

COACHING

"Jeder kann überzeugend kommunizieren"

Von Claudia Burger | 28. Februar 2014 | Ausgabe 9

Susanne Petz ist Kommunikationstrainerin und hat sich auf die Berufsgruppe der Ingenieure spezialisiert. Sie nimmt regelmäßig an der telefonischen Karriereberatung der VDI nachrichten als Expertin teil. Sie sagt, Führung ließe sich lernen.



Hinter dem Gesagten stehen: Überzeugungskraft wohnt immer auch eine emotionale Komponente inne.

Quelle: ra2studio/Fotolia

VDI nachrichten: Mit welchen Problemen kommen Ingenieure zu Ihnen?

Petz: Ich coache Ingenieure zu der Frage, wie sie überzeugender auftreten können. Die meisten Ingenieure sind sehr sachorientiert. Sie sind begeistert von der Materie, mit der sie sich auseinandersetzen. Gleichzeitig halten sie den Austausch mit den Kollegen, die Motivation der Mitarbeiter, die manchmal langwierige Entscheidungsfindung über künftige Prioritäten und auch das Vertreten des eigenen Projektes innerhalb der Firmen-Hierarchie oft für ein notwendiges Übel, das zur Arbeit dazugehört, aber so wenig Zeit wie möglich kosten sollte. Und dann merken sie irgendwann, dass sie mit dieser Haltung weder in puncto Karriere, noch in puncto Durchsetzungsstärke und Nachhaltigkeit durchkommen und suchen Unterstützung.

Susanne Petz

Welche Idee steckt hinter Ihrer Beratung? Was ist der Leitgedanke?

Mein Leitgedanke ist, dass jeder Mensch überzeugend kommunizieren kann. Die Voraussetzung ist: Ich mache mir bewusst, was mir wirklich wichtig ist und was ich erreichen möchte. Meine Klienten sollen genau hinschauen und auch die eigenen Ziele hinterfragen. Unser Wollen orientiert sich manchmal an Zielen, die mir von anderen Menschen – von den Eltern, dem Partner, der Chefin oder dem Chef – mit auf den Weg gegeben wurden oder werden, die mir aber gar nicht wirklich entsprechen. Das reicht als Basis nicht, um andere zu überzeugen.

Welche Schwierigkeiten haben Ingenieure als Führungskräfte?

Gegenfrage: Können Sie sich die erste Reaktion eines Ingenieurs vorstellen, dem ich empfehle, sein Thema "sinnlich erlebbar" zu machen? Der hält mich für verrückt. Viele Menschen – bei Weitem nicht nur Ingenieure – sind immer noch von der Einstellung geprägt: Gefühle haben in der Arbeit nichts verloren. So wurden wir heute 50-Jährigen fast alle erzogen. Die Beziehungsebene wird außen vor gelassen. Das ist in zweierlei Hinsicht schwierig: 1. Die meisten Probleme in der Zusammenarbeit lassen sich nicht allein auf der Sachebene klären zur echten Klärung gehört auch die Bearbeitung der Beziehung mit dem Kollegen, dem Chef oder Kunden. 2. Reine Sachlichkeit hat keine Überzeugungskraft. Überzeugungskraft wohnt immer auch eine emotionale Komponente inne.

Wie setzen Sie das um?

Jeder muss Entscheidungen treffen, ohne alle Informationen zu kennen, sonst würde er oder sie niemals oder jedenfalls zu spät entscheiden. Dazu brauchen wir Vertrauen, d. h., wir wollen wissen: Was verbindet den "Absender" mit dieser Information? Geht es wirklich um das veröffentlichte Ziel? Geht es um gemeinsame Interessen? Um Firmeninteressen? Vielleicht sogar um einen gesellschaftlichen Mehrwert? Oder geht es doch nur um Profit? Wenn ja, um wessen Profit? Auf diese Fragen kann nur glaubwürdig antworten, wer sich als Mensch zeigt, wer seine eigene innere Haltung und seine Bedürfnisse kennt und offenlegt.

Gibt es weitere Punkte bei Ingenieuren?

Eine zweite Schwierigkeit, mit der Ingenieure, so wie alle Menschen, die Experten für ein Thema sind und dennoch Führungskräfte wurden, fast "von Natur aus" zu kämpfen haben, ist ihre Detail-Orientierung. Menschen, die viel fachliches Detailwissen haben, wollen genau damit auch andere überzeugen. Sie setzen auf Vollständigkeit, statt auf Zuspitzung. Das trägt dazu bei, dass Powerpoint-Folien bis zur Unlesbarkeit mit Zahlen übersät sind, Manager im Durchschnitt 19 Wochenstunden in Meetings verbringen und sich selbst noch nicht mal als unhöflich empfinden, wenn sie während eines Vortrags ihre Laptops aufklappen statt zuzuhören.

Kann man "Führen" lernen?

Ja, man kann "Führen" lernen. Es gibt dazu eine ganze Reihe von Techniken, mit denen man sich auseinandersetzen kann, von richtigem Delegieren bis zu Coaching-Kompetenzen für Führungs-Kräfte. Doch auch hier ist wieder die persönliche Haltung der Schlüssel: Lernen kann Führung nur, wer die innere Bereitschaft hat, diese Rolle auszufüllen und als Mensch und Leitfigur anderen voranzugehen

Was meinen Sie damit, dass Menschen/Führungskräfte/Teamleiter authentisch sein sollen?

Eine Frage, die ich mir selbst und meinen Klienten gerne stelle, ist: Was wäre, wenn ich noch fünf Jahre zu leben hätte? Was würde ich dann anders machen? Gemeint ist nicht, viel Urlaub und mehr Zeit für die Familie, denn das erfüllt niemanden fünf Jahre lang.... Wer diese Frage ernsthaft für sich beantwortet, der merkt, was ihm wichtig ist und was angesichts der Zeitverknappung keine Bedeutung mehr hat. Und weil keiner von uns weiß, wie lange er noch zu leben hat, stellt sich dann die Anschluss-Frage: Was hält mich davon ab, jetzt etwas zu verändern? Viele Menschen wagen es nicht, sich diese Frage zu stellen, weil sie Angst vor den Antworten haben. Auch wenn es sicher etwas Utopisches hat, danach zu streben: Authentisch ist jemand, der so lebt, dass das Leben in fünf Jahren zu Ende sein kann. Und wenn das so ist, dann wird das nach außen spürbar und seine Worte und sein Handeln bekommen eine besondere Kraft. Das ist echte Führungskraft.

Warum fällt das schwer? Wie lässt sich das "lernen"?

Das erfordert viel Mut. Viele Menschen haben Angst, überhaupt die Frage nach den fünf Jahren zu stellen, denn dann können sie unter Umständen nicht mehr darüber hinwegsehen, was sie verändern müssten. Dabei ist es selten so, dass der Job komplett der falsche ist. Es geht eher um das "Wie", als um das "Was". Authentisch ist es, in der Firma nicht für alles stehen zu wollen, sondern nur für das, was mir wirklich entspricht. Das bedeutet, Mut zur eigenen Prioritätensetzung zu haben und als Führungskraft nicht einfach alles an meine Mitarbeiter weiterzugeben, was von oben an Informationen und Wünschen durchgereicht wird. CLAUDIA BURGER