

Freitag, 5. Februar 2016, Ausgabe Nr. 05

# VDI nachrichten

TECHNIK WIRTSCHAFT GESELLSCHAFT

## Führung

### „Die innere Erlaubnis fehlt“

Von Claudia Burger | 5. Februar 2016 | [Ausgabe 05](#)

Coach Susanne Petz, die auch beim Karrieretelefon der VDI nachrichten mitmacht, sieht die hierarchische Führung in Auflösung. Die Arbeit wird ihrer Ansicht nach mehr und mehr in Projektteams geleistet. Das stellt an Führungskräfte besondere Anforderungen: Sie müssen die Mitarbeiter emotional erreichen.



Susanne Petz setzt beim Coaching auf emotionale Führung. Dafür braucht es Mut von den Führungskräften.

*VDI nachrichten: Frau Petz, Sie sagen, eine Führungskraft soll in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zu begeistern und in Veränderungen mitzunehmen. Das klingt erst einmal banal. Ist das heute anders als früher? Hat sich die Führungskultur in den letzten Jahren verändert?*

## „Die innere Erlaubnis fehlt“ Interview VDI nachrichten mit Susanne Petz

Petz: Es gab eine Zeit, da glaubten wir, es genügt, wenn die Führungskraft sagt, wo es lang geht, und der Mitarbeiter setzt das um. Unternehmen, in denen dieses Verständnis bis heute vorherrscht, werden sich auf Dauer nur schwerlich behaupten können.

Heute prägen ständige Veränderungen unseren Arbeitsalltag. Um diese meistern zu können und pro-aktiv damit umzugehen, brauchen wir Mitarbeiter, die hoch motiviert und eigenverantwortlich an der ständigen Verbesserung ihres Tuns arbeiten.

Zudem wird es statische Hierarchien in Zukunft immer weniger geben. Die Arbeit wird mehr und mehr in wechselnden Projektteams geleistet, in denen auch die Leitung wechselt. Wir brauchen das Mitdenken, die Kreativität und die Innovationskraft aller und nicht nur der Führungskräfte. Dieses Bewusstsein setzt sich allmählich durch.

*Und wie soll eine Führungskraft das bewerkstelligen?*

Ein entsprechendes Klima und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen diese Motivation gedeihen kann, das ist die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft. Sie ist heute viel mehr Ermöglicher. Im selben Maße, wie das Führen durch Anweisungen an Bedeutung verliert, steigt der Wunsch nach echter Führung, also Menschen, die als Vorbilder vorangehen und als Persönlichkeiten glaubwürdig eine Vision verkörpern.

*Wo liegen die Hauptprobleme der Führungskräfte, das umzusetzen?*

Die heute 40- bis 60-Jährigen sind fast alle mit der Anweisung großgeworden: Nimm Dich selbst nicht so wichtig, stell Dich nicht in den Mittelpunkt, bleib sachlich. Die vorherrschende Haltung ist: Gefühle gehören nicht an den Arbeitsplatz. Wenn ich als Coach dazugeholt werde, um mit einer Führungskraft an ihrer Überzeugungsstärke zu arbeiten, dann ist das meist ein Paradigmenwechsel.

Ganz besonders Menschen in technischen Berufen, also z. B. Ingenieure, sind der Meinung, es müsste doch allein das fachliche Argument sein, das überzeugt. Meine Methode ist Storytelling. Ich fordere meine Klienten also dazu auf, von ihren eigenen Erfahrungen zu sprechen, wenn sie Mitarbeiter von einem bestimmten Weg, eine Herausforderung anzugehen, überzeugen möchten, und dabei auch die Gefühle zu erwähnen, die mit der Erfahrung einhergingen.

*Wie gehen Sie vor?*

Wir üben das, indem wir es mit der Kamera aufzeichnen und sofort danach gemeinsam anschauen. Obwohl sie es sich fest vorgenommen haben, sind meine Teilnehmer beim Betrachten ihres Statements dann oft sehr erstaunt, wie wenig Gefühle sie tatsächlich über die Lippen bringen. Und ein Coaching ist ja ein geschützter Raum, eine Übungssituation. Dennoch fällt es vielen Menschen unglaublich schwer, so persönlich zu werden. Da fehlt auch eine innere Erlaubnis.

*Haben Sie ein Beispiel aus ihrer Praxis, an dem Sie verdeutlichen können, was emotionale Führung ausmacht und was schlechte Führung ist?*

In dem Werk eines Automobilherstellers steht nach Jahren mit ständigen Anläufen neuer Fahrzeugtypen auf einmal eine Phase bevor, in der es diesen äußeren Druck eine Zeit lang nicht geben wird. Die Führungskraft möchte ihre Mannschaft darauf einchwören, diese Zeit der relativen Entspannung zu nutzen, um alle Prozesse zu überdenken und noch besser, effektiver, fehlerfreier zu machen, statt sich einfach zurtückzulehnen.

Schlechte Führung empfinde ich allerdings als zu pauschale Bewertung, aber Führung, die in einer solchen Situation nur mit Zahlen, Daten, Fakten versucht, die Mitarbeiter zu motivieren, ist mit Sicherheit weniger wirksam.

Wir haben in dem Coaching einen Vergleich zum privaten Leben der Führungskraft herausgearbeitet. Mein Klient hatte sich nach der Teilnahme an einem Stadtlauf einen Schrittzähler zugelegt, um seinen „inneren Schweinehund“ zu überlisten und sportlich auch nach dem Lauf am Ball zu bleiben. Mit dieser Geschichte forderte er die Mitarbeiter in einem großen Meeting auf zu überlegen, welche Art von Schrittzähler sie im Arbeitsalltag etablieren könnten, um sich selbst Herausforderungen im Unternehmen zu setzen.

Emotionale Führung bedeutet eben, das Gefühl zum Thema zu machen, das ein bestimmtes Verhalten ermöglicht – im Positiven, aber auch im Negativen. Neurowissenschaftlich ist erwiesen, dass jede neue Handlung vom emotionalen Erfahrungsgedächtnis angestoßen werden muss. Das bedeutet: Wer von seinen persönlichen Erfahrungen spricht, ermöglicht dies.

## „Die innere Erlaubnis fehlt“ Interview VDI nachrichten mit Susanne Petz

*Schlechte Führung führt dazu, dass sich Mitarbeiter weniger mit ihrer Firma identifizieren als zufriedene Mitarbeiter. Warum scheint das Führungskräften oft egal zu sein?*

Ich glaube nicht, dass es Führungskräften egal ist, ob sich die Mitarbeiter identifizieren und zufrieden sind. Wenn es trotzdem irgendwie läuft, nutzen viele Führungskräfte die Zeit für scheinbar Wichtigeres. Vielleicht haben sie auch die Erfahrung gemacht, dass sich nichts ändert, wenn sie das Problem ansprechen. Oder sie haben Angst, ein größeres „Fass“ aufzumachen.

Der gute Umgang mit Konflikten kann eine sehr belebende Wirkung im Unternehmen haben. Doch Feedback will gelernt sein. Wenn ich nur mit Zahlen argumentiere, die nicht erreicht wurden, erhöhe ich zwar den Druck auf die Mitarbeiter, doch viel interessanter als ein von Angst angetriebenes Handeln – das bei nachlassendem Druck dann auch wieder verebbt – , wäre doch eine intrinsische Motivation zur Veränderung. Diese entsteht, wenn man sich von Mensch zu Mensch auf Augenhöhe begegnet. Das wirkt viel nachhaltiger. Doch dafür braucht es den Mut der Führungskräfte und der Mitarbeiter sich einzulassen und eine Unternehmenskultur, die dies auch unterstützt.

*Zurzeit ist in vielen Firmen noch eine strenge Hierarchie zu sehen, doch die Arbeitswelt ändert sich. Führungskräfte müssen immer wieder neue Teams zusammenstellen. Werden Führungskräfte, die nur auf der sachlichen Ebene bleiben, in Zukunft erfolglos sein?*

Menschen, die sich mit rein sachlicher Führung begnügen, sind vergleichbar mit einem Vogel, der zwar fliegen könnte, aber sicherheitshalber nur im Gras herumhüpft. Er findet sicher auch mal einen Wurm, aber sein volles Potenzial, Leichtigkeit und Freiheit, die spürt und lebt er so nicht.

Es wird in Zukunft durch die Projektarbeit immer mehr Mitarbeiter geben, die zeitweise auch mal in eine Führungsrolle schlüpfen und ein Projekt leiten. In der Regel haben Projektleiter disziplinarisch keinen Hebel, um Druck auszuüben. Sie müssen ihre Kollegen also für ihre Vision vom Projektziel und ihrem Weg, ihm näher zu kommen, begeistern. Das heißt, sie tun gut daran, das Vertrauen der Kollegen in ihren Weg zu fördern und störende Gefühle wie Neid und Misstrauen auszuräumen. Dafür muss ich mich in meinem Menschsein zeigen und nicht nur mit meinem Know-how.

*Lässt sich emotionale Führung lernen?*

Natürlich! Das kann jeder Mensch umsetzen, der sich dazu entscheidet. Zu Beginn ist das oft eine Arbeit an Bewusstsein und Wahrnehmung.

Wichtig ist Präsenz, die Fokussierung. Diese Präsenz ist ein entscheidender Faktor – und mindestens genauso wichtig wie der Inhalt des Gesagten. Der Inhalt der Worte kommt nicht an, wenn die Präsenz fehlt.

Viele Führungskräfte betrachten ihre kommunikativen Aufgaben allerdings als notwendiges Übel, das nebenbei auch noch erledigt werden muss. Das kann nicht nachhaltig wirken. Wenn sie stattdessen mit allen Sinnen kommunizieren, präsent sind in ihrem Auftreten und ihrer Wahrnehmung, ist ein wesentlicher Schritt in Richtung emotionale Führung getan.

*Mit welchen Methoden versuchen Sie, die Führungskräfte vom Konzept der emotionalen Führung zu überzeugen?*

Da ist, wie bereits erwähnt, die Arbeit mit der Kamera. Wir schauen uns das Material an und ich brauche gar nicht mehr viel zu sagen. Bisher hat noch jeder, der sich selbst im Video betrachtet, sofort gespürt, dass die volle Überzeugungskraft sich auf reiner Fakten-Basis nicht entfaltet.

Wenn wir die Gesprächs-Strategien erarbeiten, wird in neun von zehn Fällen außerdem deutlich, dass es nicht an Fakten mangelt, um jemanden auf seine Seite zu ziehen. Meist stehen Missverständnisse, die Konkurrenz zweier Ziele oder andere Unsicherheiten im Weg. Und die lösen sich nur, wenn sie auch angesprochen werden. Darüber hinaus: Natürlich helfen auch mir die Fakten! Es gibt zahllose neurowissenschaftliche Studien, die belegen, dass ohne die Gefühle keine rationalen Entscheidungen möglich sind. Das hat z. B. Antonio Damasio festgestellt, als er Untersuchungen mit Menschen machte, deren für die Gefühle verantwortliche Hirnregion verletzt war: Sie konnten zwar Entscheidungen treffen, wussten aber schon im nächsten Moment nicht mehr, ob dies die richtigen Entscheidungen waren. Dafür fehlte ihnen ein Gefühl – das Vertrauen.