

BOARD - aktueller Jahrgang > 2022 > BOARD 5/2022 > Aufsätze > Soft Skills für Aufsichtsräte und Aufsichtsräte – so gestalten Sie aktiv!

<b>Zeitschrift:</b>	BOARD
<b>Autoren:</b>	Maria-Christina Nimmerfroh/Tom Buschardt
<b>Beitragstyp:</b>	Beitrag
<b>Ausgabe:</b>	5/2022

## Soft Skills für Aufsichtsräte und Aufsichtsräte – so gestalten Sie aktiv!

### Maria-Christina Nimmerfroh



Maria-Christina Nimmerfroh, Dipl. Psych. und Leiterin des Schwerpunktfaches Wirtschaftspsychologie an der HS Bonn/Rhein-Sieg;

### Tom Buschardt



Tom Buschardt, Medien- und Kommunikationstrainer, Publizist

Die Anforderungen an Aufsichtsräte sind hoch: Es wird fachliche Expertise gefordert, das Einhalten der aufsichtsrechtlichen Regelungen und die optimale Gestaltung der Beratungs- und Entscheidungssituationen in den Sitzungen. Zur Sicherung und Erhöhung der Entscheidungsqualität ist es nicht nur relevant, seinen eigenen Standpunkt entwickelt zu haben – sondern ihn auch zu vertreten. Dazu braucht es wegen der besonderen Situation auch spezielle kommunikative Fähigkeiten. In diesem Beitrag werden Instrumente und Mechanismen vorgestellt, die sich in der Sitzungspraxis bewährt haben.

## **Inhalt**

- I. Die Notwendigkeit, Einfluss zu nehmen
- II. Die Fähigkeit, die anderen einzuschätzen
  1. Motiv Ehrgeiz
  2. Motiv positive Beziehungen
  3. Motiv Macht
- III. Die Fähigkeit zu kommunizieren
  1. selektive Wahrnehmung
  2. Primacy- und der Recency-Effekt
  3. Dreierformel
  4. Leadership-Coaching-Blendwerk: Die sogenannte 55-38-7 Regel.
  5. Vorteil für Frauen: Die „Charmante Konsequenz“
- IV. Fazit

## **Keyword**

Kommunikation

### **I. Die Notwendigkeit, Einfluss zu nehmen**

Machen wir uns nichts vor: Tätigkeiten als Aufsichtsräte sind durchaus etwas, was das Ego streichelt und das Ansehen in der Öffentlichkeit mehrt. Betritt gar der Aufsichtsratsvorsitzende die Arena der Mächtigen, so sind zuweilen auch die selbstbewusstesten Vorstände eher schüchtern und zurückhaltend. Wenn man in deutschen Unternehmen im Zeitalter kooperativer Führungsstile, flacher Hierarchien und sogar Wechselarbeitsplätzen für Führungskräfte die Aura der Macht noch irgendwo spüren kann wie im Zeitalter der Industrialisierung – dann im Aufsichtsrat.

Die überwiegende Tätigkeit von Aufsichtsräten besteht darin, mit einer Vielfalt von Informationen umzugehen und diese in Kommunikationssituation zielführend einzusetzen. Das klingt erst einmal abstrakt – bedeutet jedoch harte Arbeit. Das Entscheidende sind die Beratung und die Sitzungssituation selbst. Am Konferenztisch gilt's.

Dort kommen nicht nur die Fachkenntnisse und unterschiedlichen Erfahrungen der Sitzungsmitglieder zum Ausdruck, sondern es geht im Wesentlichen auch darum, seine eigenen Vorstellungen, Ideen und auch die eigene Bedeutung und Rolle in dem Gremium zu vertreten. Dazu sind gerade Soft Skills vonnöten, wobei das Attribut soft den falschen Eindruck erweckt. Letztendlich sind es die harten Fähigkeiten, die gebraucht werden, wenn es bei unterschiedlichen Ansichten zu vielleicht auch strittigen Entscheidungen kommen muss. Über allem schwebt natürlich die Anforderung der Gesetze oder Satzungen, die die Gremien einhalten müssen.

Denn längst ist Deutschlands Führungskräften klar: Gerade die sogenannten weichen Faktoren entfalten enorme Durchschlagskraft, weil sie in der Regel auf subtile Art Widerstände umgehen – oder erst gar nicht entstehen

lassen. Aber auch das Verhältnis Frauen und Männer in Führungsebenen spielt eine wichtige Rolle – doch dazu mehr im weiteren Verlauf.

Aus dieser Kommunikations-, Informations- und Beratungssituation ergibt sich ein echtes Spannungsfeld.

## **II. Die Fähigkeit, die anderen einzuschätzen**

Gremien wie Aufsichtsräte bestehen oft aus Menschen, die sich nicht oder nicht gut aus Arbeitssituationen kennen und sich, das bedingt die Aufgabe, auch selten im Alltagsgeschäft begegnen. Das bedeutet, dass ihr Zusammensein oft zeitlich limitiert ist und in größeren Zeitabständen stattfindet. Das verhindert, dass sich Aufsichtsratsmitglieder und zum Beispiel Vorstandsmitglieder wirklich kennenlernen können und führt auch dazu, dass eventuelle Rollen bei jedem Zusammentreffen neu verteilt werden. Meinungsführer und informelle Einflüsse wechseln.

Die geringe Vertrautheit mit den anderen Gremienmitgliedern kann auch ein Vorteil sein, da sich so weniger Subgruppen bilden können und sachfremde Entscheidungskriterien wie Sympathie oder Meinungsführerschaft eine geringere Rolle spielen.

Warum sollte man überhaupt die anderen Gremienmitglieder besser kennenlernen, wo es doch eigentlich nur um sachbezogene Entscheidungen geht, bei denen die Bewertung der vorliegenden Fakten im Vordergrund stehen sollte?

Es gibt zwei wichtige Gründe, sich über die anderen Personen mehr als nur oberflächlich Gedanken zu machen. Zum einen dient es dazu, die Gestaltungskraft der eigenen Argumente zu verbessern, indem man die Art der anderen Personen einschätzt, mit den Themen umzugehen.

Zum anderen ist niemand frei davon, sich bei seiner Entscheidung von Aspekten wie Sympathie, Durchsetzungsstärke oder der Eloquenz einer präsentierenden Person leiten zu lassen. Im Allgemeinen wird die Fähigkeit von Menschen, Inhalte von der Art der Darstellung und den Eigenschaften der Person, die die Informationen übermittelt, deutlich überschätzt.

### **Tipp**

Wenn Sie für sich selbst in Anspruch nehmen, weitestgehend rational und vorurteilsfrei an Entscheidungen heranzugehen, achten Sie einmal darauf, wie über Entscheidungs- und Beratungssituationen berichtet wird. Oft wird da auf das Verhalten der anderen Diskussionsteilnehmer abgestellt, indem beispielsweise auf zu lange Redebeiträge oder unfreundliches Auftreten hingewiesen wird. Das kann ein Zeichen dafür sein, dass diese Aspekte, weil sie eben im Gedächtnis geblieben sind, auch Einfluss auf die Entscheidung gehabt haben. Gewissermaßen führt hier ein soziales Korrektiv zu einer kognitiv anderen Bewertung.

Um andere Gremienmitglieder so einzuschätzen, dass man ein tiefes Verständnis der oft zufälligen Gruppenkonstellation erlangt, braucht es eine Kategorisierung von Menschen in die grundlegenden und verhaltensleitenden Motive wie Ehrgeiz, das Streben nach positiven Beziehungen und das Streben nach Macht.

Alle diese Motive sind in der Persönlichkeit verankert, und gerade in Diskussions- und Entscheidungssituationen werden sie deutlich sichtbar.

Menschen können in zwei der grundlegenden Motive eine starke Ausprägung haben oder auch nur in einem. In der Regel sind somit eines oder zwei der grundlegenden Motive geringer ausgeprägt. Mit dem Geschlecht der handelnden Personen haben diese Motive eher wenig zu tun. Wohl aber bei der Bewertung dieser Motive durch Dritte.

## 1. Motiv Ehrgeiz

In den meisten Fällen merkt man recht schnell, ob jemand ein großes individuelles Leistungsstreben hat. Diese Personen werden unruhig, wenn ihnen etwas zu langsam geht, sie haben kein Verständnis für Utopien und Visionen und wollen lieber realistische Planungen vorgelegt bekommen. Bei Sachdiskussionen geht es ihnen darum, die beste Lösung zu finden, und nicht darum, sich selbst im besten Licht darzustellen. Dabei missachten sie gelegentlich soziale Aspekte, weil sie sich sehr auf das Ziel der Arbeit konzentrieren. Als Führungskräfte fallen diese Charaktere dadurch auf, dass sie dazu neigen, andere zu überfordern, weil sie die Leistungserwartung an sich selbst auf andere übertragen. Sie ziehen sich dann zurück, wenn sie das Gefühl haben, dass ihr eigener Beitrag zu wenig oder keinen Einfluss auf das Gesamtergebnis hat und auch nicht erkennbar ist. Diese Personen arbeiten eher ungern eng mit anderen zusammen und streben danach, einen eigenen Einflussbereich zu haben. Sie sind an sachlichem Feedback sehr interessiert und wollen insbesondere über die quantitativen Auswirkungen der Entscheidungen detailliert informiert werden.

Diese Personen würden auch ein Gremium verlassen, wenn sie das Gefühl haben, dass ihre eigenen Leistungserwartungen nicht von allen am Tisch geteilt werden. Sie bereiten sich inhaltlich sehr gründlich auf Termine vor und betrachten soziale Zeiträume wie die Gespräche vor Sitzungsbeginn oder nach Sitzungsende oft als Zeitverschwendung, da sich der Nutzen für sie nicht unmittelbar erschließt.

## 2. Motiv positive Beziehungen

Von den Menschen, bei denen individuelle Leistungsziele im Vordergrund stehen, unterscheiden sich die, denen die anderen Gremienmitglieder besonders wichtig sind, stark. Für diese Menschen ist die Art der Zusammenarbeit in einem Gremium elementar wichtig und sie sind auch bereit, für diesen Aspekt selbst sehr viel zu tun. Sie sind sensitiv in Bezug auf Konflikte und Unstimmigkeiten und sind auch in der Lage, sie kompromissorientiert zu lösen. Als Führungskräfte wählen sie für die Mitarbeit eher loyalen Mitstreiter als Experten aus, weil für sie die gute Zusammenarbeit immer das höhere Ziel darstellt.

Kritik oder abweichende Meinungen nehmen diese Menschen schnell persönlich und sie sind so für Feedback eher nicht empfänglich. Sie streben danach, mit möglichst vielen Menschen in positiven Beziehungen zu stehen und würden dafür durchaus ihre eigenen Ziele zurückstellen. Sie gelten als hilfsbereit und empathisch, suchen eher den Kompromiss als die Entscheidung nach strittiger Diskussion. In Führungssituation zeigen sie oft weniger Durchsetzungstärke und sind durch Sympathie, Loyalität und persönliche Bindung gut zu überzeugen. Die Form der Zusammenarbeit steht für sie in vielen Fällen über der Sachebene.

Führungskräften ordnen wir schnell überdurchschnittliches Machtstreben zu. Das muss aber nicht zwingend zutreffen, denn auch bei den beiden grundlegenden Motiven des Ehrgeizes und des Strebens nach persönlichen Beziehungen gibt es durchaus viele Menschen, die Führungsverantwortung tragen.

## 3. Motiv Macht

Das personalisierte Machtstreben lässt sich recht gut erkennen, da diese Personen sehr viel Wert auf Status und Prestige legen und auch ungeduldig werden, wenn sie nicht im Mittelpunkt stehen. Halten Sie einen Moment inne und überlegen Sie, ob Sie – oder jemand, an den Sie jetzt denken – beispielsweise großen Wert auf die „Insignien der Macht“ legen. Das fängt beim Montblanc mit Unterschriftengravur auf Firmenkosten an; Namensschild am PKW-Stellplatz und vielem mehr bis zum persönlichen Aufzug direkt ins Eckbüro mit Aussicht über die Stadt. Die Nachrichtenagentur Reuters verbreitete einmal ein Foto vom Urinal des Commerzbank-Vorstandes – mit freiem Blick über die Stadt.

Prestige-affine Führungskräfte können sehr charmant und gewinnend sein und in vielen Fällen polarisieren sie die Personen, die mit ihnen zu tun haben. Auf der einen Seite werden sie geschätzt und geachtet für ihr gewinnendes Wesen und ihre Durchsetzungstärke, es gibt aber auch immer welche, die sich durch das Machtstreben eingeengt fühlen und sie deswegen schon prinzipiell ablehnen. Im Gegensatz zu sehr

ehrgeizigen Charakteren sind die Menschen mit einem großen personalisierten Machtstreben für Schmeicheleien und Sympathiebekundungen empfänglich. Auch sie umgeben sich lieber mit loyalen Personen, als dass sie sich die Mühe machen, eine qualifikationsorientierte Auswahl zu treffen. Stichwort: Hofstaat. Diese Personen achten beispielsweise sehr genau darauf, wer wo am Konferenztisch Platz nimmt, wer zuerst sprechen darf und wem wieviel Redezeit eingeräumt wird. Das sind für hoch machtmotivierte Personen wichtige Kriterien, um die eigene Bedeutung und die Bedeutung anderer einzuschätzen. Die fachliche Vorbereitung und das Einbringen ihrer Expertise steht hier nicht im Vordergrund. Tatsächliche Beobachtung bei einem journalistischen Termin auf der Führungsetage: Alle Vorstände hatten einen gravierten Montblanc Meisterstück vor sich auf dem Tisch liegen. Demonstrativ. Nur der Vorsitzende hatte einen Montblanc Meisterstück Le Grande. Ist das noch zeitgemäß?

Aus der Beschreibung dieser drei grundlegenden Motivatypen lässt sich ersehen, dass es bei dieser Konstellation am Konferenztisch sowohl zu Unverständnis und vielleicht sogar zu Konflikten kommen kann, obwohl sich alle dem gleichen Ziel des Gremiums verpflichtet fühlen. Während ehrgeizige Personen hohe Ansprüche an die Entscheidungsqualität und an die Effizienz der Arbeit haben, steht für die anderen eher die Form der Zusammenarbeit, die Abwesenheit von Konflikten und das Betonen gemeinsamer Werte im Vordergrund. Weder sehr ehrgeizige Personen noch die, denen die anderen Menschen besonders bedeutsam sind, stellen sich gerne dem Wettbewerb. Das ist den hoch Machtmotivierten vorbehalten.

Wenn Sie also sowohl sich selbst als auch die anderen Mitglieder des Gremiums oder wichtige Ansprechpartner im Unternehmen auf diese Weise kategorisieren können, erfahren Sie schon eine Menge über deren individuelle Ziele und können leichter darauf eingehen. Die Überzeugung mit Sachargumenten gelingt am einfachsten bei jemandem mit hohem Leistungsstreben. Bei den anderen beiden Motivatypen werden im Entscheidungsverhalten immer auch andere Kriterien eine Rolle spielen – auf die man natürlich durch die Art der Ansprache auch reagieren kann. So können die individuellen Besonderheiten der anderen Gremienmitglieder auch für die eigene Überzeugungskraft genutzt werden.

### **III. Die Fähigkeit zu kommunizieren**

In vielen Fällen trifft man in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien Menschen, die durchaus kommunikativ erfahren sind. Sehr viele können allerdings auch von leidvollen Erfahrungen berichten, dass gerade verbal großzügige Kolleginnen und Kollegen eher zur Verlängerung der Tagesordnungspunkte als zur Klärung von Sachverhalten beigetragen haben.

#### **1. Selektive Wahrnehmung**

Die erste Hürde aus psychologischer Sicht, die man als redender Präsentierender überspringen muss, ist die selektive Wahrnehmung. Das ist ein automatisch ablaufender Prozess in unserer Psyche, der dazu führt, dass wir Informationen, die zu unserer Einstellung passen, viel bereitwilliger aufnehmen, erinnern und berücksichtigen als Informationen, die unserer Einstellung widersprechen.

Das ist ein Grund dafür, weshalb es so schwierig ist, Menschen durch einen verbalen Vortrag zu überzeugen. Die Aufnahmekapazität durch das gesprochene Wort ist gering und wird durch Effekte wie die selektive Wahrnehmung noch verringert. Genau deswegen ist es wichtig, die Einstellungen der Anwesenden zum Thema einzuschätzen, um zu wissen, welche und vor allem wie viele Aspekte man in den Vordergrund seiner eigenen Ausführungen stellt. Steht man selbst eher konträr zur Meinung der anderen am Tisch, empfiehlt es sich, die Anzahl der Aspekte deutlich zu reduzieren und wenige Punkte sehr stark zu betonen. Vor allem sollte man dann die Gegenargumente und die Vorbehalte direkt in seinen eigenen Beitrag mitaufnehmen.

Denken Sie daran, in diesen Fällen müssen Sie erst die Aufmerksamkeit der Zuhörenden gewinnen, denn ihr Gehirn suggeriert ihnen, dass sie über das Thema schon ausführlich informiert seien. Wir alle unterliegen der selektiven Wahrnehmung und müssen bei der Informationsaufnahme aktiv dagegen vorgehen, das bedeutet, dass die Offenheit gegenüber Informationen und Ansichten immer bewusst hergestellt werden muss. Aus

psychologischer Sicht bewegen wir uns sonst in ausgetretenen Gehirnpfaden, die uns immer wieder zum selben Ergebnis führen und damit auch blind machen für notwendige Veränderungen.

Gerade weil die Aufmerksamkeitsspanne bei verbalen Diskussionen nicht besonders hoch ist, sollten die eigenen Redebeiträge aus rhetorischer Sicht gut vorbereitet sein. Die Grundregel, dass ein kürzerer Beitrag eine höhere Akzeptanz schafft, kennen eigentlich alle, setzen sie nur oft nicht um.

## 2. Primacy- und der Recency-Effekt

Ein weiterer wichtiger Effekt eines Redebeitrages ist der Primacy- und der Recency-Effekt. Diese Effekte bedeuten, dass insbesondere der Beginn und das Ende des Beitrags erinnert wird, der Mittelteil verblasst. Für die Gestaltung eines spontanen oder vorbereiteten Redebeitrags bedeutet das, dass die These und das Ziel am Anfang explizit genannt werden sollten und erzählende Einstiege ungeeignet sind. Am Schluss sollte die Kernbotschaft noch einmal wiederholt und im besten Fall mit einer Handlungsaufforderung verknüpft werden.

So entsteht auch für den Zuhörer ein runder Beitrag, der im klassischen Muster der Einleitung, eines Mittelteils und dem Schluss folgt. Auch wenn es für Sprechende eher ermüdend ist, sind Wiederholungen im eigenen Beitrag unerlässlich, um überhaupt eine Chance auf Erinnerung der wichtigen Aspekte bei den Zuhörenden zu haben. Dabei ist die Größe des Auditoriums nicht entscheidend. Die Bewertung eines Beitrags folgt der Peak-End-Regel. Die bedeutet, dass der wichtigste Aspekt, der Peak, eines Beitrags bedeutsam ist, zusammen mit dem Schluss.

Die affektive Bewertung eines Ereignisses erfolgt immer vom Ende her. Deswegen ist es entscheidend, wie Ihr Beitrag das Thema am Schluss bewertet. Geben Sie einen positiven Ausblick oder skizzieren Sie ein Katastrophenszenario – am Schluss legen Sie fest, wie Ihre Zuhörer den Sachverhalt emotional aufnehmen.

## 3. Dreierformel

Eine simple und dennoch wirksame Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu bekommen, ist die Anwendung der Dreierformel.

Sollten Sie Beispiele, Forderungen oder Argumente einbringen, sollte die Anzahl jeweils drei betragen. Zum einen, weil drei Elemente für Zuhörende leicht zu überblicken sind und zum anderen, weil die Anzahl drei eine Vollständigkeit suggeriert, die dazu führt, dass Zuhörende das Gefühl haben, das Thema verstanden zu haben. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Anliegen akzeptiert wird. Sollten Sie davon abweichen müssen, weil inhaltliche Aspekte dieser Dreierregel widersprechen (beispielsweise, wenn vier Unternehmensbereiche betroffen sind, es sechs Themenfelder gibt o.ä.), setzen Sie eine Anapher ein. Das ist die Wiederholung des Satzanfangs bei einer Aufzählung. Hier können Sie auch während des Sprechens noch einen weiteren Punkt ergänzen (das geht bei der numerischen Dreierregel nicht, ohne dass es irritierend wirkt), oder bekommen den Kopf aus der Schlinge, wenn Ihnen dummerweise das berühmte „und Drittens“ in der freien Rede entfällt.

## 4. Leadership-Coaching-Blendwerk: Die sogenannte 55-38-7 Regel.

Räumen wir den Unfug beiseite. Sie haben vielleicht von einer 55-38-7 (oder auch 7-38-55) Regel gehört, wonach Körpersprache und Mimik zu 55 % unsere Kommunikation prägen, zu 38 % die Stimme entscheidend seien und nur zu 7 % der Inhalt. Das klingt einleuchtend und plausibel. Dass es Unfug ist, diese Formel zur Leadership-Analyse heranzuziehen, wissen Sie, wenn Sie weiterlesen. Diese Formel (aus dem Jahr 1971) wird gerne von Coaches gegenseitig abgeschrieben, ohne sich jemals mit der Studie beschäftigt zu haben. Wenn der Inhalt nur zu 7 % zählt, braucht man sich als Coach nämlich nicht mehr inhaltlich vorzubereiten und hat seine Tagessätze locker verdient. Urheber der Studie ist Professor Albert Mehrabian, der seit über 20 Jahren gegen die Fehlinterpretation seiner Studie kämpft. Er hat Sätze untersucht, wie zum Beispiel „Schön, dass Sie da sind.“ Sie wissen ohne diesen Satz bereits, dass Sie da sind. Folglich ist nicht der Inhalt „da“ entscheidend, sondern die Wertung „schön“ – und diese entfaltet Glaubwürdigkeit ausschließlich durch Mimik, Gestik,

Körpersprache sowie der Stimme. Auf diesen Fakt gelangt man bei einer „Mehrabian Mythos“-Google-Suche bereits auf Seite 1.<sup>1</sup>

Ginge es im Leadership nach 55-38-7, würden Joko und Klaas Dax-Konzerne leiten. Zusammen mit Torsten Sträter, Sarah Bosetti, Caroline Kebekus und Sebastian Pufpaff.

Mitarbeitende achten sehr wohl darauf, welche Inhalte ihnen von Führungskräften vermittelt werden und sie haben ein untrügliches Bauchgefühl dafür entwickelt, wer glaubwürdig ist (Inhalt sowie Stimme/Körpersprache sind synchron und im Einklang miteinander), oder wer nur emotionale Vokale auswendig gelernt hat. Unterstrichen von einer hölzernen Gestik, die von der Augsburger Puppenkiste abgeschaut sein könnte: starre Hände, ausladende Arme mit immer gleichen Bewegungsabläufen und einem übertriebenen Kopfwackeln beim Sprechen. Nicht falsch verstehen: Ich schätze die Augsburger Puppenkiste sehr – aber nicht verkörpert durch einen Dax-Vorstand bei der Keynote.

„Können Sie mir nicht noch zwei, drei Gesten zeigen, die fürs Leadership funktionieren?“

Authentizität ist beim Leadership-Coaching ein stark strapaziertes Wort.

Leadership ist ein ganzheitliches Konzept. Ist die innere Haltung zu den Inhalten in der Balance, bedarf es nur Nuancen in der Korrektur von Stimme und Auftreten, um erfolgreich als Leader (w/m/d) wahrgenommen zu werden.

Es wird immer so sein, dass mal die Gestik, mal die Stimme stärker in der Wahrnehmung ist. Beispielsweise genau dann, wenn der Belegschaft trotz harter Einschnitte Hoffnung gemacht werden muss. Man merkt sehr schnell, ob sich hier jemand kurz vor dem Termin zwei, drei Gesten angeeignet hat, die genau auf diesen Inhalt einzahlen sollen.<sup>2</sup>

Natürlich gibt es körpersprachliche Elemente, die eher auf den Index gehören als andere. Dennoch können strittige Punkte ihre positive Wirkung an anderer Stelle entfalten.

Nehmen wir als Beispiel das breitbeinige Sitzen bei Männern mit vorgebeugtem Oberkörper. Wer sich in dieser Haltung einem überwiegend weiblichen Publikum gegenüber setzt, wirkt prollig. Learning: Diese Körpersprache ist zu vermeiden und durch manierlich übereinander geschlagene Beine zu ersetzen. Faustregel: Knie auf Knie (dadurch kommt auch der Oberkörper automatisch nach oben).

Nun wechseln wir das Setting und die männliche Führungskraft setzt sich zu einer Gruppe Monteure in die Industriehalle. Hier schaffen die manierlich übereinander geschlagenen Beine eher Distanz, weil die Führungskraft über den Körper anders spricht als seine überwiegend männlichen Monteure. Learning: Hier breitbeinig zu sitzen (oder insgesamt etwas breitbeiniger aufzutreten) unterstreicht eher Verbundenheit und Nähe. Selbst wenn Sie jetzt noch eventuell anwesende weibliche Monteure in die Situation einbringen: Die haben sich längst an die etwas barockere Körpersprache ihrer männlichen Kollegen gewöhnt.

Körpersprache-Ratgeber empfehlen in der Regel, das Verschränken der Arme vor der Brust zu vermeiden. Das gilt gleichermaßen für Frauen wie für Männer. Diese Haltung wird mit Ablehnung und Distanzaufbau interpretiert. Nehmen Sie diese Haltung bitte beim Lesen dieser Zeilen einmal ein. Nun verändern wir zwei Dinge: Sie halten den Kopf leicht schräg und nehmen die eine Hand, deren Finger nun unter dem Oberarm des anderen Armes klemmen, nach vorne. So liegen beide Hände sichtbar auf den gegenüberliegenden Oberarmen. Die Arme sind weiterhin vor der Brust verschränkt, aber diese Körpersprache sagt jetzt aus: Ich handle nicht, aber ich bin aufmerksam und höre Dir zu. Ich schalte meine Aktivitäten (Gestik mit den Händen/ Armen) ab und bin nur für Dich da. So kann eine ursprünglich als ablehnend bezeichnete Körperhaltung konstruktive Kraft entfalten.

---

1 „Mehrabian Mythos“ – nachzuhören im BBC-Interview ab ca. Minute 23: <https://www.bbc.co.uk/sounds/play/b00lyvz9>

2 Vermeiden Sie bitte die überstrapazierten Vergleiche aus dem Fußball und Segeln.

Zeigen die Handflächen beim Sprechen nach oben, wird der Inhalt eher als positiv empfunden. Zeigen die Handrücken nach oben (oder zum Gesprächspartner hin), handelt es sich eher um negativen Inhalt. Das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass der Handrücken ausschließlich eine negative Körpersprache ist. Nehmen wir den Satz „Wir dürfen uns nicht ständig vom Wettbewerb die besten und fettesten Aufträge wegschnappen lassen.“ Hier ist das Appellative in der Aussage positiv („Lasst uns gemeinsam mehr Anstrengungen unternehmen“), wäre jedoch mit mehreren energischen Auf- und Ab-Bewegungen mit dem Handrücken zum Publikum besser kommuniziert.

Eine weibliche Führungskraft zeigte mir ein Video von einer anderen Managerin und wollte unbedingt so sein wie ihr Vorbild. Das gewählte Vorbild performte ausgesprochen gut und wirkungsvoll. Ich war schockiert, denn meine Coachee (sehr feminin) war ein komplett anderer Typ als die von ihr bewunderte Frau (sehr burschikos). In diese Richtung zu coachen wäre ein Desaster geworden.

Oder anders gesagt: Sie können Andrea Nahles und Annalena Baerbock nicht mit den gleichen Tools für einen optimierten Leadership-Auftritt vorbereiten.

### **5. Vorteil für Frauen: Die „Charmante Konsequenz“**

Die (derzeitige) Benachteiligung von weiblichen Führungskräften kann sich im Leadership für Managerinnen deutlich als Vorteil auszahlen.

Bei weiblichen Führungskräften arbeite ich unter dem Arbeitstitel „Charmante Konsequenz“, die sich nach gelegentlichem Widerstand schnell durchsetzt. Zunächst haben die Coachees den Eindruck, man wollte sie auf „Weiblichkeit“ reduzieren – aber das Gegenteil ist der Fall. Man erweitert die Weiblichkeit um eine zielgerichtete und direkte Ansprache. Gewissermaßen das Beste aus beiden Welten. In den meisten Fällen fällt es Frauen leichter, charmant zu wirken als Männern. Viele weibliche Führungskräfte reduzieren ihre Kleidung um feminine Aspekte und setzen eher auf Hosenanzüge (Merkel, von der Leyen) als moderne Kleider (Baerbock). Hier hat Annalena Baerbock den Frauen einen enormen Dienst erwiesen, weil sie im Wahlkampf stets feminin auftrat – ihre Schärfe inhaltlich entfaltete. Auf viele Männer wirkt das immer noch überraschend und bei den Konfrontationen im TV konnte man sehen (und auch hören!), wie Armin Laschet seine Schwierigkeiten hatte, dem Baerbock-Auftritt substanziell etwas zu entgegnen, was die Zuschauer tatsächlich begeistern konnte. Baerbock hat sich gegenüber Laschet stets besser verkaufen können.

Mit charmanter Konsequenz.

Bei Laschet mag man jetzt an seinen Hintergrund-Lacher beim Auftritt von Bundespräsident Steinmeier bei der Flutkatastrophe denken. Laschet entschuldigte sein Fehlverhalten später, er habe ja gar nicht gehört, was Steinmeier vorne erzählt. Es spielt keine Rolle: Es gab Tote bei einer Flutkatastrophe und vorne spricht das Staatsoberhaupt. Steinmeier wird schon keine Hüpfburg einweihen und als Ministerpräsident hat man hinten die Klappe zu halten. Oder, um es mit erfolgreichem Leadership zu formulieren: Wenn die innere Haltung passen würde, kämen die passende Mimik und Körpersprache ganz von selbst.

So viel dazu, dass Körpersprache/Mimik durch innere Haltung und Inhalt beeinflusst werden. Und das zu definitiv mehr als nur 7 %.

### **IV. Fazit**

Durch eine aktive Auseinandersetzung mit dem Verhalten der anderen Gremienmitglieder und der häufigen Gesprächspartner können Sie erfolgreiche Gesprächsstrategien entwickeln. Ihr wichtigstes Instrument sind die Beiträge in Beratungssituationen und die gilt es, mit geeigneten Methoden zu verbessern und Ihren Argumenten und Vorstellungen mehr Bedeutung zu verleihen.