

# Ein Appell an die Vernunft allein reicht nicht

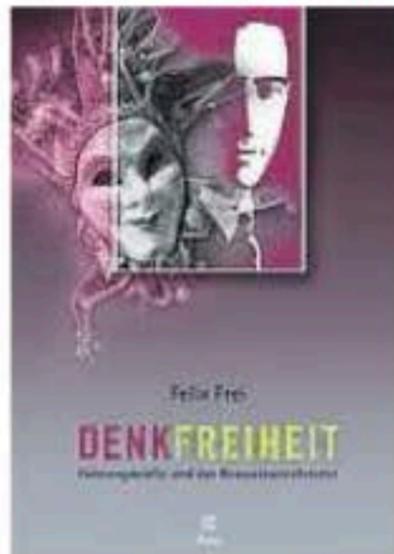
*Was ein Chef beim Führen von Mitarbeitern beachten muss*

NZZ, 2.7.2014, S. 34

**ai.** · Wer führt, nimmt Einfluss auf das Denken anderer. Aus Sicht von Felix Frei, Psychologe, Unternehmensberater und Autor des Buchs «Denkfreiheit», kann sich ein Chef nicht einfach darauf beschränken, seinen Mitarbeitern Weisungen zu erteilen. Er muss sie überzeugen, und dazu ist es von Vorteil, wenn er weiss, wie eine Botschaft von seinen Gegenübern wahrgenommen wird.

Die Psyche, so weiss man, reagiert nicht einfach «neutral» auf Gehörtes, sondern nimmt es durch einen Filter von «somatischen Markern» wahr, wie es in der Fachsprache heisst. Was ein Mensch als Botschaft empfängt, hängt vom Ton ab, der beim Reden angeschlagen wird, von der Gestik und Mimik des Sprechenden und vom angesprochenen Thema. Der Empfänger vermengt das Gesagte dann auch noch mit den eigenen Erfahrungen und Erinnerungen – und all das führt dazu, dass eine Anweisung des Chefs auf dem Weg zum Untergebenen stark verzerrt werden kann.

Unter diesen Umständen ist es für eine Führungsperson kaum sinnvoll, einfach an die Vernunft eines Mitarbeiters zu appellieren; es gibt zu viele emo-



**Felix Frei: Denkfreiheit. Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster.**

Pabst Science Publishers, Lengerich 2014. 191 S., € 25.–.

tionale Faktoren, welche die Ratio überlagern. «Ein rein verstandesmässiges, vernünftiges, mithin emotionsloses Verhalten ist gar nicht möglich», schreibt Frei.

Daraus zu schliessen, «unvernünftige» Menschen liessen sich nicht führen, wäre jedoch verfehlt. Nach Freis Darstellung müssen sich Führungspersonen allerdings bewusst sein, dass Entscheiden und Handeln nie nur eine Frage der Vernunft sind. Und überdies müssen sie erkennen, dass das auch für sie selbst gilt; ebenso wie ihre Mitarbeiter sind sie in ihrem täglichen Tun und Lassen von Emotionen, Unvernunft und Unbewusstem geprägt. Hier nun

setzt der Unternehmensberater Frei den Hebel an: Wer führen will, so lautet eine seiner Kernthesen, muss die Grenzen des Bewusstseins kennen. Jeder Mensch verfügt über ein sogenanntes Bewusstseins-Fenster, das ihm einen – sehr beschränkten – Einblick in das erlaubt, was in seinem Kopf vorgeht. Freis Ziel ist es, dieses Fenster zu vergrössern, Unbewusstes bewusst und Implizites explizit zu machen. Auf diese Weise soll die Denk-, Entscheidungs- und Handlungsfreiheit von Führungspersonen ausgeweitet, das heisst der Rationalität zugänglich gemacht werden.

Das Buch basiert wohl auf neueren theoretischen Erkenntnissen der Psychologie; dennoch bietet der Autor keine akademische Abhandlung, sondern ein Werk, das sich vor allem an den Praktiker wendet, ihn anfänglich mit «Sie», am Schluss gar familiär mit «Du» anspricht und ihm Hinweise gibt, wie er seinen Führungsstil verbessern kann. Schnelle Lösungen werden keine offeriert; beim Versuch, das «Bewusstseins-Fenster» zu vergrössern, so betont der Autor, ist mit grösseren Abwehrreaktionen der Psyche zu rechnen.