

Aktuelles

- **Die aktuelle Interview:** „Wir wirken immer“: Trainieren Sie als Führungskraft Ihre Körpersprache S. 3
- **Newsticker:** So führen Sie neue Mitarbeiter S. 7
- **Führungskompetenz:** Führen lernen vom Online-Riesen – so nutzen Sie die Amazon-Prinzipien im Führungsalltag S. 8

Das aktuelle Interview:

„Wir wirken immer“: Trainieren Sie als Führungskraft Ihre Körpersprache



Dipl.-Psychologin **Monika Matschnig** ist Deutschlands Körpersprache-Expertin Nr. 1. Seit mehr als 15 Jahren coacht sie Führungskräfte deutscher und internationaler Unternehmen und ist Gastreferentin an Universitäten.

Ihre Bücher haben sich 300.000-mal verkauft. Mehrfach wurde die bekannte Referentin mit Awards ausgezeichnet, zudem ist die ehemalige Leistungssportlerin unter den „TOP 100 Excellent Speakers“.

Kompakt: Als Führungskraft stehen Sie immer im Fokus Ihrer Mitarbeiter. Doch die wenigsten Führungskräfte wissen, wie sie selbst wirken. Dabei ist die Kommunikation mit dem Mitarbeiter ein wesentlicher Baustein für den Erfolg. Wie Ihnen Ihre Körpersprache dabei helfen kann, verrät Körpersprache-Expertin Monika Matschnig in diesem Interview.

Warum ist die Körpersprache im Führungskräfte-Alltag wichtig?

Körpersprache ist das A und O. Wenn Führungskräfte nicht gut wirken, werden sie nicht gesehen, nicht gehört und auch nicht verstanden. Mein Motto lautet: **Wirkungskompetenz hat Sachkompetenz überholt.** Das heißt, wirken Führungskräfte nicht gut, wird ihnen nicht geglaubt. Sie können die beste fachliche Kompetenz besitzen, aber alles Gesagte geht förmlich unter, wenn Sie nicht gut rüberkommen.

Häufig vernachlässigen Führungskräfte jedoch die Körpersprache. Sie beobachten zwar in der Regel sehr gut die Körpersprache des Gegenübers, übersehen aber, dass häufig sie die Ursache dafür sind, dass der Gesprächspartner in einer bestimmten Art und Weise reagiert. Das liegt daran, dass Mitarbeiter die Führungskraft immer mit Argusaugen in den Blick nehmen, explizit dann, wenn es kriselt. Deshalb wird das Führungsverhalten wahrgenommen und verallgemeinert

und auf alle anderen Situationen übertragen. Ein Beispiel: Wenn die Führungskraft einen schlechten Tag hat und absolut cholerisch reagiert, warten alle Mitarbeiter nur darauf, dass sie wieder einmal cholerisch reagiert. Mit diesem Verhalten verlieren Sie als Führungskraft das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter. Und Vertrauen ist der stärkste Kitt zwischen Mitarbeiter und der Führungskraft.

Viele Führungskräfte sagen zu mir im Coaching: *„Frau Matschnig, ich lass mich doch nicht verbiegen. Ich bin so, wie ich bin.“* Meine Antwort lautet darauf: *„Was können die anderen dafür?“* Ich bin der Meinung, Führungskräfte haben nicht die Aufgabe, authentisch zu sein. Ich weiß, dass heutzutage jeder davon spricht: *„Sei du selbst.“* Das ist Bullshit. Führungskräfte werden in ein Unternehmen gerufen und haben eine Performance abzuliefern. Dafür wurden sie engagiert.

Muss diese Sprache zur Situation passen?

Führungskräfte haben die Aufgabe, in eine Rolle zu schlüpfen. Jede Führungskraft muss diese Rolle verkörpern. Es gibt 2 Punkte, die dafür relevant sind: zum einen Ihr Innen- und zum anderen Ihr Außenleben. Optimal ist es, wenn Sie es schaffen,

Ihre Innenwelt so zu programmieren, dass Sie sie automatisch nach außen tragen. Dafür brauchen Sie eine kongruente, eine stimmige Körpersprache. Ob es gelingt, entscheiden die anderen. Charismatische Menschen schaffen das.

Ein Beispiel: Dieter Zetsche, der Daimler-Chef, der jetzt aus dem Unternehmen ausscheidet. Als er seiner Belegschaft die schlechte Nachricht übermitteln musste, dass 10.000 Mitarbeiter entlassen werden müssten, hat er sich penibel darauf vorbereitet. Er hat eine große Halle gemietet, in die alle Mitarbeiter hineinpassten.

Es gab keine Ankündigung im Internet, und er hat auch nicht den Pressesprecher vorgeschoben. Er selbst hat zu den Mitarbeitern in einer einfachen, klaren Sprache gesprochen. Er ist locker aufgetreten, hat selbst die PowerPoint-Präsentation bedient, wenn jemand eine Frage hatte, hat er persönlich dem Mitarbeiter das Mikrophon gereicht, blieb vor ihm stehen, hat ihn angesehen, hat sich die Zeit genommen, die Frage zu beantworten

– so lange, bis alle zufrieden waren. Das Verrückte war: Am Ende hat er trotz schlechter Nachrichten sogar Applaus erhalten.

War Zetsche jedoch auf einer Messe unterwegs, war er der Showmaster. Dann ist er in eine andere Rolle geschlüpft. Das heißt, er schaffte es, sich auf die jeweilige Situation immer wieder neu einzustellen.

Ein anderes Beispiel ist der ehemalige Henkel-CEO Kasper Rorsted, der inzwischen zu Adidas gewechselt ist. Er hat sein Inneres komplett angepasst und auch seine äußere Hülle, statt handgenähter Schuhe und edler Anzüge trägt er jetzt Jeans, T-Shirt und Adidas-Schuhe. Und dementsprechend locker gibt er sich auch im Unternehmen.

Was sollten Führungskräfte tun, um in dieser Weise zu wirken?

Sie sollten sich immer wieder selbst reflektieren. Sie sollten lernen, wie sie wirken, wenn sie mit Mitarbeitern sprechen oder eine Präsentation leiten. Da besteht Handlungsbedarf, denn die Präsentationsfähigkeiten der meisten Führungskräfte in Deutschland sind ein reines Drama: Sie stehen hinter einem Rednerpult, verbarrikadieren sich dahinter, halten sich fest und machen eine Leseübung. Das geht nicht! Das ist respektlos.

Was Führungskräfte lernen müssen, ist, zu den Mitarbeitern zu sprechen. Weg vom Rednerpult sich sicher hinzustellen, das Gesagte mit ihren Gesten korrekt zu unterstreichen. Denn Worte sind mit Gesten unterstrichen um ein 12-Faches stärker.

Wenn die Wirkung passt und Sie es schaffen, Leidenschaft auszustrahlen, überträgt sich das auf die gesamte Mannschaft.

Gibt es Geheimcodes in der Körpersprache?

Ein verräterisches Signal allein hat keine Aussagekraft. Man sollte immer 3–5 Signale in einer bestimmten Situation wahrnehmen. Erst dann können Sie eine Aussage treffen. Worauf man achten sollte: Aussagekräftig ist immer das inkongruente Verhalten. Das ist, wenn die Körpersprache nicht mit den Worten zusammenpasst.

Wenn jemand beispielsweise sagt: „Das ist eine tolle Idee“, und gleichzeitig putzt er mit der Hand einen virtuellen Fussel vom Tisch, wissen Sie sofort: Die Idee wird vom Tisch gewischt. Oder jemand sagt „Tolles Argument“ und rollt dabei die Augen.

Es gibt aber auch kleinere Signale. Wenn Sie merken, dass die Zungenspitze Ihres Gegenübers immer ganz kurz nach vorn kommt, bedeutet

auch das: Er schiebt das Argument förmlich weg. Auch das ist ein inkongruentes Signal.

Ein anderes Beispiel ist, dass Sie auf vegetative Reaktionen wie rote Flecken im Gesicht, feuchte Hände oder erhöhten Lidschlag achten. Diese Signale sind ebenfalls nicht kontrollierbar. Und wenn jemand lügt, wird die Stimme bei den meisten Menschen automatisch höher.

Hinzu kommen die Mikro-Ausdrücke in der Mimik, die 150–250 Millisekunden dauern und die meist unbewusst wahrgenommen werden. Es bleibt ein unbestimmtes Gefühl in der Situation zurück: „Hier stimmt etwas nicht.“ Deshalb ist ein ganz wichtiger Tipp: Hören Sie immer auch auf Ihr Bauchgefühl.

Kann man lernen, diese Signale zu erkennen?

Das ist wie beim Lernen einer Sprache. Ein einziges Wort ergibt keinen Sinn, sondern erst die Aneinanderreihung von Wörtern. Genauso ist es auch bei der Körpersprache. Ich muss viele Signale sehen, damit ich einen Rückschluss ziehen kann. Für mich heißt das: Körpersprache-Vokabeln pauken.

Deshalb ist ein Punkt meiner Coa-

chings oder Trainings immer, die Selbstwahrnehmung von Führungskräften zu schärfen. Das ist wesentlich, denn nur wenn Führungskräfte es schaffen, sich mit ihren Mitarbeitern nonverbal zu verbinden, schaffen sie es, erfolgreich zu sein.

Ein weiterer Punkt ist: Wie lerne ich zu erkennen, was in meinem Gegen-

über gerade vorgeht? Das ist Trainingsache. Das durfte ich vor Kurzem selbst überprüfen, als ich bei Arte eingeladen wurde, als Körpersprache-Expertin unter 6 Teilnehmern Lügen

in einem Bewerbungsgespräch, beim Geschichten-Erzählen und in der Argumentation zu erkennen. Was meinen Sie, wie viele Lügner habe ich entlarvt? Alle 6? Ja.

Was kann eine Führungskraft, die gern etwas an ihrer Körpersprache optimieren möchte, heute tun?

Sie sollte den Mut haben, sich selbst im Spiegel zu sehen. Viel besser geht das heute mit dem Smartphone: Machen Sie einfach ein kurzes Video von sich und betrachten Sie

sich selbst. Das ist der erste Schritt. Denn die wenigsten Führungskräfte wissen, wie sie wirken. Und wir wirken immer. Die Frage ist nur, wie.

Newsticker

So führen Sie neue Mitarbeiter

Psychische Probleme sind immer häufiger Ursache für Krankschreibungen am Arbeitsplatz. Die Zahl der Krankentage aufgrund dieser Diagnose hat sich innerhalb von 10 Jahren auf zuletzt 107 Millionen pro Jahr verdoppelt. Das geht aus einer Antwort des Bundesarbeitsministeriums auf eine Anfrage der Linksfraktion im Bundestag hervor.

Im Jahr 2018 registrierte die DAK-Gesundheit, dass psychische Erkrankungen immer noch die dritthäufigste Ursache für Fehltag (15,2 %) waren. An erster Stelle standen Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems (20,9 %),

an 2. Stelle Atemwegsleiden (16,0 %).

Wie aus der Regierungsantwort weiter hervorgeht, stieg zwischen 2007 und 2017 auch die Zahl der Renteneintritte wegen verminderter Erwerbsfähigkeit aufgrund psychischer Störungen an, von rund 53.900 auf mehr als 71.300. 2017 gingen demnach rund 41.200 Frauen vorzeitig wegen psychischer Diagnosen in Rente. Bei den Männern waren es rund 30.100.

Die Bundesregierung sieht vor allem die Arbeitgeber in der Pflicht: Gegen psychische Belastungen würden keine neuen Arbeitsschutzregeln helfen,