

Manager müssen zwischen privater und beruflicher Rolle unterscheiden

Der Begriff „Rollendistanz“ ist vielen Fach- und Führungskräften durchaus bekannt, ob aus Management-Handbüchern oder Coachings. Rollendistanz im Berufsalltag zu leben, fällt vielen Managern dennoch schwer. Warum es so wichtig ist, zwischen dem privaten und beruflichen Ich zu unterscheiden und was das mit Professionalität zu tun hat.

Für meine Mitarbeiter muss ich echt sein. Ich muss mich so geben, wie ich bin“, ist eine Aussage, die ich in meinen Trainings von Führungskräften immer wieder höre. Für mich ein guter Aufhänger, den Teilnehmern die Dynamik und den Zusammenhang von Authentizität und Professionalität zu erklären. Das Bemühen, sich im Job möglichst genau so zu verhalten wie im Privatleben, also überall und zu jeder Zeit authentisch zu SEIN, ist letztlich ein egozentrischer Anspruch. Denn für unser Gegenüber reicht es im sozialen Miteinander völlig aus, wenn wir gemäß seiner Rollenerwartungen authentisch WIRKEN. Dann verhalten wir uns professionell.

Professionalität ist die Fähigkeit, situativ überzeugendes Verhalten zu zeigen, obwohl es den eigenen Anteilen gerade nicht entspricht. Professionalität setzt deshalb Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbststeuerung, Impulskontrolle und Achtsamkeit voraus – heutzutage Kernkompetenzen sowohl in Führung und Management als auch im Service und Verkauf. Und sie setzt voraus, klar zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen an die berufliche Rolle zu unterscheiden.

Gelingt diese Unterscheidung nicht, identifiziert sich eine Person unter Umständen zu stark mit ihrem Job. Sie nimmt Dinge persönlich, die sie eigentlich mit Distanz auf organisatorischer Ebene lösen müsste. Damit agiert sie nicht mehr professionell; sie trifft Entscheidungen nicht mehr im Sinne ihrer Rolle, sondern im Sinne ihrer persönlichen Motive.

Das bedeutet nicht, dass sich ein Manager verstellen muss. Vielmehr muss er lernen, auch Rollenerwartungen zu erfüllen, zu deren Beantwortung er das dazugehörige Verhalten und eine entsprechende Haltung noch nicht entwickelt hat. Dazu zählt das von vielen rein leistungs- und aufgabenorientierten Managern oft abgelehnte, aber zur Zielerreichung notwendige machtpoli-

tische Handeln, wie zum Beispiel, sich ein Netzwerk aufzubauen, konstruktive Allianzen mit Kollegen zu bilden oder Eigenmarketing zu betreiben.

Manche Führungskräfte haben Hemmungen, diese Taktiken anzuwenden – gerade wenn sie eher introvertiert und wenig dominant sind. Aber: Es entspricht der Rolle einer Führungskraft, Macht und Einfluss zum Wohle des Ganzen zur Wirkung zu bringen.

Mit der sogenannten Rollendistanz gelingt es Managern, Dinge zu tun, um den an sie gerichteten Erwartungen gerecht zu werden – auch wenn sie unter Umständen nicht ihrem eigenen Naturell entsprechen. So fordert jede Rolle immer nur bestimmte Charakteranteile von uns, diese aber voll und mit ganzem Einsatz. Sonst gäbe es auch keine authentische Wirkung. Ich nenne dieses Vorgehen „selektive oder professionelle Wirkungs-Authentizität“. Wenn man mit dieser Rollendistanz agiert, ist man auch konfliktfähiger. Und sie ist die beste Prävention gegen Stress und Burnout.

Fazit: Auf professionelle, selektive Authentizität auf der Basis von Rollendistanz kommt es an. Denn nicht alles, was echt ist, ist auch professionell!

Jürgen Kugele, Geschäftsführer von kugele.org]

Manager müssen echt sein

Emotionen sind stärker als unser Verstand und bestimmen unseren nonverbalen Ausdruck. Deshalb spüren andere unbewusst, wenn wir uns verstellen. Die Lösung lautet: echt sein. Aber wie kann das gelingen?

Kurz nachdem Christian Lindner im Dezember 2013 zum neuen FDP-Parteichef gewählt wurde, fragt „Tagesthemen“-Moderatorin Caren Miosga ihn in einem Interview: „Herr Lindner, im Mai 2011 haben Sie gesagt: Als 32-Jähriger, noch Unverheirateter, noch Kinderloser kann man nicht Vorsitzender einer Partei werden. Und jetzt, mit 34 und inzwischen verheiratet, trauen Sie sich den Chef einer außerparlamentarischen Opposition zu?“ Während Lindner die Frage hört, zuckt bereits kurz sein linker Mundwinkel – ein kulturübergreifender Hinweis auf Geringschätzung und wahrscheinlich ein Signal dafür, dass ihm die Frage nicht schmeckt. Als er antwortet, sagt er zwar „Ja“, schüttelt dabei aber leicht den Kopf und zuckt einseitig mit der linken Schulter. Lindners Körper widerspricht dem Gesagten.

Dem nicht trainierten Beobachter entgehen solche Signale meistens, zumindest auf bewusster Ebene. Was bleibt, ist aber ein dumpfes Bauchgefühl, dass irgendetwas nicht stimmt. Denn: Mimik und Körpersprache wirken auf uns stärker als Worte. Sie bestimmen zu einem Großteil, wie eine Person und ihre Botschaft bei uns ankommen.

Wir sind emotionale Wesen, mehr gesteuert durch unsere Gefühle als durch unsere Gedanken. Emotionen zeigen sich dabei stets in Mimik und Körpersprache. Dass sich diese nur sehr eingeschränkt kontrollieren lassen, konnte in mehreren Studien nachgewiesen werden.

Das bedeutet: Wenn wir nicht echt sind, wenn wir beispielsweise etwas sagen und dabei etwas anderes fühlen, macht sich dies in unserem nonverbalen Ausdruck bemerkbar. Vor allem die Mimik hat hier einen starken Einfluss, denn die mimische Muskulatur ist direkt mit unserem Emotionszentrum – dem limbischen System – im Gehirn verdrahtet.

Deshalb ist die Mimik, genau wie das limbische System, schneller als unser Verstand, und Gefühle zeigen sich besonders deutlich im Gesicht – manchmal auch nur für die Dauer eines Wimpernschlags: 40 bis 500 Millisekunden lang. Diese kurzen Gesichtsausdrücke werden in der Psychologie als Mikroexpressionen bezeichnet und entziehen sich der bewussten Kontrolle. Auch wenn sie von den meisten Menschen nicht bewusst wahrgenommen werden, beeinflussen sie dennoch unser Bauchgefühl, das wir von jemandem haben: Ist er authentisch? Meint sie, was sie sagt? Macht er mir was vor?

Aber sollen wir nun – gerade im beruflichen Kontext – alles aussprechen, was wir fühlen und denken? Das nicht unbedingt. Fakt ist allerdings: Fühlen wir etwas, bahnt sich die Emotion über Mimik und Körpersprache ihren Weg nach außen – und wird so für andere sichtbar.

Um zu vermeiden, dass sie in den Augen der Kollegen ungläubig erscheinen, sollten Manager deshalb gerade in ambivalenten Situationen ihre Gedanken und Gefühle klären, sortieren – und durchaus auch ansprechen. Mein Eindruck von Christian Lindner war zum Beispiel, dass er zwar noch Zweifel hatte, aber dennoch überzeugt davon war, der richtige Mann für die Rettung der FDP zu sein. Hätte er dies direkt ausgesprochen, als Caren Miosga danach fragte, so wären die Widersprüche in Mimik und Körpersprache verschwunden – und der nonverbale Ausdruck wäre stimmig mit den Worten.

Fazit: Auch ungeschulte Betrachter spüren vorhandene Widersprüche zwischen dem, was wir sagen und wie wir es sagen. Am Echt-Sein führt kein Weg vorbei!

Dirk W. Eilert, Experte für Mimikresonanz]