

Sprache im Führungsprozess

Wozu ist Sprache fähig? Manchmal zu den überraschendsten Verhaltensveränderungen. Paul Watzlawick erzählt dazu folgende Geschichte, die von österreichischen Zeitungen berichtet wurde: „Ein junger Selbstmordkandidat stürzte sich von einer Brücke in den Fluß, Ein Gendarm, der, angelockt vom Geschrei der anwesenden Personen, an den Ort des dramatischen Geschehens gekommen war, nahm, anstatt sich auszuziehen und sich in den Fluß zu stürzen, um dem jungen Mann zu Hilfe zu kommen, sein Gewehr zur Hand, richtete es auf den Selbstmörder und schrie: `Komm heraus oder ich erschieße dich.` Der junge Mann kam aus dem Wasser und nahm Abstand vom Selbstmord.“ (Nardone Giorgio, Watzlawick, Paul: Irrwege, Umwege und Auswege, Bern 1994, S. 65)

Was ist in dieser Geschichte geschehen? Ein junger Mann, von einer starken negativen Emotion getrieben, will, seinem Leben ein Ende setzen. Sicherlich ist dies eine der extremsten Dynamiken, denen ein Mensch ausgesetzt sein kann. Mit einer ungewöhnlichen, ja paradoxen sprachlichen Intervention durchbricht der Polizist diese extreme Dynamik und erzeugt eine abrupte Verhaltensänderung. Der junge Mann fürchtet sich vor dem Erschießen und wählt das Leben. Diese kleine Geschichte von der radikalen Veränderung zeigt, dass Führen ohne E-Motio, ohne in Bewegung setzen, nicht möglich ist. Sprache, die führen will, muss sich der Emotion bedienen, wenn Wirkung eintreten soll. Manager müssen also Emotion bei sich und anderen nicht nur zulassen; sie müssen sie bewusst einsetzen.

Emotionalisierung von Sprache im Management setzt aber vor allem eins voraus: Der Manager, der sie einsetzt, kann dies nur dann glaubwürdig und überzeugend tun, wenn er selbst eine grundsätzlich positive Einstellung zu seiner eigenen Emotionalität hat. Und zwar dauerhaft, nicht nur hinter dem Rednerpult. Manager, die bewegen wollen, müssen sich erst auf den Weg zu sich selbst bewegen. Ein Manager, der in breitestem Schwäbisch seinen listigen Humor vor seinen Mitarbeitern „herauslassen“ kann, ist allemal bewegender, als ein in zahllosen Kursen kieselglatt geschliffener Sprachakrobat.

Wer über Sprache bewegen will, muss aufhören, sich hinter waffenstarrer Präsentationstechnik zu verstecken. Folien, Beamer, Charts und Overhead ersticken jedes kleine „Feuerchen“, das Menschen in Bewegung setzen könnte. Nichts ist trister, als ein Friedhof, besonders wenn darauf Zahlen, Daten und Fakten beerdigt sind! Da helfen auch keine Ordnung in Reih und Glied und schöne bunte Grabsteine drauf. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Menschen. Menschen werden nicht durch die Ratio gesteuert, sondern durch die Emotio. Nicht der Neo-Kortex in unserem Hirn lenkt uns (auch wenn wir dauernd mit ihm diskutieren). Unser limbisches System herrscht mächtig über uns, auch wenn wir so gut wie nie etwas davon merken. Darin sitzt die ganze Kraft der Emotionen, gute wie böse, aufbauende wie zerstörende, beharrende wie auch verändernde.

Die Sprache des Managers muss genau dort ansetzen. Sie muss über die emotionale Berührung die Vorstellungskraft der Mitarbeiter wecken. Dazu braucht es eine bildhafte Sprache, die Kraft von Geschichten und Mythen und verstärkend als visuelle Unterstützung den Einsatz von Bildern. Die so ausgelöste „Motio“ wird gefüllt mit der Suggestion einer neuen veränderten Wirklichkeit des Unternehmens, die damit innerlich Gestalt gewinnt und vorstellbar wird. Diese „Vision“ wird damit vor

dem geistigen Auge erlebbar und innerlich erfahrbar. Erleben und Erfahren sind die einzigen Kräfte, die Menschen unter Einsatz kleinster Mittel dazu bringen, sich zu verändern. Da Zukunft im Hier und Jetzt nicht erlebbar ist, führt der einzige Weg zur Gestaltung und Vorbereitung dieser Zukunft über Herz und Seele der Mitarbeiter. Ohne den Treibstoff ausgelöster Emotionen gibt es keine Veränderung!