

Der sichere Auftritt als Führungskraft

Psychologie Chefs sind Vorbilder, in deren Fußabdruck andere treten. Das verpflichtet sie zur Selbstreflexion, meint Coach und Supervisor Horst Lempart. Seine Tipps sollen sicherstellen, dass die Führungskraft das Team führt und nicht umgekehrt.

Herr Lempart, Sie bezeichnen sich selbst als Persönlichkeitsstörer. Was verbirgt sich dahinter?

Störungen sind enorm wichtig. Durch Störungen entstehen Versicherungen, aber im positiven Sinne. Menschen empfinden Störungen zuerst als Kontrollverlust. Sie fühlen sich nicht mehr sicher, weil sie mit ihren herkömmlichen Bewältigungsstrategien nicht mehr weiterkommen. Mit einem Coaching, das immer sehr lösungs- und zielgerichtet aufgebaut ist, erkennen sie aber plötzlich, dass Störungen Entwicklungschancen bieten: also raus aus der Sicherheitszone und ein Stück weit hinein in die Angst- oder sogar Gefahrenzone. Wenn



Foto: 4zeval/stock.adobe.com

schafft, folgt die Selbstsicherheit, die wiederum Voraussetzung für Selbstvertrauen ist. Dann bin ich auch in der Lage, große Herausforderungen zu meistern. Erfolg als Unternehmer ist nicht unbedingt das sichtbare Zeichen dafür, dass ich ein sicherer Mensch bin. Ich habe ganz oft erlebt, dass hinter einer starken Fassade ein eher schwaches Ego steckt mit einer großen Sehnsucht nach Aufmerksamkeit, Anerkennung und Zuwendung.

Wie groß ist die Gefahr, dass man als Führungskraft auffliegt, weil man gar nicht so ist, wie man sich gibt?
Kurzfristig ist die Gefahr relativ gering. Menschen lassen sich von starken, auch scheinbar starken Führungspersönlichkeiten gern beeindruckt. Deshalb finden sich in Führungspositionen auch immer wieder Menschen mit narzisstischen Zügen. Es gibt eine Sehnsucht nach Charisma, zapackender Entschiedenheit und Souveränität, weil das Sicherheit vermittelt. Mittel- und langfristige ist die Gefahr aufzufliegen, weil man nur etwas vorspielt, erheblich größer, weil es unglaubliche Kraft kostet, permanent eine Fas-



„Sicheres Auftreten will gelernt sein“, sagt Coach und Speaker Horst Lempart. Er ermutigt andere, sich gezielt in Angst- oder Gefahrenzonen zu begeben. Das Unbekannte sei eine Chance für Wachstum. Denn dabei entstehe Selbstsicherheit und die wiederum sei die Voraussetzung für Selbstvertrauen.

Foto: Thaut Images/stock.adobe.com

sade aufrechtzuerhalten. Irgendwann verstärkt sich bei Mitarbeitern das Gefühl, von dem, der immer den Ton angibt, nicht ernst genommen zu werden und eigentlich nur sein Spiegelhalter zu sein. Und dann kippt die Sache. Das kann für ein Unternehmen gravierende Folgen haben, weil sich Gräben auftun. Die Mitarbeiter fühlen sich unverstanden und gehen in die innere Emigration, und die Führungskraft wendet sich ab mit dem Gedanken: „Warum akzeptiert niemand meine grenzenlose Überlegenheit?“

Gibt es praktische Hilfestellungen, um bei Auftritten souverän und sicher zu wirken?

Die gibt es. Man kann ein Atem- und Stimmtechniktraining machen, um zu mehr Sicherheit zu gelangen. Ein gutes Zeitmanagement ist wichtig, um nicht unter Zeitdruck unsicher zu werden. Ich empfehle auch eine gute Vorbereitung mit einem Karteikartensystem. Darauf notiert man seine Redeelemente und gleichzeitig hat man auf der Bühne etwas, das Sicherheit bietet, weil man sich daran festhalten kann. Aber letztlich ist die zentrale Frage nicht so sehr „Wie werde ich sicherer?“, sondern „Wie lerne ich, besser mit Unsicherheiten umzugehen.“

Heißt das, Führungskräfte stehen sich manchmal selbst im Weg?
Ja, das heißt es. Führungskräfte sind Vorbilder. Sie haben eine Modellfunktion. Das verpflichtet auch dazu, sich immer wieder selbst infrage zu stellen. Selbstreflexion ist eine der zentralen Kompetenzen von Führung. Auch das Aushalten der damit verbundenen Unsicherheit. Das fällt vielen Führungskräften schwer, weil sie in einem mechanistischen

Weltbild denken. Für sie sind Kausalketten wichtig, also wenn A eintritt, folgt daraus B, und das führt uns dann zu C. Ziel ist immer eine hohe Kontrollierbarkeit. Und wenn ich kontrolliere, dann

Es ist in der Tat nicht immer offensichtlich, wer wen führt und Sicherheit gibt. Führt die Führungskraft das Team oder führt das Team die Führungskraft? Emotionale Intelligenz und Sozi-

„Menschen empfinden Störungen zuerst als Kontrollverlust.“

Horst Lempart, Buchautor und Speaker

man das aushalten kann, dann rückt man vor in die Entwicklungszone. Das heißt, ich werde aufgeschlossen für das Neue, das Unbekannte, für persönliches Wachstum. Dem Coach kommt dabei die wichtige Rolle zu, darauf zu achten, dass sein Gegenüber nicht in die Überforderungszone gleitet, weil es zu schnell zu viel will. Der Coach ist also so etwas wie die Balancestange für den Akrobaten auf dem Drahtseil.

Man kann ein erfolgreicher Unternehmer sein und trotzdem öffentliche Veranstaltungen fürchten, weil man nicht weiß, wie man sicher auftritt.

Souveränes Auftreten gelingt, wenn man Zugang zum Urvertrauen findet. Wenn man das

will ich Sicherheit herstellen. Im Umkehrschluss heißt das: Menschen, die ein hohes Kontrollbedürfnis haben, haben häufig ein permanentes Unsicherheitsgefühl. Sicherheit ist keine absolute Größe. Sicherheit ist relativ. Was dem einen als sicher erscheint, mag ein anderer als extrem risikoreich empfinden. Das begegnet uns auch im öffentlichen Leben. In der Corona-Krise erleben wir einen andauernden Spagat zwischen Sicherheit und Freiheit. Mit wie viel Sicherheit schränken wir die Freiheit ein und wie viel Freiheit dürfen wir uns nehmen, ohne die Sicherheit der anderen und die eigene zu gefährden?

Wie finde ich die richtige Mischung zwischen Führungsstärke und Teambindung? Wann sage ich, wo es langgeht, und wann frage ich danach?

alkompetenz werden neben den klassischen Führungsfähigkeiten in ihrer Bedeutung wachsen. Die Führungskraft der Zukunft wird daran gemessen werden, wie gut sie die verschiedenen Führungsstile unter einen Hut bringt. Sie

„Führt die Führungskraft das Team oder führt das Team die Führungskraft?“

Horst Lempart, systemischer Coach

wird integrativ führen und sich immer wieder fragen: „Was braucht die Situation, was braucht der Mitarbeiter?“ Das setzt eine hohe situative Flexibilität voraus. Ich nenne es agile Führung.

Das Interview führte Hans-Rolf Göbel



Horst Lempart, Jahrgang 1968, bezeichnet sich selbst als „Der Persönlichkeitsstörer“. Er ist systemischer Coach und Supervisor, Speaker und mehrfacher Buchautor. Außerdem ist er Privatdozent an verschiedenen Hochschulen. Weitere Information unter: www.horstlempart.de

Foto: Horst Lempart

Sicherheit als menschliches Grundbedürfnis – die psychologische Sicht

Nadine Knab, Expertin für Social, Environmental and Economic Psychology an der Universität Koblenz-Landau

menschliches Grundbedürfnis aus: „Menschen haben eine große Sehnsucht nach Halt und das Bedürfnis, sich sicher zu fühlen. Der amerikanische Psychologe Abraham Maslow hat dieses Bedürfnis nach Schutz, Stabilität und Ordnung sogar als eines der grundlegenden menschlichen Bedürfnisse beschrieben. Was jedoch objektiv als sicher oder unsicher gilt, kann sich sehr stark von der subjektiven Wahrnehmung von Sicherheit unterscheiden. Das bedeutet, Menschen können einen unterschiedlichen Grad von Sicherheit verspüren, obwohl sie sich in der gleichen Situation befinden. Hinzu kommen Verzerrungen unserer Wahrnehmung, die dazu führen, dass daraus folgende Entscheidungen nicht durch Rationalität bestimmt sind. Psychologische Forschung ergründet, wie subjektive Einschätzungen von Sicherheit unsere Wahrnehmung und unser Verhalten bestimmen. Dies hat hohe praktische Relevanz bei der Entwicklung von Sicherheitssystemen, zum Beispiel in der Automobilbranche oder auch bei der Umsetzung von politischen Maßnahmen – die besten

Maßnahmen werden nicht verhaltenswirksam, wenn Menschen Risiken für bestimmte Verhaltensweisen subjektiv als zu gering einschätzen. Die Risikoeinschätzung und damit die wahrgenommene Sicherheit wird auch davon bestimmt, wie stark etwas im Fokus der Aufmerksamkeit steht, zum Beispiel in den Medien – somit kann es leicht zu einer Unter- oder Überschätzung des tatsächlichen Sicherheitsrisikos kommen. Außerdem kann die Art und Weise, wie etwas formuliert ist, Wahrnehmung und damit Entscheidungen beeinflussen.

Ein bekanntes Experiment von Daniel Kahneman hat diesen sogenannten Framing-Effekt untersucht. Teilnehmende einer Studie sollten sich vorstellen (und das ist heute aktueller denn je), dass ein neuer Virus bis zu 600 Menschen töten wird und sie zwischen verschiedenen Maßnahmenprogrammen wählen können. Dabei gab es zwei Gruppen, die unterschiedliche Formulierungen vorgelegt bekamen. Die erste Gruppe hatte die Wahlmöglichkeit: (A) 200 Menschen werden gerettet; (B) mit der Wahrscheinlichkeit von 1:3 werden 600 Menschen gerettet und schließlich gibt es eine Wahrscheinlichkeit von 2:3, dass niemand gerettet wird. Die

zweite Gruppe erhielt das wie folgt formulierte Szenario: (C) 400 Menschen werden sterben; (D) mit der Wahrscheinlichkeit von 1:3 wird niemand sterben und eine Wahrscheinlichkeit von 2:3, dass 600 Menschen sterben. Wenn man die Auswahlmöglichkeiten genau liest, bemerkt man, dass die Konsequenzen bei (A) und (C) sowie (B) und (D) völlig identisch sind. Allerdings sind (A) und (C) als sichere Optionen formuliert, (B) und (D) hingegen als Risiko. Rational gesehen, dürften sich die zwei Gruppen also nicht darin unterscheiden, wie oft (A) zu (B) in der einen und (C) zu (D) in der anderen Gruppe gewählt wird. Dies ist jedoch nicht das Ergebnis, welches man empirisch findet. Tatsächlich hat sich bei dem Versuch die erste Gruppe häufiger für (A) entschieden, die zweite Gruppe hingegen häufiger für Option (D). Das zeigt: Ist eine Option als klarer Gewinn formuliert, wird sie eher gewählt als ein Gewinn, der als riskant und unsicher beschrieben ist. Wenn die Option jedoch als Verlust formuliert ist, dann wählen Menschen eher die risikoreichere und unsicherere Option. Gewinn und Verlust wird demnach subjektiv ein anderer Wert beigemessen, allein durch die beeinflussende Formulierung, die gewählt wurde.“

ANZEIGE

**LWT Wirtschaftstreuhand AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Eva Litzenburger
Wirtschaftsprüferin
Rechtsanwältin
Fachanwältin für Steuerrecht

Am Himmelfeld 45
56410 Montabaur
lwt-tax-ag.com, Tel. 02602 15920