorbereitet. Mehr zu unseren Bachelor- und Master-Studiengängen sowie zu unseren Weiterbildungs-Studien finden Sie hier: www.fh-wien.ac.at

**DIE PRAXIS
STUDIERN.**

Fachhochschule für
Management & Kommunikation



EMOTIONS MANAGEMENT WILL GELEHRT SEIN

Contenance zu wahren gilt in manchen Berufen als das A und O allen Handelns – doch manchmal ist auch genau das Gegenteil gefragt: Fünf Berichte über das Leben zwischen Gefühlen und deren Kontrolle.

PROTOKOLLE: DENISE BÖHM UND MICHAEL ROBAUSCH

Rechnen mit dem Unvorhersehbaren

»Tod und Leben liegen in der Gynäkologie sehr nah beieinander. Manchmal begleiten wir Menschen beim Sterben. Dem gegenüber steht das schöne Erlebnis, bei der Ankunft eines neuen Lebens dabei zu sein. Jede individuelle Geschichte kann dich emotional mitnehmen, man ist ja hauptsächlich Mensch. Ganz ausblenden kann man das nie. Aber natürlich muss man es fachlich sehen. Schwierige Situationen besprechen wir im Team, der Erfahrungsaustausch dort hilft mir am meisten. Die Dinge können sich ganz rasch verändern. Zum Beispiel im Kreißsaal, wenn aus einer völlig natürlich ablaufenden Geburt plötzlich eine lebensbedrohende Situation wird. Dann gilt es, Ruhe zu bewahren: Man rechnet immer mit dem Schlimmsten und freut sich, wenn es anders kommt.

Die Basis für jedes therapeutische oder diagnostische Handeln ist die Beziehung zu meinen Patientinnen. Da geht es um das Fragenstellen und das Zuhören. Wenn sich die Patientin nicht verstanden fühlt, wird es keine

Therapieakzeptanz geben. Meine Rolle ist es, sachlich aufzuklären – und das möglichst emotionsfrei und wertneutral. Denn die Frauen sind in bestimmten Momenten oft selbst emotional genug und müssen diese Gefühle erst einmal für sich deuten. Als Ärztin darf ich Entscheidungen der Patientinnen nicht persönlich werten. Sie sind unter allen Umständen zu respektieren, auch wenn sie mit meiner eigenen Sichtweise nicht übereinstimmen sollten. Ich muss das als Medizinerin hintanstellen können.«

Dr. Carina Maurer, Fachärztin für Frauenheilkunde & Geburtshilfe

Wenn die Uniform zum Schutzschild wird

»Freundlich, zuvorkommend, aufmerksam – das sind Attribute, die einer Flugbegleiterin üblicherweise zugeschrieben werden. Das ist zwar sehr nett, aber nicht immer leicht durchzuhalten. Geht es um Erfreuliches, ist es einfacher, Emotionen zuzulassen. Schwieriger wird es, wenn Hektik oder Ärger hochkommen. Damit umgehen zu lernen vermittelt

die Grundausbildung. Dort spielt man typische Situationen nach und geht auch auf Besonderheiten der Kulturkreise ein, aus denen die Fluggäste kommen. Da sind die Unterschiede groß: Im Hebräischen gibt es etwa keine Höflichkeitsformen. Zur Höflichkeit muss aber ohnehin auch eine gewisse Bestimmtheit kommen. Wenn es um Sicherheit geht, gibt es keinen Diskussionsspielraum. Es hängt dann an unserem Geschick, Freundlichkeit und Verantwortungsbewusstsein zu verbinden.

Primäres Ziel ist immer die Deeskalation, denn auf einem Flug kann niemand einfach den Raum verlassen. Sobald die Uniform angezogen ist, schlüpfe ich in eine Rolle. Die Uniform hilft auch dabei, unangenehme Dinge nicht persönlich zu nehmen – ein bisschen wie ein Schutzschild. Professionalität heißt auch Abgrenzung. Damit habe ich mir immer leichtgetan. Aber das ist nicht bei allen KollegInnen so. Darum endet jeder Flug mit einem Debriefing, wo belastende Situationen besprochen werden.«

Sabrina Gamauf, Flugbegleiterin und Absolventin der FHWien der WKW

Gynäkologin Carina Maurer (unten) und Flugbegleiterin Sabrina Gamauf (rechts) müssen sich auf rasch wechselnde Situationen einstellen.



Von Kraken und der Notwendigkeit des Außenblicks

»Emotionen spielen im Trainerberuf eine sehr große Rolle. Du musst Leute mögen, da sind Sympathie und Empathie nötig. Während einer Partie arbeitet man mit Emotionen, spielt vielleicht auch damit, um das Publikum mitzunehmen. In der Kabine nutzt du sie, um der Mannschaft deine Enttäuschung zu vermitteln oder, wenn es gut läuft, den Flow der ersten Halbzeit möglichst zu prolongieren.

Mit meinem Assistenten beim SKN St. Pölten war ein Codewort vereinbart, das er mir zugerufen hat, sobald die Emotionen beim Match mit mir durchgegangen sind. Man muss aufpassen: Nur über Emotion kannst du nicht kommen. Du brauchst das fachliche Rüstzeug und musst Inhalte glaubhaft vermitteln.

Ein mit Emotionen verbundener Job ist reizvoll, doch er kann dich auch auffressen. Je älter du wirst, desto mehr Strategien brauchst du, um mit deinen Kräften hauszuhalten. Du musst liefern. Der Druck legt sich manchmal wie ein Krake um dich. Du musst das erleben, um zu wissen, was

es mit dir macht. Nur so kannst du beim nächsten Mal vielleicht besser damit umgehen.

Als ich in Altach gescheitert bin, habe ich viel nachgedacht. Nicht unmittelbar danach, denn das dauert. Die Wunden müssen zuerst verheilen. Die Analyse bringt dich dann aber unendlich weiter. Vieles, was im Misserfolg passiert, gründet im Erfolg davor. Weil du nicht mehr genau hingeschaut hast. Im Reflektieren ist Emotion fehl am Platz, da brauchst du den klaren Außenblick auf dich selbst.«

Martin Scherb, Trainer des U18-Fußballnationalteams und Leiter des Talentfördermodells »Projekt.12«

Martin Scherb mit seinen Nachwuchskickern: Plant er Trainings, ist weniger Emotion als akribische Arbeit gefragt. Denn bei Auswahl-Teams muss jede Einheit sitzen.

Zwischen Erinnerung und emotionalem Reset

»Im Schauspiel gilt es, auf Knopfdruck umzuschalten und sich auf der Bühne oder vor der Kamera der Emotion voll hinzugeben – ganz egal ob Heulkampf, Wutanfall oder Lachflash. Das muss gelingen, auch wenn meine eigene Gefühlslage mitunter eine ganz andere ist. Wie man das lernt? In der Schauspielschule werden gezielt Techniken vermittelt, vieles passiert über die Atmung und Körperspannung. Diese handwerkliche Basis ist schon ein hartes Training, aber jede und jeder kann sie sich aneignen.



Heulkampf, Wutanfall oder Lachflash: Schauspielerin Katharina Holoubek (links) muss Emotionen auf Knopfdruck parat haben.

Die Magie passiert bei mir, wenn die Rolle, die ich darstelle, mit persönlichen Erinnerungen verknüpft wird. Vor einer schwierigen Szene, wenn zum Beispiel Wut oder Trauer gefragt sind, ziehe ich mich zurück und versuche, vergleichbare Erlebnisse aus meinem Leben aufzurufen. Aber man muss schon auch einen emotionalen Reset hinbekommen und so die aktuelle Stimmungslage abseits der Bühne ablegen. Wenn ich dann ganz frei bin, kann ich mich der Kunst widmen.

Ganz wichtig sind auch die schauspielerischen Counterparts: Gibt es da eine gewisse emotionale Verbundenheit, entsteht von ganz allein eine Dynamik und du lässt dich in der Szene fallen. Wird mir dann zum Beispiel Schmerzhaftes an den Kopf geworfen, dann fühle ich das tatsächlich durch und durch. Ich empfehle grundsätzlich jedem, einen Schauspielkurs zu absolvieren. Dort trainiert man, in Beziehung zu seinen Gefühlen zu treten, und lernt dabei auch, den persönlichen Ausdruck in der jeweiligen Emotion zu erweitern.«

Katharina Holoubek, Schauspielerin mit Engagements in Film und Fernsehen

Hotelmanagerin Stefanie Augustin (rechts) ist überzeugt, dass Gelassenheit emotional aufgeladene Situationen am ehesten entschärft.



Besonnenheit zu jeder Tages- und Nachtzeit

»Mittlerweile erkenne ich recht schnell, um welche Sorte Problemgast es sich handelt und welche Taktik ich dann anwende. Es gibt da zum Beispiel den eher cholerischen Schreityp, aber auch mit dem passiven Online-Beschwerdeschreiber haben wir es zu tun. Als Hotelmanagerin bin ich mittlerweile darin geübt, in schwierigen Situationen die Contenance zu wahren. Ich bin ja nicht nur mit positivem Feedback von Urlaubenden konfrontiert, auch negative Emotionen kommen schon einmal auf – gerade im Umgang mit Gästen, die sich grundlos über dieses und jenes bei mir beschweren.

Vor kurzem bin ich mitten in der Nacht von jemandem aus dem Schlaf gerissen worden, der sich lautstark

über die Unterbringung in einem Schlafsaal mokiert hat. Auf seiner selbst ausgedruckten Buchungsbestätigung ist aber groß und deutlich gestanden: Schlafsaal. Gelassen zu bleiben ist dann das Wichtigste, dem Gast Aufmerksamkeit schenken und den Sturm abwarten.

Je ruhiger ich selbst bin, desto eher beruhigt sich auch mein Gegenüber. Davon bin ich überzeugt. Diese Besonnenheit habe ich mir nach und nach angeeignet, schließlich arbeite ich schon viele Jahre in der internationalen Hotellerie. Nach außen lasse ich mir nichts mehr anmerken – aber am Abend, bei einem Glas Wein und der Plauderei mit den KollegInnen, da kann ich meinen Gefühlen freien Lauf lassen.«

Stefanie Augustin, Hotelmanagerin, H+ Hotel Wien, Absolventin der FHWien der WKW

OHNE GEFÜHL KEIN DIALOG

Das Bild von der emotionslosen Diplomatie ist ein Klischee, mit der Wirklichkeit hat es nichts zu tun. VerhandlerInnen müssen ihre PartnerInnen als emotionale Wesen begreifen und kulturelles Verständnis für das Gegenüber entwickeln. An der Diplomatischen Akademie in Wien hat man das schon sehr früh erkannt.

VON MICHAEL ROBAUSCH

In der Diplomatie geht es darum, die Emotionen der an einem Prozess beteiligten Parteien zu verstehen – und sie bestmöglich für die Durchsetzung der eigenen Interessen oder für die Kompromissfindung zu nutzen.« Also sprach Emil Brix – und versetzte damit einer zentralen studio!-Arbeitshypothese den (metaphorischen) Todesstoß: Es ist mitnichten das Geschäft der Diplomatie, Gefühle aus ihrer Praxis hinauszudefinieren. Das Ausschalten von Emotionen, so der Direktor der Diplomatischen Akademie Wien weiter, würde genau das Gegenteil erreichen: »Rationalität allein vernachlässigt den emotionalen Teil eines Dialogs völlig. Ohne diesen aber können keine dauerhaften Ergebnisse erzielt werden.«

Akzeptabel ist eine Übereinkunft nur dann, wenn sie für die Verhandlungspartner auch emotional akzeptabel ist. Winning friends and influencing people – das ist der Königsweg aller diplomatischen Bemühungen. Gefragt ist das Vermögen, eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu beeinflussen – also das, was man gemeinhin als

emotionale Intelligenz bezeichnet. Und es ist etwas ganz anderes als der bloße Austausch höflicher Worthülsen.

Türen und türkische Lyrik

Damit während oft langwieriger, immer wieder auch ernüchternder Verhandlungsprozesse im persönlichen

Umgang die Form gewahrt bleibt, hat die Diplomatie das Protokoll erfunden. Dieses historisch gewachsene Ordnungssystem dient dazu, potenziell emotionsgeladene Situationen von vornherein auszuschließen. Wer als Erster eine Tür durchschreiten darf, wer wo am Tisch sitzt – daran soll sich

In den historischen Mauern der Diplomatischen Akademie möchte Direktor Emil Brix die Möglichkeiten moderner Technologie offensiv nutzen.



kein Streit entzünden. Ein Erfolgsgeheimnis des Wiener Kongresses (1814/15) war etwa, dass man die fünf Großmächte nicht durch eine einzelne Tür in den Saal am Ballhausplatz eintreten ließ, sondern gleichberechtigt durch deren fünf. Der Legende nach wurden eine oder zwei davon allein zu diesem Zweck durchgebrochen. Das Protokoll ist eine universell anerkannte Praxis, die dem Grundsatz folgt, dass auf alle Staaten (und deren Repräsentanten) bei gleichartigen Anlässen die gleichen Regeln angewandt werden – ohne Ansehen des politischen Gewichts, wirtschaftlicher oder militärischer Stärke.

Dialog jedoch ergibt sich nur dann, wenn die VerhandlerInnen auch kulturelles Verständnis für das Gegenüber entwickeln. Genau das war der Hintergrund für die Gründung der Diplomatischen Akademie im Jahr 1754 unter dem Namen Orientalische Akademie. Mittlerweile ist sie die älteste Institution ihrer Art auf der Welt. Es galt, einen Umgang mit dem Osmanischen Reich zu finden – im 18. Jahrhundert der große politische und militärische Kontrahent Österreichs. Dessen Diplomaten sollten daher Kenntnis haben über die Sitten und Gebräuche in der Levante und bis nach Persien hinein. Dass es entscheidend ist, zu wissen, wie der andere emotional tickt, welchen kulturellen Einschränkungen er unterliegt, wie er verhandelt – das ahnte man offenbar damals schon.

Es ist kein Zufall, dass von Anfang an großer Wert auf die Sprache gelegt wurde: Die Zöglinge der Akademie lernten Türkisch wie Persisch und die ersten guten Übersetzungen türkischer Lyrik ins Deutsche stammen von Lehrenden der Wiener Akademie. Jede Sprache, die DiplomatenInnen beherrschen, stellt einen enormen



Startvorteil dar, wenn es darum geht, die emotionale Dimension, die in der Kommunikation des Gegenübers mitschwingt, zu dechiffrieren.

» RATIONALITÄT ALLEIN VERNACHLÄSSIGT VÖLLIG DEN EMOTIONALEN TEIL EINES DIALOGS.« EMIL BRIX

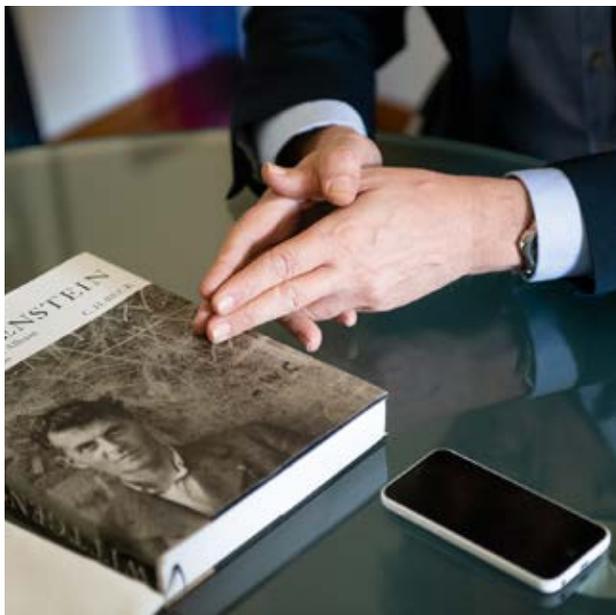
Um schlechte Nachrichten diplomatisch übermitteln zu können, wird schon einmal in die Trickkiste gegriffen. Da gibt es etwa die Möglichkeit, nicht selbst ÜberbringerIn zu sein, sondern jemand anderen vorzuschicken. Unangenehme Inhalte können positiv verbrämt werden und besonders wichtig ist es, den richtigen Zeitpunkt für das Übermitteln einer Nachricht zu finden. Im Übrigen stellt die Nachricht selbst oft gar nicht das Problem dar, denn diese kennt die EmpfängerIn in der Regel bereits. Der springende Punkt ist vielmehr, wie man auf beiden Seiten mit ihr umgeht, genauer, ob es gelingt, den Boden für die Lösung einer Frage zu bereiten. Abgesehen davon verbergen sich die

wirklich interessanten Inhalte immer wieder hinter offiziell verkündeten Sachverhalten. Ein guter Diplomat muss verstehen können, was wirklich gemeint ist.

Das Unstete und sein Preis

DiplomatInnen handeln im Auftrag, Inhalte werden von der Politik vorgegeben. Schon im Wort BotschafterIn steckt ja, dass eine Nachricht übermittelt wird, die in der Regel nicht von diesem bzw. dieser selbst stammt. Frustrationspotenzial, welches daraus erwachsen kann, Vorgaben anderer umsetzen zu müssen, ist da nicht zu leugnen. Da hilft es, dass die moderne Diplomatie auch beim Policy Making mitwirkt. Gewissenskonflikte können in solchen Momenten derart stark werden, dass ein Weitermachen unmöglich erscheint. Mehrere US-DiplomatInnen etwa haben zuletzt das State Department verlassen, weil sie mit ihrer Regierung nicht mehr mitgehen konnten.

DiplomatInnen müssen sich in ihrer Karriere immer wieder auf neue Kulturräume einstellen. Das gelingt durch gute Vorbereitung. In der Ausbildung wird zwar auf interkulturelles



In früheren Zeiten ging es in der Diplomatischen Akademie deutlich militärischer zu, viel gelesen wird heute noch.

Lernen großer Wert gelegt, letztlich aber muss jeder für sich selbst Strategien entwickeln, um sich mit dem Gastland vertraut zu machen. Die Gefahr emotionaler Isolation bleibt: In kaum einem anderen Beruf müssen Dienort und Kulturraum so häufig gewechselt werden, gehen Freundschaften zu Bruch, werden Lebenspartnerschaften auf eine derart harte Probe gestellt. Der Karriereweg der DiplomatInnen hat seinen Preis. Nicht von ungefähr ist die Zahl der Suizide und die Zahl Suchtabhängiger unter DiplomatInnen relativ hoch. Es gelte darauf zu achten, so Brix, nicht in einem Leben in der Expat-Blase zu verharren.

Das Weibliche und die digitale Revolution

Was verwendete Werkzeuge, aber auch die handelnden Personen und Organisationen betrifft, hat sich die Diplomatie seit dem 2. Weltkrieg stark verändert. Zum Beispiel wurde sie weiblicher – und zwar über die Behandlung von Genderfragen hinaus. Denn vieles deutet darauf hin, dass weibliche Diplomatie eine grundsätzlich andere ist; mehr auf Kompromiss und weniger auf Hard Power

ausgerichtet nämlich. Im Vergleich zu Männern zeigen Frauen deutlich weniger Interesse an Machtdemonstration. Das macht sich positiv bemerkbar, etwa in Prozessen der Friedensschaffung. Auch das Handlungsfeld von DiplomatInnen hat sich deutlich erweitert. Klimadiplomatie oder wissenschaftliche Diplomatie sind heute mindestens so wichtig wie die klassische politische Diplomatie.

Laufend werden neue Tools entwickelt, treibende Kraft ist auch hier die Digitalisierung. Sie beschleunigt einerseits alle Abläufe,

erlaubt es andererseits aber auch, viel mehr Menschen an diplomatischen Prozessen teilhaben zu lassen. Noch hat die Diplomatie jedoch bei weitem nicht alle Potenziale ausgeschöpft, die sich angesichts der technologischen Innovationen auftun. Vieles in diesem Bereich ist noch Neuland. Auch deshalb hat die Diplomatische Akademie als erste einen Masterlehrgang für digitale internationale Beziehungen eingerichtet, der im nächsten Sommer starten soll. Bei aller Tradition zeigt sich das Haus hier ganz im modernen Gewand. ■

EIN GELEHRTER VISIONÄR

Einer der bemerkenswertesten Zöglinge der vormaligen Orientalischen Akademie war Joseph von Hammer-Purgstall (1774 – 1856), Pionier der österreichischen Orientalistik und gleichzeitig ihr bedeutendster Vertreter. Als Humanist von der Gleichwertigkeit der Kulturen überzeugt, übersetzte Hammer-Purgstall persische Literatur und verfasste eine wegweisende Geschichte des Osmanischen Reiches. Historisches Wissen war für ihn die Basis erfolgreichen politischen Handelns.

»ES GIBT TAUSEND ARTEN VON TRAUERIGKEIT«

Autor Josef Haslinger im studio!-Gespräch über den Tribut der Vergangenheit, das Verhältnis von Intellekt und Gefühl, die Emotionalisierung der Politik und wie es kam, dass, lange nachdem er als Schüler sexuell missbraucht worden war, ein Buch über den Fall entstand.

VON MICHAEL ROBAUSCH

Sind Sie ein emotionaler Mensch?

Haslinger: Ich würde mir Sorgen machen über jemanden, der kein emotionaler Mensch ist. Gemeint ist wohl, ob man die Emotionen gleich ausdrückt oder sie für sich behält?

Zum Beispiel. Oder ob Sie sich oft in einer Situation finden, die Sie emotional berührt.

Haslinger: Immer öfter, kommt mir vor. Ich bin in einem Alter, in dem immer mehr Bekannte sterben. Ein Freund von mir ist an COVID-19 gestorben, Ende März. Es kam ganz unerwartet.

Haslinger: Gefühle sind nicht etwas, das so einfach in Sprache übersetzt werden kann. Ich kann sagen: »Angst«. Aber es gibt tausend verschiedene Ängste. Ich kann sagen: »Traurigkeit«. Aber es gibt tausend verschiedene Arten von Traurigkeit. Alle diese Begriffe führen noch nicht zu einer konkreten Wahrnehmung dessen, was wirklich in einem Menschen vorgeht. Man kann das auch literarisch nur hinkriegen, indem man eine Situation so beschreibt, dass sie im Detail nachvollziehbar wird – und damit wird auch das Gefühl, das mit dieser Situation verbunden ist, zugänglich.

Was heißt das für den Einzelnen/die Einzelne?

Haslinger: Es gibt einen emotionalen Analphabetismus, der bis in akademische Kreise verbreitet ist. Es kann jemand sein Studium großartig bewältigt haben, und doch vor den größten Problemen stehen, wenn es zum Beispiel darum geht, Mitgefühl auszudrücken. Das führt zu einer gewissen Hilflosigkeit, weil die Menschen ihren Emotionen gleichsam ausgeliefert sind, diese aber nicht artikulieren können. Ich glaube, dass

zur Emanzipation des Menschen gehört, in die Lage zu kommen, seinen Gefühlshaushalt anderen zugänglich zu machen.

Dass es Begebenheiten aus der Vergangenheit gibt, über die nicht gesprochen wird, dieses Thema zieht sich durch Ihre schriftstellerische Arbeit ...

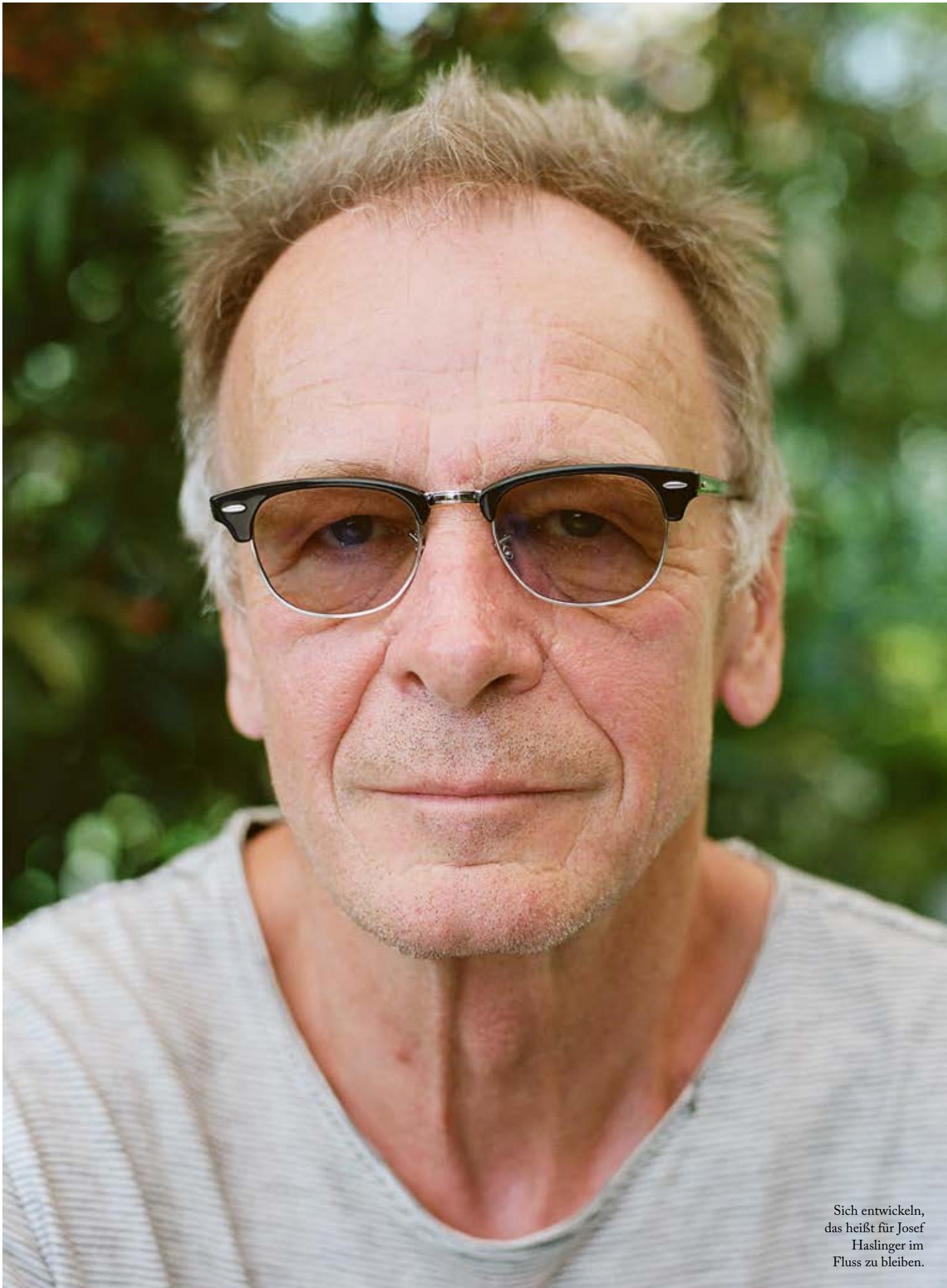
Haslinger: Vergangenheit spielt in allen meinen Büchern eine Rolle. Und es geht auch immer um das Wirken der Vergangenheit in die Gegenwart hinein. Nun hat es mich auch selbst ereilt, biografisch ereilt. Und im Grunde ist es dasselbe Schema, das ich bei Figuren in Romanen abgehandelt habe: dass sich die Vergangenheit zwar nicht als unüberwindbar erweist, aber doch ihren Tribut fordert. Dinge, von denen ich dachte, ich könne sie hinter mir lassen, habe ich dann doch nicht so einfach hinter mir lassen können. Dazu gehört diese Missbrauchsgeschichte.

Was war die vorherrschende Gefühlslage, als sie sich noch einmal damit auseinandergesetzt und sich entschlossen haben, den Fall Ihres Missbrauchs öffentlich zu machen?

» ES WAR FÜR MICH SO, ALS WÄRE
ICH VON EINEM LEBENSLANGEN
SCHWEIGEGELÜBDE ENTBUNDEN.«

Ich bin jetzt 65, da muss man sich in diesem neuen Lebensgefühl zurechtfinden, dass Freunde verschwinden, mit denen man ein Leben lang zu tun hatte. Das setzt mir im Moment zu.

Es scheint vielen Menschen schwerzufallen, Gefühle auszudrücken ...



Sich entwickeln,
das heißt für Josef
Haslinger im
Fluss zu bleiben.

Haslinger: Letztlich bin ich selbst davon überrascht, wie sehr es mich berührt hat, als ich erfahren habe, dass der Haupttäter gestorben ist. Es war für mich so, als wäre ich von einem lebenslangen Schweigegelübde entbunden. Das es natürlich nicht gegeben hat, aber das es auf eine verinnerlichte Weise doch gegeben hat.

Da schwingt auch Erleichterung mit?

Haslinger: Ich habe mir gedacht, jetzt kann ich endlich erzählen, was vorgefallen ist. Und ich muss es denen erzählen, die Mitverantwortung tragen: der Kirche, die Trägerin dieser Einrichtung war, in der mir das widerfahren ist. Und so bin ich zur Klasnic-Kommission gegangen. Dass daraus auch ein Buch geworden ist, das hat mit den merkwürdigen Verwicklungen dort zu tun.

Was macht das mit Menschen, wenn man diese Erlebnisse so lange herumträgt, auch weiß, dass da etwas nicht in Ordnung war?

Haslinger: Ich war offenbar sehr gut im Verdrängen und habe darüber hinaus mein literarisches Ventil gehabt. Die psychische Fremdbestimmung, die mir widerfahren ist und die offenbar jahrzehntelang angehalten hat, sehe ich erst jetzt. Ich habe mir das alles ein bisschen schöneredet.

Wenn Sie stark emotional besetzte Geschehnisse literarisch verarbeiten, fällt Ihre distanzierte Sprache auf. Sie ist sehr deskriptiv, es ist offenbar nicht Ihr Ziel, die LeserInnen emotional zu überwältigen?

Haslinger: Ich will nicht sagen, wie das alles empfunden werden soll. Ich versuche, die Situation zugänglich zu machen. Ich denke, am besten ist es, wenn man das nacherlebbar macht, indem man die äußeren Umstände für die Leserinnen und Leser bereitstellt. Damit sie sich hineinversetzen können in die Figur, die da durchgegangen ist und die in diesem Fall die Figur meiner eigenen Kindheit ist. Die Nüchternheit schafft meines Erachtens nach eine größere Identifikationsmöglichkeit als eine detailreich überladene Darstellung.



Als Schriftsteller verwenden Sie Gefühle auch als Material. Wenn Sie Figuren entwerfen, wie nahe stehen Sie deren Emotionen?

Haslinger: Dem Bösewicht von »Opernball« habe ich einen Teil meiner Biografie verpasst. Ich muss mich in eine Figur hineinversetzen können. Selbst wenn ich das Verhalten der Figur ablehne, ich muss trotzdem mitgehen können, sonst kann die Figur nicht lebendig werden.

Ist der Kunst in der Moderne die Emotion etwas abhandengekommen, während andererseits die Theorie rund um die Kunstwerke immer mehr zuzimmt?

Haslinger: Das hat mit den Akademien zu tun, mit Ausbildungen. Die Akademisierung der Künste fördert automatisch die Theorie und stellt für die KünstlerInnen auch eine Hürde dar. Sie müssen das, was sie tun, nicht nur tun, sie müssen es auch noch rechtfertigen und verteidigen. Dass die Kunst dadurch emotionsloser wird, glaube ich eher nicht. Große Kunst lebt immer von der Emotion. Allerdings: Intellekt und Emotion sind nicht gänzlich verschieden.

Intellekt ist emotional grundiert und Emotionen haben immer auch einen rationalen Rahmen, in dem sie verstanden werden.

Wie ist das gemeint?

Haslinger: Ein Beispiel: Man trauert am Grab, dann geht man zum Leichenschmaus und nach kurzer Zeit scheint die Trauer wie verfliegen.

» NICHT MEHR IM FLUSS ZU SEIN, SO STELLE ICH MIR DAS ENDE VOR.«

Der Leichenschmaus ist der rationale Rahmen für das Umschlagen der Emotionen. Das ist die Rationalität des Ritualen. Sie dient einem pragmatischen Zweck: Man lernt mit dem Tod umgehen. Er ist ein Teil der Lebenskunst. Im Wirtshaus kann man herzlich lachen, obwohl man eine Stunde davor noch in Tränen stand.

Gibt es noch genug Raum für Rituale?

Haslinger: Die über Jahrhunderte gewachsenen Strukturen sind zerbrochen. Irgendetwas muss einspringen,



Im seinem idyllischen Sommerhaus am Rande Wiens reflektierte Josef Haslinger über das Gestern, Heute und Morgen.

um die emotionalen Verhältnisse zu stabilisieren – und das passiert alles im Fließbandverfahren. Der Stress wird dadurch in Wirklichkeit größer. Als ich ein Kind war, war es noch selbstverständlich, dass man an drei Abenden wachen gegangen ist, wenn jemand im Dorf gestorben ist.

Wie war das?

Haslinger: Da war der Tote im Wohnzimmer aufgebahrt. Auf dem Nachtkästchen steckte eine Kornähre im Weihwasserglas. Man ist in die Stube gegangen und hat als Erstes dem Toten mit Weihwasser das Gesicht besprengt. Davon hat sich dann in den weißen Augenhöhlen ein kleiner See gebildet, die Krawatte war durchtränkt. Der Tod war aber nicht ausgelagert, er war nahe am Menschen.

Sie haben sich vor langer Zeit schon mit der »Politik der Gefühle« auseinandergesetzt und derart charakterisiert, dass Inhalte beliebig veränderbar sind, solange beim Publikum die richtigen Gefühle angesprochen werden. Eigentlich könnten sie das Buch heute genauso noch einmal schreiben ...

Haslinger: Ich musste bei der »Politik der Gefühle« einmal die Grundthese für mich sichtbar machen, dass sich Politik von Produktmarketing immer weniger unterscheidet. Mittlerweile ist alles nur noch raffinierter geworden. Die Gesellschaft ist in ihrer politischen Entwicklung in hohem Maß einem Klüngel von Marketingstrategen ausgeliefert.

Gäbe es eine bessere Politik, wenn man die Gefühle aus der Politik hinausschmeißt?

Haslinger: Das kann man nicht. Noch mehr Angst hätte ich vor dem reinen Bürokraten, demjenigen, der eine Gesellschaft rational durchstrukturiert. Solche Konzepte treten in Diktaturen auf und lassen sich mit Massenemotionalisierung durchsetzen.

In der Politik verliert das Authentische gegenüber der Inszenierung an Boden. Aber ist es nicht besser, im Umgang mit dem Gegenüber nicht immer man selbst zu sein? Wird es zwischen zwei authentischen Menschen nicht oft sehr ernsthaft?

Haslinger: Es kann auch lustig werden! Ich weiß meinen Freundeskreis sehr zu schätzen. Ich wachse mit ihm mit und ich verblöde auch mit ihm. Man darf sich das nicht so vorstellen, dass man im Laufe des Erwachsenwerdens eine Identität ausbildet, die dann für ein Lebtage so bleibt.

Wie kann man es sich vorstellen?

Haslinger: Nicht mehr im Fluss zu sein, so stelle ich mir das Ende vor. Zumindest ist das meine Idee von einem freien Menschen: einer, der in der Lage ist, die alten Dinge abzustreifen und neue zu beginnen; der eine Art Wachsamkeit in der Gesellschaft entwickelt. Ich glaube, dass die Zeiten dafür nicht so schlecht sind. ■

VERGANGENHEIT, DIE SICH IHREN WEG SUCHT

»Kein schönes, kein aufbauendes, nicht einmal ein tröstliches Buch.« So wird »Mein Fall« von Josef Haslinger in der FAZ rezensiert. Das ist treffend, denn Haslinger bearbeitet in seiner jüngsten Veröffentlichung den sexuellen Missbrauch, den er als Schüler des Sängerknabenkonvikts von Stift Zwettl erfahren musste. Die ungeheuerlichen Erlebnisse aus der Vergangenheit werden mit den Verwicklungen verwoben, denen Haslinger im Zuge seiner Aussagen vor der Opferschutzkommission begegnet. Erst sie bringen den 65-Jährigen dazu, ein eigentlich nie geplantes Buch zu schreiben. Lange sei das Thema nicht freigelassen gewesen, so Haslinger im studio!-Gespräch. Erst mit dem Tod von Pater G., dem Haupttäter, ging »ein Deckel in die Luft«.

Josef Haslinger wurde 1955 in Zwettl geboren, sein Roman »Opernball« (1995) wurde zum Bestseller. In »Phi Phi Island« (2007) befasste sich Haslinger mit dem verheerenden Tsunami in Südost-Asien, den er 2004 mit seiner Familie auf einer thailändischen Insel erlebte. »Jáchymov« (2011) behandelt das Schicksal der Eishockey-Spieler des CSSR-Nationalteams, die als »Feinde des Volkes« zu mehrjähriger Zwangsarbeit verurteilt worden waren. Haslinger erwies sich auch als kritischer Beobachter des politischen Geschehens. Die Erschütterungen der Waldheim-Jahre verarbeitete er 1987 in dem Essay »Politik der Gefühle«.

www.fischerverlage.de



INS GESICHT GESCHRIEBEN

Wie lassen sich Gefühle digital analysieren – und was bedeutet das für Verkaufsgespräche? An der FHWien der WKW wird Gesichtserkennungs-Software verwendet, um dem perfekten Verkaufsgespräch auf die Spur zu kommen.

VON DENISE BÖHM



Freude, Wut, Überraschung, Angst, Verachtung, Traurigkeit und Ekel – das sind die sieben von Geburt an vorhandenen Basisemotionen, definiert in den 70er-Jahren vom Psychologen und Anthropologen Paul Ekman. Diese sind über alle Kulturen hinweg gleich und uns allen ins Gesicht geschrieben. Und genau diese Tatsache macht sie messbar. Auf dieser Erkenntnis baut das Facial Coding System auf, das Ilona Pezenka, Senior Researcher an der FHWien der WKW, für ihre Forschungsarbeiten im Bereich Marketing & Sales nützt.

» DIE MÖGLICHKEITEN IN DER
EMOTIONSMESSUNG SIND EXTREM
VIELFÄLTIG. « ILONA PEZENKA

»Früher haben speziell ausgebildete Menschen die Mimik der Probanden studiert und den Basisemotionen zugeordnet«, erklärt Ilona Pezenka. »Heute ist dies mit einer Software möglich.« Mittels Gesichtserkennung

werden einige vordefinierte Punkte am Gesicht – beispielsweise am linken Lidrand oder am rechten Mundwinkel – analysiert. Wird die mimische Muskulatur eingesetzt, gleicht der Algorithmus die Lage der Punkte mit der Datenbank ab und schließt auf die jeweilige Emotion. »Dabei ist es nie nur eine einzige Basisemotion, sondern viel eher ein Spektrum aus mehreren Gefühlen.« Studien attestieren dem Verfahren eine Trefferquote von über 90 Prozent.

Diese Art des Emotion Tracking, kombiniert mit Hautwiderstandsmessung und Blickerfassung, lässt sich in der Praxis in verschiedensten Bereichen anwenden. So erforschte man an der FHWien der WKW schon die Wirkung von Werbemitteln, die Usability von Websites oder auch Verkaufsgespräche. Letzteren widmete Ilona Pezenka gemeinsam mit David Bourdin (Teaching & Research Associate) ihre aktuelle Publikation mit dem Titel »The Relationship between Seller Personality and Buyer Evaluations: Facial Expressions as Moderators«.

Emotionalität signalisiert Engagement

Mittels Facial Coding System wurden simulierte Verkaufsgespräche zwischen Studierenden des Bachelor-Studiengangs Marketing & Sales live ausgewertet. Anschließend wurde das Gespräch vom »Käufer« und den zusehenden Studierenden bewertet. Mit interessanten Ergebnissen: Generell zeugt die emotionale Ausdrucksfähigkeit von hohem Engagement. Gespräche, in denen der »Verkäufer« häufiger Emotionen zeigt, werden insgesamt besser bewertet. Der Freude kommt eine besondere Rolle zu – diese wird vor allem in der Eröffnungsphase häufig ausgedrückt, im späteren Gesprächsverlauf kommt Überraschung hinzu. VerkäuferInnen, die die Mimik, Gestik und eine offene Körperhaltung einsetzen, wirken authentischer. Wenn es um den Preis geht, so lohnt es sich, die Mimik stark einzusetzen, um souverän und überzeugend zu wirken.

Emotionen nach dem Kauf

All diese Erkenntnisse fließen in die laufenden Sales-Trainings an der FHWien der WKW ein. Das

Facial coding, die Emotionsmessung anhand des Gesichtsausdrucks, ist für Trefferquoten von über 90 Prozent gut.



Ilona Pezenka setzt Techniken der Gesichtserkennung zur Analyse von Verkaufsgesprächen ein.

Equipment für die Emotionsmessung wird in unterschiedlichen Studienbereichen verwendet. »Es ist völlig mobil und kann in verschiedenen Situationen eingesetzt werden. Man benötigt nur einen Laptop mit Kamera – natürlich ausgestattet mit der richtigen Software«, so Pezenka. Die Studierenden an der FHWien der WKW können die Ausstattung auch für ihre Masterarbeiten ausleihen. Daraus ergaben sich bereits viele spannende Forschungsarbeiten zu mannigfaltigen Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis – zum Beispiel rund um die Themen Chatbots, Destinations-Image im Tourismusbereich oder NGO-Werbespots. »Die Möglichkeiten in der Emotionsmessung sind extrem vielfältig. Für die nächsten Jahre haben wir uns vorgenommen, auch das Verkaufsergebnis – Abschluss ja oder nein – und die Emotionen des Käufers in die Forschung einfließen zu lassen«, umreißt Ilona Pezenka ihre nächsten Projekte. ■

WAS MAN VON DEN ERKENNTNISSEN DER EMOTIONSMESSUNG MITNEHMEN KANN

Frauen lächeln häufiger

Bei der Analyse der Verkaufsgespräche traten auch Unterschiede zwischen den Geschlechtern zutage: So zeigten sich Frauen deutlich expressiver, Emotionen konnten signifikant häufiger als bei Männern ausgemacht werden. Freude wurde sogar doppelt so häufig ausgedrückt. Männliche Studierende waren in der Mimik deutlich reduzierter. Frauen werden dadurch als empathischer wahrgenommen und letztendlich besser beurteilt. »Dies bestätigt auch einige gängige Theorien, etwa jene, nach der Frauen in ihrer Sozialisierung als ›die Schwächeren‹ dazu erzogen werden, mehr zu lächeln, während Männer ein aggressiveres Verhalten zeigen dürfen«, erklärt Ilona Pezenka, Senior Researcher an der FHWien der WKW.

Tipps für Verkaufsgespräche

- Setzen Sie Mimik, Gestik, Körperhaltung und Stimmlage bewusst ein.
- Trauen Sie sich, Emotionen zu zeigen – das wirkt engagiert und authentisch.
- Vor allem in der Preisverhandlung ist die Mimik der König.
- Freude und positive Gefühle wirken sich positiv auf den Gesprächsabschluss aus.
- Unaufgeregte und gelassene VerkäuferInnen wirken kompetenter.
- Smalltalk in der Eröffnungsphase wirkt sich positiv auf das wahrgenommene Engagement aus.
- Wer Selbstkontrolle signalisiert, hat mehr Erfolg in Verkaufsgesprächen.

Authentizität beim Verkaufsgespräch erhöht die Glaubwürdigkeit.



WAS MACHT EIGENTLICH ...?

Die Karrieren der AbsolventInnen der FHWien der WKW sind vielfältig. Sie fließen wie ein Fluss und manchmal bestimmen Zufälle den Kurs – so wie bei Lotte Breuer-Fleissinger und Peter Grabuschnig.

VON MASCHA K. HORNGACHER

Suchte und fand
praxistaugliche
Impulse:
Lotte Breuer-
Fleissinger.



DAS LEBEN IST WIE EIN FLUSS

» Diese Analogie könnte für den beruflichen Werdegang von Lotte Breuer-Fleissinger stehen. Zuflüsse bringen Neues und manchmal treiben Dinge daher, die brauchbaren fischt man sich heraus. Nach ihrem Bachelor-Studium der Publizistik fühlte sich Lotte Breuer-Fleissinger nicht fit für die Praxis. Diese Lücke schloss sie berufsbegleitend mit dem Master-Studiengang Marketing- & Salesmanagement an der FHWien der WKW. »Hier fand ich den notwendigen wirtschaftlichen Bezug. Denn wie ich Geld verdienen kann, lehrte mich die Uni nicht.« Überhaupt, erzählt sie, waren die Lehrinhalte an der Fachhochschule praktisch anwendbar. Während des Studiums kam ihr die Idee zu einer Employer-Studie, im Fokus: der Umgang von Unternehmen mit

BewerberInnen. Daraus entstand nicht nur ihre Masterarbeit, sondern auch »Careers best recruiters«, eine jährliche Branding-Studie zur Evaluierung von Recruiting-Maßnahmen anhand eines wissenschaftlichen Kriterienkatalogs. »Die FH gab mir den empirischen Background, die Masterarbeit konnte ich mit meinem Job verbinden – diese Vernetzung hat die FH möglich gemacht.«

Nach ihrem Abschluss, als Neo-Mama, baute sie das Marketing für Espresso MOBIL auf – der genussvolle Kaffee auf Rädern. Als das zweite Kind geboren war, war Lotte Breuer-Fleissinger klar, dass sie eine komplette Umorientierung möchte. »Es war eine Frage der Skalierung: Die Zeit ist begrenzt, der Verdienst gedeckelt. Und dann wollte ich auch weg vom Schreibtisch.« Ihr erster Schritt in eine neue Richtung war die Ausbildung zur Personal Trainerin, ihre Klientel bildeten Schwangere und Mütter. Ihr zweiter Schritt war die





Sri Lanka, Kärnten, Spitzbergen, Wien: die Karriere-Stationen von Peter Grabuschnig können sich sehen lassen.

ZUFÄLLE BESPIELEN DAS LEBEN

» Erzählt Peter Grabuschnig von seinem beruflichen Lebensweg, sind es Geschichten von Zufällen. Doch zuerst zu seiner akademischen Ausbildung, die er an der Wirtschaftsuniversität Wien begann – gemeinsam mit tausenden anderen Studierenden. Bereits nach einem Jahr wechselte er in den Bachelor-Studiengang Tourismus-Management der FHWien der WKW, wo er sich gut aufgehoben fühlte – vor allem mit seinem Traum, eines Tages Direktor eines Hotels im Indischen Ozean zu sein.

Zwei Zwischenstopps legte er nach dem FH-Abschluss ein – als Rezeptionist, danach als Account-Manager bei booking.com –, bis ihm eine Jobausschreibung für die Stelle eines Hoteldirektors auf Sri Lanka zugespielt wurde. Zwei Monate später landete er auf der Insel, im Dschungel, in einem Rohbau. »Die Hoteleröffnung wäre in Österreich ein walk in the park gewesen, aber auf Sri Lanka war es eine große Challenge.«

Doch innerhalb von 3,5 Monaten war es geschafft – mit 16-Stunden-Tagen und der Verantwortung für 130 Angestellte. Nach weiteren intensiven Wochen spürte Peter Grabuschnig: »Im Paradies zu arbeiten, bedeutet nicht, im Paradies zu leben.«

Zurück in Österreich wurde er gefragt, ob er ein Gasthaus übernehmen möchte. Er wäre doch nicht verrückt, dachte er sich, schaute sich dennoch den Leerstand im Kärntner Hinterland an und bald war der »Josef Wirt« eröffnet. Mit regionaler Küche und kleiner Karte wurde es sogar zum besten veganen Restaurant Österreichs gekürt. Aus gesundheitlichen Gründen trennte Peter Grabuschnig sich letztendlich von diesem Projekt, was er aber auch als Chance wahrnahm. Während seines Engagements für die Österreichische HochschülerInnenschaft hatte er bereits Erfahrung im Trainingsbereich gesammelt. Es ging nun weiter in Richtung Erwachsenenbildung. Peter Grabuschnig heuerte als Trainingsmanager auf den Aida-Kreuzfahrtschiffen an. Fancy, in weißer Uniform, wie er erzählt, coachte er 2,5 Jahre die Belegschaft – reiste mit ihnen von Spitzbergen bis Vietnam. Bis er schließlich wieder in Wien anlegte.

Heute ist er Senior Consultant bei MDI – Management Development International, erstellt Trainingskonzepte für Führungskräfte internationaler Kunden. »Ich wollte die Welt immer schon ein bisschen besser machen. Die Führungskräfteentwicklung ist genau dafür ein toller Stellhebel.«

www.mdi-training.com

POWERMUM App. Seit April dieses Jahres ist die App weltweit online und Lotte Breuer-Fleissinger freut sich über den großen Zuspruch, den die App erfährt. Sie bietet personalisiertes Training je nach Kondition und Zeitbudget der Nutzerin. Eine App, so die Erfinderin, muss sich laufend weiterentwickeln. Um das Potenzial voll ausschöpfen zu können, sucht Lotte Breuer-Fleissinger momentan nach Ressourcen und würde am liebsten mit einem Team von Müttern arbeiten. Für sich selbst kann sie erfreut sagen, beruflich angekommen zu sein: »Die POWERMUM App vereint viel von dem, was ich auf der FH gelernt habe, bei der Personal Training-Ausbildung und insgesamt im Leben.«

powermum.at/lotte-fleissinger

WEIL TRAUER NICHT NUR PRIVATSACHE IST

Für Trauer haben wir als Gesellschaft insgesamt wenig Platz – und im Job schon gar nicht. Wie umgehen mit Tod, Krankheit oder großen Kündigungswellen? Ein Aufruf zu mehr Mitarbeiterfürsorge.

VON MASCHA K. HORNGACHER

Ich weiß nicht, was ich sagen soll.« Was klingt wie kommunikative Ratlosigkeit, wäre ein guter Einstieg ins Gespräch mit einem trauernden Menschen. Die eigene Sprachlosigkeit zu thematisieren ist besser, als den Kontakt zu vermeiden. Doch Trauernde erleben oft soziale Isolation. »Weil wenige Menschen wissen, wie sie sich Trauernden gegenüber verhalten sollen«, erklärt Thomas Geldmacher. Er ist Teil des Beraterteams der Wiener »Rundumberatung«. Als Mediator und Berater liegt sein Fokus auf Tod und Trauer am Arbeitsplatz sowie anderen traurigen Angelegenheiten.

» IN UNSERER GESELLSCHAFT WIRD TRAUER PATHOLOGISIERT UND ALS STÖRUNG EMPFUNDEN.« THOMAS GELDMACHER

Hinter der Kontaktmeidung liege keine böse Absicht, sagt Geldmacher, sondern vielmehr die Scheu, sich selber mit dem traurigen Ereignis zu konfrontieren oder die falsche Annahme, die trauernde Person würde eh nichts von einem hören wollen. Man kann tatsächlich wenig falsch, aber viel richtig im Umgang mit Menschen machen, die trauern (s. Infokasten). »Es ist besser, man fragt, wie es geht, als nichts zu sagen«, rät Geldmacher im Hinblick auf das verstörende Gefühl vieler Trauernder, aus der Gesellschaft ausgeschlossen zu sein. »Klar kann es sein, dass es der falsche Zeitpunkt für die Ansprache ist; doch diese Zurückweisung muss man aushalten, um dann wieder auf den trauernden Menschen zuzugehen.«

Trauer ist die natürliche Reaktion auf Verlust – sei es der Tod, ein Beziehungsende, der Verlust der Gesundheit oder des Jobs. Eltern trauern, wenn Kinder erwachsen werden und zum Studieren in eine andere Stadt ziehen. Die gute Nachricht ist: Zu trauern ist bereits ein Schritt der Bewältigung. Aber Trauer dauert. Wie

lange, das ist von Mensch zu Mensch verschieden. »In unserer Gesellschaft wird Trauer jedoch pathologisiert und als Störung empfunden«, bedauert Geldmacher.

Trauernde nicht allein lassen

Das Gefühl der Trauer widerspricht der ökonomischen Logik des Funktionierens. Aber: »Privat- und Berufsleben können nicht voneinander entkoppelt betrachtet werden«, ist Geldmacher überzeugt. Wer trauert, null Verständnis am Arbeitsplatz erfährt und »funktionieren soll«, beginnt, den Arbeitgeber abzulehnen. Im Gegensatz wirkt ein rücksichtsvoller Umgang mit Lebensereignissen positiv auf das gesamte Betriebsklima.

Zu einer funktionierenden Unternehmenskultur gehört der Umgang mit Trauer daher einfach dazu – egal, wie groß oder klein das Unternehmen ist. Aus diesem Grund hat »Rundumberatung« gemeinsam mit der vida, der österreichischen Verkehrs- und Dienstleistungsgewerkschaft, eine Fortbildung zur Trauervertrauensperson entwickelt. »Wenn in der



Die drohende Isolation Trauernder zu durchbrechen ist immer die bessere Option, als zu schweigen.



Mediator Thomas Geldmacher berät bei Todesfällen am Arbeitsplatz.

Organisation eine Vertrauensperson existiert, wissen die Mitarbeiter, dass sie mit ihrer Trauer nicht allein bleiben müssen.« Die ÖBB haben dies etwa bereits umgesetzt, verrät Geldmacher. Auch ein Muster einer Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Trauer wurde entwickelt. Doch noch gibt es in Österreich keine Organisation, die eine solche implementiert hat.

ChefInnen sind gefragt

Das Thema Tod am Arbeitsplatz ist nicht ungewöhnlich. Statistiken zeigen, dass jährlich 10.000 bis 12.000 Menschen im erwerbsfähigen Alter sterben. Auch Thomas Geldmacher war vor seiner Beratungstätigkeit von solch einem Fall betroffen. Eindrücklich ist ihm der Suizid einer Kollegin in Erinnerung: »Alle waren ratlos und die Geschäftsführung wirkte vollkommen handlungsunfähig.« Geldmacher, damals Betriebsratsvorsitzender, wünschte sich einen Austausch, doch keine soziale Einrichtung hatte ein entsprechendes Angebot. So beschloss er mit einer Kollegin, diese Lücke zu füllen.

KLEINE ANLEITUNG ZUM UMGANG MIT TRAUERNDEN KOLLEGINNEN

- Trauer soll – in jedem Fall – Ernst genommen werden.
- Aufgaben eventuell umverteilen.
- Freizeiten abklären: Wie viel Flexibilität seitens des Unternehmens ist möglich (Auszeiten, Urlaubstage, Krankenstand, Arbeitszeitreduktion etc.) und was ist zur Aufrechterhaltung des Betriebes notwendig.
- Bei Bedarf externe Begleitung beim Trauerprozess hinzuziehen.
- Unterstützung anbieten.
- Entlastungsangebote machen: Getränke oder einen Imbiss mitbringen, kleinere Besorgungen erledigen.
- Gesten zeigen: Blumen bei einem Todesfall, handschriftliches Kondolenzschreiben im Team gemeinsam mit ChefIn.
- So viel kommunizieren wie möglich, sogar mehr als sonst.
- Auf Wortwahl achten – Nicht: »Ich weiß, wie du dich fühlst«, und die eigene Vorstellung projizieren oder von der eigenen Trauerbiografie erzählen.
- Mitgefühl ausdrücken. Die trauernde Person in Gespräche einbinden.
- Zeit nehmen: Wenn der trauernde Mensch angesprochen wird, auch wirklich Zeit haben zum Reden.
- Kontakt halten: auch während der Abwesenheit über Entwicklungen im Unternehmen informieren und zu betrieblichen Events einladen.
- Kommunikationsangebote machen und nicht gekränkt sein, wenn diese nicht oder nur selten angenommen werden.
- Willkommen heißen: die trauernde Person bei ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz auf angemessene Weise begrüßen.

Verstirbt eine Kollegin, ein Kollege, dann heißt es: nicht unmittelbar wieder zur Tagesordnung übergehen. Trauerfälle wirken auf das Teamgefüge, Rollen innerhalb einer Abteilung müssen neu definiert und ausverhandelt werden. Das birgt Konfliktpotential und ist eine große Herausforderung für die Kommunikation. »Die Verunsicherung der Belegschaft ist meistens sehr hoch und kann nur durch detaillierte Information bewältigt werden.«

Einem einschneidenden Ereignis muss Raum und Zeit gegeben werden, bei Bedarf sollte eine externe Beratung hinzugezogen werden. So machte es etwa ein wissenschaftliches Institut nach dem Suizid einer jungen Kollegin. Thomas Geldmacher stand als Mediator zur Seite und erzählt: »Der Druck, die Stelle schnell

nachzubesetzen, war hoch. Doch die Betroffenheit und das Bedürfnis zu sprechen waren ebenfalls groß.« Trotz Deadlines nahm sich die Belegschaft Zeit für eine Beratung – und für eine rituelle Verabschiedung mit Musik und Reden.

Im Fall eines unsensiblen Umganges mit dem einschneidenden Ereignis kann es zu einem kollektiven Trauma kommen. Der Mediator warnt: »So etwas bleibt in der DNA einer Organisation kleben. Selbst wenn keiner aus der ursprünglichen Belegschaft mehr beschäftigt ist, ist es im Gedächtnis – bis das Ereignis bearbeitet wird.«

Das Wichtigste: Trauer ansprechen

Trauer als unbewältigter Prozess kostet viel Geld. Unterdrückte Trauer macht unkonzentriert, Arbeitsunfälle häufen sich, E-Mails bleiben

unbeantwortet, Fristen werden nicht eingehalten. »Organisationen soll bewusst sein, dass betroffene Mitarbeiter Unterstützung brauchen.« Ein bewährtes Mittel sind Supervisions-Töpfe bei externen BeraterInnen bzw. Coaches. MitarbeiterInnen können dort anonym ein Ereignis reflektieren oder sich beraten und coachen lassen. Thomas Geldmacher zitiert aus einer Studie: »Jeder Euro, der in Trauerprävention investiert wird, kommt elffach retour.« Er plädiert für einen Wandel der Führungskultur und für einen bewussten Umgang mit der Vergänglichkeit. Sein wichtigster Rat aber lautet: Trauer ansprechen. ■

Mehr Info:

Es gibt keine Checkliste für Trauer, aber einige Punkte, die KollegInnen, Vorgesetzte und BetriebsrätInnen berücksichtigen können. Herausgegeben wurde der Traueratgeber »Wenn Trauer keine Privatsache ist – Ein Ratgeber für den Umgang mit Todesfällen am Arbeitsplatz« vom Österreichischen Gewerkschaftsbund, Gewerkschaft vida und Gewerkschaft Öffentlicher Dienst. Er listet die wichtigsten Punkte auf, die kurz-, mittel- und langfristig bedacht werden sollten, wenn eine Kollegin oder ein Kollege stirbt. Außerdem enthält er Ratschläge für Vorgesetzte sowie für die Belegschaft im Umgang mit einem/einer trauernden MitarbeiterIn. Ein ausführliches Kapitel widmet sich dem Thema Suizid in Österreich, der Prävention und Postvention in einer Organisation, inklusive zehn Schritte für den Umgang mit den Konsequenzen für Unternehmen. Ebenfalls führt der Ratgeber Grundregeln für das Verfassen von Kondolenzschreiben an – wohl eine der schwierigsten Aufgaben im Leben.

Ein kurzes Kapitel informiert über das Angestelltengesetz im Fall des Todes eines nahen Angehörigen. Da dieses nicht sehr konkret ist, setzen GÖD und vida unter anderem auf eine Betriebsvereinbarung für Trauerangelegenheiten und haben eine Mustervereinbarung zum Download. Nicht zuletzt findet sich eine Liste von Kontaktstellen.

Download unter:

www.rundumberatung.at/rundumtod

Ein sensibler Umgang mit heiklen Ereignissen, wie der Trennung von MitarbeiterInnen, zeichnet eine entwickelte Unternehmenskultur aus.



BEREICHERNDE BÜRO-RITUALE

Oft sind es Kleinigkeiten, die den Arbeitsalltag verschönern und die Stunden im Office angenehmer gestalten. studio! hat einen Rundruf gestartet und präsentiert ein Best-of Büro-Rituale.

ZUSAMMENGETRAGEN VON MICHAEL ROBAUSCH

ENERGETISIERENDE ZEITOASEN

In der Landesstelle Wien der AUVA bringen Bewegungspausen die Belegschaft zusammen. Die Initiative »MitarbeiterInnen bewegen MitarbeiterInnen« hat eine Regenerationskultur für KollegInnen mit vorwiegend sitzender Tätigkeit etabliert. Die Bewegungspausen haben sich als energetisierende Zeitoasen erwiesen. Es sind Rituale der Entspannung und Erholung. Und sie sind leicht zugänglich: Die kompakten Sessions finden ganz unkompliziert auf dem Gang statt.



VARIATIONEN VON GEMEINSAMKEIT

Auch bei »Shpock« werden gemeinsame Rituale großgeschrieben. Sei es virtuell beim Online-Pubquiz und Remote-Yoga oder von Angesicht zu Angesicht. So ist es Tradition, dass jeden Freitag ein anderes Team für die gesamte Equipe des Online-Marktplatzes Frühstück macht, welches danach gemeinsam genossen wird. Auch die jährliche »Shpock«-Geburtsdaysparty ist ein Fixpunkt des Bürolebens. Die zahlreichen Fußballbegeisterten wiederum treffen sich wöchentlich zum Kick auf dem Kleinfeld.

KAFFEE UND KALENDER

»Für mich besteht ein gelungener Arbeitstag im Büro aus einem guten Kaffee und aus zwei Aspekten: ein kleines Morgenritual, um meinen Tagesplan zu erstellen, sowie ein Arbeitsplatz, an dem ich mich gerne aufhalte und wohl fühle«, schreibt Doris Ackerl, die das Wiener Design-Studio »raumkomplett« führt. »Must-haves dafür sind ein inspirierender Kalender, in dem ich To-do-Listen, Zielsetzungen und Reflexionen visualisieren kann, sowie hübsche Accessoires, die mir Freude bereiten.«



DEN BALL ROLLEN LASSEN

Im Wiener Innenstadt-Office von »durchblicker« gibt es eine gemütliche Social Area, die Platz für entspannte Pausen und den Austausch untereinander bietet. Einmal monatlich fanden hier (vor Corona) in lockerer Atmosphäre auch die monatlichen Stand-up-Meetings mit dem gesamten Team des Tarifvergleichsportals statt. Mitunter geht es aber auch sportlich zu, denn natürlich darf der Wuzzel-Tisch nicht fehlen – besonders eifrig bespielt von den Nachwuchshoffnungen Markus und Nicole.

UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IM FOKUS

Hintergründe und Anwendungen verantwortungsvollen Wirtschaftens analysiert anhand theoretischer Überlegungen und konkreter Beispiele ein neuer Sammelband, den das Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy (IBES) der FHWien der WKW editiert hat.

Die Beiträge des von Daniela Ortiz, Markus Scholz und Marie Czurray herausgegebenen Werks mit dem Titel »Verantwortungsvolle Unternehmensführung im österreichischen Mittelstand« stammen hauptsächlich von EigentümerInnen sowie Führungskräften österreichischer Spitzenunternehmen. Neben der unternehmerischen Perspektive werden auch die wissenschaftliche und die politische Dimension des Themas beleuchtet.

Der im renommierten Springer-Gabler-Wirtschaftsverlag erschienene Sammelband soll nicht zuletzt in der Lehre eingesetzt werden, um Prinzipien eines nachhaltigen Managements im Bewusstsein und Handeln von Studierenden zu stärken. Er wendet sich jedoch gleichermaßen auch an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen, ExpertInnen aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie all jene, die das Thema gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen betreuen.



Daniela Ortiz, Markus Scholz, Marie Czurray:
Verantwortungsvolle Unternehmensführung im österreichischen Mittelstand
Vision und Praxis
Springer-Gabler-Wirtschaftsverlag

SO ABONNIEREN SIE STUDIO!

Wussten Sie, dass Sie studio!, das Magazin der FHWien der WKW, kostenlos abonnieren können?

Einfach ein Mail an studio@fh-wien.ac.at senden und Sie erhalten Ihr persönliches Exemplar bequem nach Hause geschickt.



Vijay Viswanathan ermöglichte in der Online-Keynote exklusive Einblicke in seine aktuelle wissenschaftliche Arbeit.



DIE NEUE MACHT DER KONSUMENTINNEN

Online-Keynote von Vijay Viswanathan, einem führenden Experten für Integrierte Marketingkommunikation, an der FHWien der WKW.

Anfang Juni lud der Studienbereich Communication Management der FHWien der WKW zur Online-Keynote von Vijay Viswanathan, einem der führenden internationalen Experten für Integrierte Marketingkommunikation (Integrated Marketing Communications, kurz IMC). Neben einem Überblick über die Entwicklung der Konzepte und Strategien von IMC gab Viswanathan darin einen Ausblick auf künftige Entwicklungen im Bereich Customer Experience und Engagement und ging auch auf die spezielle Situation während der COVID-19-Pandemie ein.

Vom Praktiker zum Akademiker

Vijay Viswanathan, PhD, ist Associate Dean und Associate Professor für Integrierte Marketingkommunikation an der Medill School der Northwestern University in Chicago. Der akademischen Laufbahn wandte er sich nach einer internationalen Marketingkarriere zu. Viswanathans wissenschaftliche Arbeiten beschäftigen sich mit der empirischen Modellierung von KonsumentInnenverhalten, einen Schwerpunkt setzt er auf datengetriebenes Marketing (data-driven marketing). Derzeit entwickelt Viswanathan ein neues Rahmenkonzept für Customer Experience, dem Online-Publikum

stellte er exklusiv Teile seiner aktuellen Arbeit vor.

KonsumentInnen und Technologien verändern Marketingkonzepte

In der vom Competence Center for Marketing der FHWien der WKW unter der Leitung von David Dobrowsky organisierten Keynote betonte Viswanathan die Rolle von neuen Technologien wie dem Internet und digitalen Medien als wesentliche Treiber. Viel wichtiger sei jedoch die Emanzipation der KonsumentInnen und deren damit einhergehende Macht in der Mitgestaltung von Produkten und Dienstleistungen. KonsumentInnen legen heute selbst fest, auf welchen Kanälen sie sich bewegen und erwarten dabei auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote.

COVID-19 sieht Vijay Viswanathan als einschneidendes Ereignis, das radikal veränderte KonsumentInnenverhalten während der Pandemie sieht er als eine natürliche Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen. Im Sinne der Customer Experience mit Fokus auf Customer Centricism stünden Unternehmen daher vor der Herausforderung, auf sich wandelnde KonsumentInnenwünsche zu reagieren und ihr Angebot entsprechend anzupassen.

JOURNALISMUS NACHWUCHSPREIS WIRD ZUM ZWEITEN MAL VERLIEHEN

Die besten Praxisarbeiten von Journalismus-Studierenden der FHWien der WKW werden am 28. September prämiert.

Mit dem Journalismus Nachwuchspreis unterstützt der Studienbereich Journalism & Media Management der FHWien der WKW Studierende und AbsolventInnen beim Berufseinstieg und bietet ihnen eine Plattform, um sich in der Branche sowie vor Publikum zu präsentieren. Prämiert werden die besten journalistischen Praxisarbeiten, die im vergangenen Studienjahr im Rahmen von Lehrveranstaltungen oder als Abschlussarbeiten erstellt wurden.

Der Preis wird in fünf Kategorien vergeben: Radio & Audio, TV & Video, Text, Multimedia sowie Beste Abschlussarbeit. Die Beurteilung der eingereichten Arbeiten übernahm eine fachkundige Jury, bestehend aus Regula Blocher, Carola Leitner, Martin Reichenauer und Karina Schwann von der FHWien der WKW sowie aus externen ExpertInnen.

Aktuell können nur Studierende und AbsolventInnen der FHWien der WKW Arbeiten einreichen. Die Öffnung für externe JungjournalistInnen ist geplant.

Der Journalismus Nachwuchspreis ist mit einem Preisgeld verbunden. Die SiegerInnen werden bei der Preisverleihung am 28. September 2020 ausgezeichnet.



TOP-RANKING FÜR FHWIEN DER WKW

Spitzenplatzierung bei renommiertem internationalen Hochschulranking bestätigt eindrucksvoll den eingeschlagenen Weg einer praxisnahen Ausbildung.

Exzellentes Abschneiden der FHWien der WKW beim internationalen Hochschulranking U-Multirank: Die auf Management und Kommunikation spezialisierte Fachhochschule schaffte es 2020 unter die besten 25 in der Kategorie »Kontakt zur Arbeitswelt« – und das bei gesamt fast 1.800 Hochschulen, die am von der EU-Kommission initiierten Ranking teilgenommen haben.

Die Aufnahme in den Kreis der »top 25 performing universities« stellt der FHWien der WKW ein hervorragendes Zeugnis für hohe Praxisnähe aus. »Diese Platzierung in einem unabhängigen Ranking belegt, dass wir unser Versprechen, die Studierenden bestmöglich auf die Arbeitswelt vorzubereiten, einlösen«, meinte CEO Michael Heritsch.

Zur Mission der FHWien der WKW gehört, Fach- und Führungskräfte für den Wirtschaftsstandort Wien auszubilden. Dass dieser Plan aufgeht, beweisen die guten Noten beim »regionalen Engagement«. In dieser Kategorie von U-Multirank rangiert die FHWien der WKW global unter den besten 100 Hochschulen.

PREMIERE: DIGITAL MARKETING MONDAY

Die 11. Ausgabe der Eventreihe »Mobile Monday« fand im Mai erstmals in einem komplett virtuellen Setting als »Digital Marketing Monday« statt. Studierende der Bachelor-Studiengänge Kommunikationswirtschaft und Marketing & Sales der FHWien der WKW präsentierten dabei ihre Kommunikations- und Marketingkonzepte für neun Firmen aus unterschiedlichen Branchen.

Die Projektarbeiten der englischen Gruppe von Lektor Harald Winkelhofer sowie jene der deutschen Gruppe von Lektorin Jacqueline Resch, die im Zuge der Lehrveranstaltung »Mobile Marketing« erarbeitet wurden, traten, von einer Expertenjury evaluiert, gegeneinander an. Über den Sieg entschied das Publikum via Online-Voting.

Die Teams überzeugten mit professionellen Präsentationen auf Agenturniveau. Vor dem Hintergrund von Corona bewiesen sie ein großes Maß an Flexibilität, nahmen die Krise in ihre Kommunikationsstrategie auf und gingen auf die daraus folgende besondere Situation der AuftraggeberInnen gekonnt ein.

Die Expertenjury mit Michael Labschütz (Product Development, E2 Communications GmbH), Gerhard Guenther (CEO und Co-Founder, Digitalsunray Media GmbH) und Christian Graf (CEO und Founder, CeeQoo – Digital Solutions) sprach den Studierenden großes Lob aus. Studiengangsleiterin und Head of Department of Communication Siegrinde Martin zeigte sich stolz, dass die Veranstaltung im Online-Setting perfekt über die Bühne gegangen war.



» NETTES LÄCHELN
HILFT «



» MEIST FEHL
AM PLATZ «

EMOJIS IM BERUF?

PRO. Der Büroalltag mit all seinen Deadlines, To-dos und Meetings lässt häufig nur wenig Zeit für Zwischenmenschliches. Da helfen ein nettes Lächeln hier, ein kleiner Scherz da, um Arbeitsbeziehungen aufzulockern und die eine oder andere heikle Situation zu entschärfen.

Aber vieles, was in der Face-to-Face-Kommunikation durch Mimik und Gestik transportiert werden kann, geht bei der schriftlichen Korrespondenz verloren. Schwarz auf weiß wirken Worte oft härter, als sie gemeint sind. Im privaten Chat empfangen und versende ich kaum noch Nachrichten, die nicht mit kleinen gelben Gesichtern und allerlei bunten Bildchen durchsetzt sind. Die Auswahl ist ja auch groß – allein im Herbst 2020 wird es 117 neue Emojis geben.

Im beruflichen Umfeld bin ich da schon vorsichtiger, obwohl ich definitiv pro Emoji bin 🍷. Allerdings: Je entfernter die berufliche Beziehung zu einer Person und je wichtiger die Nachricht, desto weniger finde ich Smileys und Co. passend. Unter KollegInnen würde ich meine Mails aber gerne einmal mit einem freundlichen ;) und freue mich, wenn mir aus der Antwortmail ein :) entgegengrinst.

Ich plädiere also für mehr Mut zu Emojis (natürlich im angemessenen Rahmen). Warum auch nicht? Das Leben ist oft ernst genug. :P

Doris Haas

Alumni & Career Services der FHWien der WKW

CONTRA. Mit Emojis in der schriftlichen Kommunikation geht es mir ähnlich wie mit einem zügellosen Einsatz von Ausrufezeichen – ein bedachter und sparsamer Einsatz dieser wäre wünschenswert. Während sich bei mir in der Kommunikation mit FreundInnen, Bekannten und vertrauten KollegInnen schon mal ein Smiley einschleicht, sind diese in der geschäftlichen Korrespondenz, vor allem, wenn mir das Gegenüber nicht bekannt ist, meist fehl am Platz.

Emojis dienen als Ersatz für Stimme, Mimik und Gestik des Gegenübers und sollen dessen Gefühlslage widerspiegeln. Wenn ich jedoch das Gegenüber nicht kenne, sind durchaus Missverständnisse möglich. Eine unerfreuliche Nachricht mit einem lachenden Smiley versehen kann seine Tücken haben, und auch ein zwinkernder Smiley in einer geschäftlichen Korrespondenz öffnet einen Interpretationsraum, den man vielleicht eher geschlossen halten sollte.

Abgesehen davon, dass man manche Informationen lieber ohne schmückendes Beiwerk erhält, bleibt der/die AbsenderIn auch nicht immer in bester Erinnerung als kompetente/r AnsprechpartnerIn in professionellen Kontexten. Daher meine Empfehlung aus dem Schreibzentrum: Besser sich des sprachlichen Handwerkszeugs bedienen und sich dessen Möglichkeiten zunutze machen. Denn auch ohne Smiley & Co. kann man mit achtsam gewählten Worten die geschäftliche Korrespondenz individuell aufwerten.

Silke Schwaiger

Schreibzentrum der FHWien der WKW

~~EWIG ABWARTEN~~



HOFER

JETZT DURCHSTARTEN

NACH DEM STUDIUM!

Du willst
einen unserer ...



... Traumjobs
in der Zentrale!



... Managementjobs
in der Filiale!

ALLES RUND
UM DIE ZENTRALEN
BEREICHE

- ADMINISTRATION
- EINKAUF
- FILIALENTWICKLUNG
- FINANZEN
- IT
- LOGISTIK & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
- MARKETING & KOMMUNIKATION
- PERSONAL
- UMWELT & CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

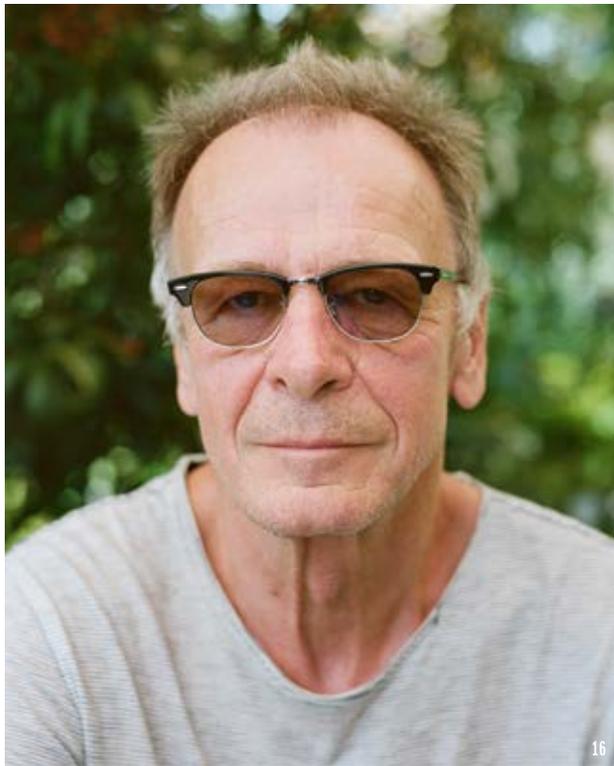
ALLES RUND
UM DEN
VERKAUF

- REGIONALVERKAUFSLEITUNG
- DUALES MASTER-STUDIUM
- MANAGEMENTPRAKTIKUM

Der richtige
Weg für mich.
karriere.hofer.at

DA IST
FÜR JEDEN
DER RICHTIGE
JOB DABEI!

JETZT BEWERBEN!



INHALT

im fokus

ARBEIT MIT EMOTION

Lachen, weinen, wüten, begeistert sein: ExpertInnen beleuchten die Frage, wie viel Emotion im Arbeitsumfeld sinnvoll ist, ob Emotionalität beruflich weiterhilft – oder sie sogar schaden kann. SEITE 2 – 7

visionen

EMOTIONSMANAGEMENT WILL GELERNT SEIN

Contenance zu wahren gilt in manchen Berufen als das A und O – doch manchmal ist auch genau das Gegenteil gefragt: fünf Berichte aus der Praxis, zwischen Gefühl und Kontrolle. SEITE 10 – 12

jenseits von währing

OHNE GEFÜHL KEIN DIALOG

Warum es in der Diplomatie entscheidend ist, die Emotionen der Verhandlungspartner zu verstehen und was das mit türkischer Lyrik zu tun hat, erfuhr studio! bei einem Besuch in der Diplomatischen Akademie. SEITE 13 – 15

dialog

»ES GIBT TAUSEND ARTEN VON TRAUERIGKEIT«

Der renommierte Schriftsteller Josef Haslinger im studio!-Gespräch über emotionalen Analphabetismus, die Bedeutung der Vergangenheit in seinem literarischen Werk und darüber, was ihn bewogen hat, den Fall seines Missbrauchs öffentlich zu machen. SEITE 16 – 19

bildung

INS GESICHT GESCHRIEBEN

Wie sich Gefühle berechnen lassen – und was das für Verkaufsgespräche bedeutet. SEITE 20 – 21

pro & contra

EMOJIS IM BERUF?

Schaffen die Piktogramme notwendigen Raum für Zwischenmenschliches – oder sind sie bloß überflüssiger Schnickschnack? SEITE 30



IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber: FHWien Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH (FWH GmbH), Währinger Gürtel 97, 1180 Wien, E-Mail: studio@fh-wien.ac.at, Tel.: 01/476 77-5731

Projektleitung: Martin Paul

Redaktion: Denise Böhm, Andrea Heigl, Mascha K. Horngacher, Michael Robausch, Emily Walton

Corporate Publishing: bettertogether Kommunikations-agentur, www.bettertogether.at

Gestaltung: Schrägstrich Kommunikationsdesign, www.schraegstrich.com

Coverfoto: Schrägstrich Kommunikationsdesign

Druck: NP DRUCK, St. Pölten

Gedruckt nach der Richtlinie »Druckerzeugnisse« des Österreichischen Umweltzeichens, NP DRUCK, UW-Nr. 808

