

## Grundlagen erfolgreicher Kommunikation für Führungskräfte

Einer wissenschaftlichen Definition nach kann „Führung“ gelten als „*Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer strukturierten Arbeitssituation zugrunde liegt*“. (Wegge und Rosenstiel, 2004; Hervorhebungen S. Richter)

Etwas salopper ausgedrückt heißt das:

*Wenn ein Chef gut kommuniziert hat er große Chancen, dass seine Mitarbeiter oft das Richtige tun - und dies sogar gerne* (Forschungsleiter eines pharmazeutischen Unternehmens, mdl. Mitteilung 2008)

Wie gut die Interaktion zwischen Chef und Mitarbeitern funktioniert, d.h. wie stark und bereitwillig sich die Mitarbeiter im Sinne der o.g. Definition von ihrem Chef beeinflussen lassen, hängt im wesentlichen von drei Fragen ab:

### 1. **Empathie: In wie weit gelingt es dem Chef, die individuellen Motive jedes Mitarbeiters zu verstehen und im Arbeitsprozess zu berücksichtigen?**

Diese Frage ist allein schon deswegen bedeutsam, weil laut der aktuellen Gallup-Studie ca. 85% (!) aller Mitarbeiter in deutschen Unternehmen ein eher niedriges Engagement gegenüber ihrem Unternehmen zeigen, was Tag für Tag einen riesigen betriebs- und volkswirtschaftlichen Schaden verursacht<sup>1</sup>. In unserem Zusammenhang interessiert vor allem die Frage, was ein einzelner Vorgesetzter gegen diesen niederschmetternden Befund ausrichten kann. Eine mögliche Antwort: Ein Chef, der dafür sorgt, dass jeder einzelne Mitarbeiter seine Arbeit als tatsächlich gewinnbringend erlebt, hat gute Chancen, dass dieser Mitarbeiter auch mit großem Engagement das tut, was der Vorgesetzte von ihm möchte. Ein grundlegendes Axiom der Verhaltenspsychologie besagt nämlich, dass Menschen besonders gerne und häufig das Verhalten zeigen, das sich für sie als „lohnenswert“ herausstellt. Um herauszufinden, was für einen bestimmten Mitarbeiter lohnenswert ist, muss ein Chef sehr genau wissen, welche spezifischen Motive diesen Menschen bewegen, d.h. in welcher Hinsicht er wirklich „belohnbar“ ist. Einen ersten Hinweis auf der Suche nach möglichen Motiven arbeitender Menschen liefert die 2-Faktoren-Theorie von Herzberg. Hier wird beispielsweise postuliert, dass Wertschätzung einer von mindestens 10 zentralen Motivationsfaktoren<sup>2</sup> ist – also eines der wichtigsten Mittel, das Menschen beim Arbeiten suchen und brauchen. Vorgesetzte, die (leider) bei dieser Erkenntnis stehen bleiben, nehmen von Zeit zu Zeit die

---

<sup>1</sup> Gallup GmbH: Das Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland ist auf unverändert niedrigem Niveau: Nur 15 % der Mitarbeiter sind engagiert in ihrem Job. Der gesamtwirtschaftliche Schaden wird auf zirka 221.1 Mrd. Euro pro Jahr taxiert und entspricht fast dem gesamten Bundeshaushalt von 2003 (246.3 Mrd. Euro).

<sup>2</sup> Weitere Faktoren sind: Sicherheit, Bezahlung, Ausstattung, Beziehungsqualität, Firmenpolitik, Leistungsmöglichkeiten, Persönliche Entwicklungschancen, Verantwortung, Arbeitsinhalte, s. F. Herzberg, 1968

Wertschätzungsgießkanne in die Hand und achten darauf, dass jeder im Team etwas von dem „Segen“ abbekommt. Heimliche Kommentare von Mitarbeitern wie „jetzt hat er uns wieder mal im Vorbeigehen auf die Schulter geklopft – das hätte er sich auch sparen können...“ sind nicht selten. Motivation und Engagement wird so kaum entstehen – im Gegenteil: Es besteht die Gefahr, dass derartige belanglose Nettigkeiten als billiger Versuch interpretiert werden, die Mannschaft bei Laune zu halten, was in schwierigen Zeiten höchstens das Zynismus-Level ansteigen lässt.

Führungskräfte, die die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter wirklich berücksichtigen möchten, müssen einen Schritt weiter gehen. Statt einfach davon auszugehen, dass Wertschätzung wichtig ist heißt die Aufgabe, sich bei jedem einzelnen Mitarbeiter ein präzises Bild davon verschaffen, *welche Form von Wertschätzung* er braucht (und welche eher weniger), wie seine derzeitige „Versorgungssituation“ diesbezüglich aussieht und welche Erwartungen er speziell an seinen Haupt-Wertschätzungsspende, nämlich den Chef, hat.

Eine derartige Diagnose setzt gut entwickelte Zuhörfähigkeiten beim Chef voraus, denn Mitarbeiter kommen eher selten direkt mit ihrem Anliegen „herüber“ („Herr xy, ich fände es gut, wenn Sie mir öfters ein Feedback geben könnten, wenn ich etwas gut gemacht habe.“). Meistens verbergen sich die „eigentlichen“ Botschaften hinter scheinbar fachlich-trivialen Aussagen („Herr xy, ich habe das Projekt so weit fertig, ich weiß nicht, in wie weit Sie überhaupt im Bilde sind.“). Eine Reaktion des Chefs wie „Hm, Sie wissen nicht, in wie weit ich im Bilde bin.“ (Aufgreifen) und „Woher kommen denn Ihre Zweifel? Wie zufrieden waren Sie denn im Einzelnen mit meiner Projektbetreuung? Was hätten Sie sich genau anders von mir gewünscht?“ (offenes Nachfragen) trägt dazu bei, dass das eigentliche Thema auf den Tisch kommt und lösungsorientiert besprochen werden kann. Erst wenn der Vorgesetzte herausgefunden hat, was der Mitarbeiter wirklich braucht (in diesem Fall häufigere präzise positive Rückmeldungen) kann er diesen ab sofort gezielter führen.

Dieses aktive Einfühlen in die Situation und die Anliegen des anderen wird als Empathie bezeichnet. Empathisches Verhalten verlangt vom Vorgesetzten zweierlei:

- Erstens die wirkliche Bereitschaft, Mitarbeitern zuzuhören. Diese Bereitschaft ist beileibe nicht selbstverständlich, da echtes Zuhören äußerst anstrengend ist und neben den genannten positiven Effekten auch einige ernst zu nehmende Gefahren birgt.<sup>3</sup>
- Zweitens das „technische“ know how, um die Bereitschaft auch in koordiniertes, aktives Zuhören umzusetzen. Hier sind im Wesentlichen die Fähigkeit zum Aufgreifen (Paraphrasieren) und zum gezielten Nachfragen gemeint.

---

<sup>3</sup> So ist es nicht unwahrscheinlich, dass der Gesprächspartner durch gute Fragen tatsächlich ermutigt wird, den „Sack aufzumachen“ und im Gespräch sowohl seine Unzufriedenheit als auch seine (ggf. unerfüllbaren) Wünsche artikuliert. Dies kann für den Vorgesetzten bedeuten, dass er sehr hart mit den (negativen) Emotionen des Gegenübers und mit seinen eigenen Unzulänglichkeiten konfrontiert wird.

Eine hervorragende Möglichkeit, sich mittels aktivem Zuhören regelmäßig ein genaueres Bild von der motivationalen Situation eines Mitarbeiters zu verschaffen, ist übrigens ein gründliches – auf die Herzberg-Faktoren bezogenes - Mitarbeitergespräch.

## **2. Authentizität: Wie offen und ehrlich verhält sich der Vorgesetzte?**

Authentisches Verhalten steht – zumindest in unserer Kultur – „offiziell“ hoch im Kurs. Jeder soll möglichst authentisch sein, soll offen seine Meinung einbringen und darf anderen ehrlich sagen, was er von ihnen erwartet. Wer aber beobachtet, wie sich Mitarbeiter und Chefs im Arbeitsalltag wirklich verhalten, hat oft einen ganz anderen Eindruck: Ein Vorgesetzter überlegt sich, wie viel Wahrheit er bei der Konferenz „rauslassen“ soll, eine Mitarbeiterin erträgt seit Jahren ihren Chef, weil sie ihm ihre Meinung nicht zumuten will, ein Teamleiter grüßt freundlich die verhaßte Kollegin. Authentisches Verhalten steht hoch im (Dis-)Kurs – wird aber oft nicht wirklich gelebt. Warum ist das so? Warum taktieren Menschen oft lieber, als die Wahrheit zu sagen? Eine Antwort liefert das Prinzip der Reziprozität (Cialdini, 2003). Dieses besagt sinngemäß: So lange ich anderen die Wahrheit erspare, habe ich gute Chancen, dass sie mich im Gegenzug ebenfalls damit verschonen. Umgekehrt: Wenn ich meinem Mitarbeiter als Chef offen die Meinung sage, könnte mir demnächst das gleiche passieren. Manche Vorgesetzte betrachten ein kritisches Feedback tatsächlich als Geschenk. Sie setzen alles daran, mit Offenheit in Vorleistung zu treten, um Mitarbeiter ihrerseits zu kritischen Rückmeldungen zu ermutigen (was überdies gegen das hierarchische Gefälle besonders schwierig ist). Andere ziehen es vor, ihre Feedback-Immunität vom Feldherrenhügel aus zu pflegen. Sie tun über lange Zeiträume „keinem unnötig weh“ und haben „ein ganz harmonisches Klima im Team“. Schwierig wird es erst, wenn „plötzlich eine Bombe hochgeht“ oder sich die Signale mehren, dass die Produktivität des Teams immer schlechter wird, weil man sich zunehmend mit den „eigentlichen“ Themen beschäftigt. Da diese selten geregelt abläuft, steht dem kurzfristigen Harmoniegewinn oftmals mittelfristig eine beträchtliche Beschädigung zwischenmenschlicher Beziehungen gegenüber.

Heißt das nun, dass Führungskräfte immer offen sein sollen? Sicher nicht! Man würde einen Projektmanager zu Recht als naiv bezeichnen, wenn er das Job-Angebot des Konkurrenzunternehmens zu früh bekannt gäbe. Und keiner würde ernsthaft erwarten, dass der Chef ständig eigene Versagensängste im Team diskutiert. Vorgesetzte sollten ihre Wahrnehmungen und Meinungen jedoch in jedem Falle möglichst offen ansprechen, wenn

- die Leistung oder das Verhalten von Mitarbeitern deutlich und/oder über einen längeren Zeitraum hinweg nicht ihren Erwartungen entspricht
- auf höherer Ebene Veränderungen beschlossen wurden, die das Team oder einzelne Mitarbeiter in jedem Fall betreffen werden
- sie merken, dass sie im Zusammenhang mit spezifischen Situationen oder Themen wiederholt unzufrieden oder verärgert sind
- sie Hinweise für einen sich entwickelnden Konflikt im Team erkennen

Sowohl im Teamkontext als auch im Gespräch zu zweit hat es sich bewährt, sowohl kritische als auch positive Rückmeldungen in „vollwertiger“ Form zu geben. Das bedeutet:

- Der Anlass des Feedbacks sollte in Form einer konkreten Wahrnehmung geschildert werden. Bsp.: *„Sie sind die letzten beiden Male jeweils 15 Minuten zu spät zu unserem Meeting gekommen.“*
- Art und Ausmaß der kritischen Wirkung, vor allem die eigenen Emotionen, sollten so offen wie möglich (das gilt v.a. für die beteiligten Emotionen) dargestellt werden<sup>4</sup>. Bsp.: *„Das hat mich, vor allem beim zweiten Mal, geärgert, da ich ohne Sie nicht anfangen möchte und ich die Zeit der Teilnehmer gerne optimal ausnützen würde.“*
- Ein möglichst konkreter, verhaltensbezogener Wunsch bzw. eine klare Erwartung sollte geäußert werden. Bsp.: *„Ich erwarte, dass Sie ab nächsten Mal an wieder auf die Minute pünktlich anwesend sind.“*

Nicht nur als Feedback-Geber, sondern auch als Empfänger von Feedback sollte der Vorgesetzte als Modell dienen. Er sollte

- sich jede Rückmeldung aufmerksam bis zum Ende anhören, ggf. mitschreiben
- klärende Nachfragen stellen, wenn Unklarheiten bestehen
- auf Kommentare oder gar Rechtfertigungen verzichten

Übrigens sollten Führungskräfte auch authentisch mit der eigenen Führungs-Rolle umgehen. Das bedeutet, vor allem in hierarchisch „flachen“ Beziehungen zu Mitarbeitern, den Unterschied zwischen zwei Bereichen offen zu kommunizieren:

a) Entscheidungen und Vorgänge, die gemeinsam und gleichrangig bearbeitet werden können und

b) Befugnisse bzw. Kompetenzen der Vorgesetzte sich ganz un-demokratisch vorbehält. Dies kann zwar kurzfristig die Harmonie stören („der lässt manchmal richtig den Chef raushängen“), schützt das Team aber vor späteren Enttäuschungen („ich dachte, er sei einer von uns und jetzt schreibt er mir eine Abmahnung“).

### **3. Prozesssteuerung: Wie sicher hält der Chef die interaktionellen Fäden in der Hand?**

Prozesssteuerung taucht meistens als fachliches oder projektbezogenes Thema auf – ist aber gleichzeitig auch eine der wichtigsten Führungsaufgaben, wenn es um die Regelung von Kommunikationsabläufen geht. Die Führungskraft hat die Haupt-Verantwortung

---

<sup>4</sup> Dabei ist es äußerst hilfreich, auf jede Form von Schuldzuweisungen („Du bist einfach total unpünktlich“) zu verzichten und stattdessen sogenannte Ich-Aussagen wie im o.g. Beispiel zu verwenden.

dafür, dass sämtliche Inhalte, über die geredet wird, auf möglichst effektive Art und Weise ausgetauscht werden.

Dazu gehört, dass vereinbarte Gespräche nach einer klaren, verlässlichen Struktur geführt werden. Mitarbeitergespräche sind beispielsweise dann besonders ergiebig, wenn zunächst der Mitarbeiter – unterstützt durch intensive Nachfragen des Chefs – alles loswerden kann, was ihm wichtig ist. Erst dann ist der Chef mit seinen Feedbacks an der Reihe. Die strenge Strukturierung eines solchen Gespräches mag auf Kosten der Lebendigkeit gehen. Sie sorgt aber dafür, dass nicht schon nach ein paar Minuten heftig diskutiert wird. Ein frühzeitiges Hin- und Her hat nämlich zwei gravierende Nachteile: erstens bricht der Vorgesetzte die Exploration frühzeitig ab, er versteht den Punkt des Mitarbeiters also nicht wirklich präzise. Zweitens entwertet er seinen eigenen Standpunkt, da er diesen nicht richtig aufbauen kann und ihn im Hin- und Her der Meinungen verteidigen muss. Auch die Wirksamkeit anderer Gesprächsformen – beispielsweise die des Konfliktgespräches – steht und fällt mit einer sorgfältigen Realisierung der einzelnen Prozessschritte durch den Vorgesetzten.

In Gesprächen „zwischen Tür und Angel“ sollte der Chef, besonders wenn es auf inhaltlichen Austausch zwischen Personen ankommt, strikt auf Nachzeitigkeit der Gesprächsbeiträge achten. Person A geht „auf Sendung“, Person B hört zu – so lange, bis A alles gesagt und B alles verstanden hat. Erst dann können die Rollen vertauscht werden – B kann seine Meinung sagen, A hört zu. Gesprächsprozesse auf diese Weise zu steuern kann manchmal etwas anstrengend sein – verhindert aber das äußerst ineffektive, oft gar schädliche und leider – gerade in lebendigen Teams - sehr verbreitete Prinzip der symmetrischen Eskalation (Watzlawick, 2000)

Besonders deutlich zeigt sich die Prozess-Kompetenz von Führungskräften, wenn sie Meetings durchführen und moderieren. Angesichts der Tatsache, dass ca. 40% aller Besprechungen von den Teilnehmern als ineffektiv bezeichnet werden<sup>5</sup>, ist dies – auch betriebswirtschaftlich gesehen - ein besonders bedeutsamer Punkt. Wirksame Prozess-Steuerung heißt hier für die Führungskraft unter anderem:

- zeitgetreue Umsetzung der Agenda
- regelmäßige Überprüfung, ob das Meeting hinsichtlich Teilnehmer-Zusammensetzung, Dauer und Häufigkeit noch optimal eingerichtet ist
- kompetente Moderation von Diskussions- und Entscheidungsprozessen
- erkennen, ansprechen und Bearbeiten von Störungen im Meeting-Ablauf
- fristgerechtes Nachhalten der getroffenen Vereinbarungen
- regelmäßiger Austausch „über das Meeting“ (Wie zufrieden sind die Teilnehmer? Was kann verbessert werden? Was sollte unbedingt so bleiben wie bisher?) und schnelle Umsetzung beschlossener Veränderungen

---

<sup>5</sup> Angabe lt. [www.jegan.de](http://www.jegan.de)

## Literaturverzeichnis

Cialdini, R.B. 2003. **Die Psychologie des Überzeugens**. Verlag Hans Huber.

Gallup GmbH Deutschland. 2009. **Studie: Arbeitsplatz-Engagement in Deutschland**.

Herzberg, F. 1968. **One More Time: How Do You Motivate Employees?** In: Harvard Business Review

Watzlawick, P. 2007. Menschliche **Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien**. Verlag Huber.

Wegge, J. & Rosenstiel, L. v. 2004. **Führung**. In H. Schuler (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie (3. Auflage, S. 475-512)

[www.jegan.de](http://www.jegan.de)