

## FORUM

## Und jetzt noch mal mit Gefühl

In vielen Unternehmen gibt es zu wenig emotionale Führung. Ein Fehler! Reine Sachlichkeit kann keinen Mitarbeiter motivieren. *Von Susanne Petz*

Bitte bleiben Sie sachlich“ oder „Wir wollen nur die harten Fakten“ – den Hinweis kennt man. Oder man gehört vielleicht ohnehin zu den Menschen, die sich voraussetzend die Maxime gesetzt haben, stets nur die Sache in den Vordergrund zu stellen und persönliche Motive nicht durchscheinen zu lassen. Emotionale Überzeugungskraft hat in Deutschland keine Tradition. Im Wirtschaftswunderaufschwung nach 1945 übte sich, wer zur neuen Elite gehören wollte, in sachlicher Überzeugungskraft. Nur die Leistung zählte. Wer heute um die 50 ist, kann sich gut an die Anweisungen der Eltern erinnern: Nimm dich nicht so wichtig, du musst dir keine Extrawurst braten lassen.

Dementsprechend ist die gegenwärtige Stimmung in den Führungskräfte-Meetings großer Unternehmen. Es werden ellenlange Sachvorträge gehalten, Vollständigkeit ist die Devise. Viele Mitarbeiter klagen über Informations-Überflutung. Gleichzeitig fühlen sie sich nicht gut informiert. Das Problem ist eher die Auswahl als ein Mangel an Wissen. Sie werden mit Fakten zugeschüttet, mit ihrer Bewertung und Einordnung aber oftmals alleingelassen. Die Themen werden abgearbeitet, kaum jemand lässt sich zu einer pointierten eigenen Beurteilung hinreißen.

Die Folge: Keiner hört zu, kann man ja nachlesen. Mindestens die Hälfte der Meeting-Kollegen spielt möglichst leise, aber doch nicht unauffällig an Smartphone

oder Laptop. Vergeudete Zeit – für den Vortragenden wie für die Zuhörer.

Leider hat dieses Sich-als-Mensch-Zurücknehmen in den Unternehmen harte Konsequenzen. Der Anteil der Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben, ist vom Beginn der Erhebungen in der Gallup-Studie 2001 bis 2013 auf sehr hohem Niveau fast gleich geblieben: zwischen 84 und 89 Prozent. Das heißt: Nur elf bis 16 Prozent der Deutschen spüren eine emotionale Bindung an ihr Unternehmen.

Wie könnte so eine emotionale Verbindung entstehen? Der Neurowissenschaftler Antonio Damasio hat durch Forschungen an Patienten, bei denen die für die Gefühle zuständige Hirnregion verletzt ist, festgestellt: Sie können zwar Entscheidungen treffen, aber sie wissen schon kurze Zeit später nicht mehr, ob diese Entscheidung richtig ist. Dafür fehlt ihnen ein Gefühl: das Vertrauen. Von den Mitarbeitern, die innerlich gekündigt haben, gibt in der Studie jeder zweite an, dass seine Führungskraft keine vertrauensvolle Arbeitsat-

mosphäre herstellt. Die Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung arbeiten nach eigenem Bekunden fast alle in einem vertrauensvollen Umfeld. Immer mehr Unternehmen erkennen dieses Manko. In der Personalentwicklung werden Initiativen zur Etablierung von „emotionaler Führung“ gestartet. „Ich habe das Gefühl, was ich sage, kommt nicht an“, lautet eine typische Selbstbeschreibung einer Führungskraft

### Alltag in Meetings: Einer trägt vor, keiner hört zu, viele spielen mit ihren Smartphones

zu seinem Coach. Und fast immer hat es etwas mit der Hemmung zu tun, sich als Mensch zu zeigen. Dabei hat jeder Mensch das Potenzial dazu, nur wurde es ihm im Zuge des Erwachsenwerdens abtrainiert.

Dabei gibt es für fast jede sachliche Feststellung eine andere Sichtweise, eine persönliche Erkenntnis, die zu vermitteln sich lohnen würde. Um entscheiden zu können, ob ich mich auf eine neue Information ein-

lassen will, möchte ich wissen: Warum setzt der Vortragende sich für dieses spezielle Thema ein? Was ist sein persönlicher Bezug zum vorgetragenen Inhalt, und warum ist es ihm ein Anliegen, dass ich mich womöglich seiner Haltung anschließe? Wer das erfährt, dem fällt es erheblich leichter, neue Informationen einzuordnen und sich ein eigenes Urteil zu bilden.

Ein Beispiel: Wer beim Mittagessen im Kreis von Kollegen nach dem gerade beendeten Urlaub gefragt wird, wertet das üblicherweise als Interesse an seiner Person und berichtet von persönlichen Eindrücken. „Das Schönste an meinem letzten Urlaub war, dass ich in einem Hotel direkt am Strand wohnte...“ Kaum jemand käme auf die Idee, lediglich die im Reiseführer genannten Vorzüge der Ferieninsel zu referieren. Geht es uns als Zuhörer eines Vortrags oder einer Präsentation nicht ebenso? Warum also betrachten wir nicht jede Anforderung, uns vor Kollegen oder Mitarbeitern zu äußern, wie die Frage nach unserem letzten Urlaub? Auch die Mitarbeiter der Abteilung wollen von ihrem Chef nicht

nur wissen, was der Vorstand gesagt hat, sondern darüber hinaus, wie ihr Chef mit seinem Wissen, das deutlich über das der Mitarbeiter hinausgeht, die Aussagen des Vorstandes beurteilt.

Die meisten Führungskräfte stecken in einem solchen Hamsterrad, dass sie ihre Aufgaben in überlangen Bürotagen bewältigen, sich aber keine Zeit nehmen, diese grundlegend zu hinterfragen. Wenn der Vorstand eine Veränderung in der Unternehmensstrategie beschließt, erhalten beispielsweise die Bereichs- und Abteilungsleiter eines international operierenden Unternehmens nahe München einen fertigen Folien-Satz, mit dem sie diese Strategie in „All-hands-Meetings“ an die Mitarbeiter weitergeben sollen. „Durch-Kaskadieren“ nennt sich das, und das sagt schon alles.

Im schlimmsten Fall werden Folien verwendet, ohne sie vorher noch einmal anzuschauen. Etwas besser: Die Folien werden vor dem Vortrag darauf durchgeschaut, ob nicht auf ein paar davon verzichtet werden kann. Viel besser: Zur Vorbereitung setzt sich der Manager mit der Frage auseinander, welche Veränderung die neue Strategie im eigenen Verantwortungsbereich nach sich ziehen könnte.

Emotionale Führung bedeutet dagegen, bei jedem Thema, das „von oben“ kommt, zu überlegen, ob und – wenn ja – für welchen Aspekt man selbst stehen möchte, und das zu vermitteln, was einem selbst

persönlich wichtig ist. Als Coach erlebt man häufig eine große Unsicherheit der Führungskräfte, ob sie so weit gehen dürfen. Es gibt zwei Antworten: Ja, es kann sein, dass die Vorgesetzten so viel Emotion nicht schätzen. Aber für den Erfolg der Präsentation gilt: Der Vortragende hat gar keine Wahl. Seine Zuhörer merken, was ihn persönlich berührt – und was nicht.

Der amerikanische Psychologe Paul Ekman erforschte die mit einer Lüge verbundenen Muskelreaktionen im Gesicht und fand heraus, dass es eine Mini-Mimik gibt, die vom Menschen bewusst nicht beeinflussbar ist und vom Gegenüber wahrgenommen wird. Auch diese Wahrnehmung geschieht in der Regel unbewusst. Das heißt aber nicht, dass sie ohne Wirkung bleibt. Überzeugungskraft, Authentizität und Vertrauen entstehen nur, wenn Mini-Mimik und die Inhalte und Überzeugungen, die jemand verbal äußert, auch wirklich übereinstimmen.



**Susanne Petz** arbeitet als Coach und Trainerin für internationale Konzerne sowie für die Landeshauptstadt München. Zuvor war sie Hörfunk- und TV-Journalistin und führte als Filmproduzentin eine Firma der evangelischen Kirche. FOTO: OH