

Die KAVÜ-Formel: Vier Prinzipien für gute Führungskommunikation

Gute Führung beginnt mit guter Kommunikation. Wer Orientierung geben, Vertrauen schaffen und Menschen für gemeinsame Ziele gewinnen will, muss mehr können, als Informationen weiterzugeben. Die KAVÜ-Formel fasst vier entscheidende Prinzipien zusammen: Klarheit, Authentizität, Verständlichkeit und Überzeugungskraft.

Führung zeigt sich nicht nur in Zielen und Entscheidungen. Sie zeigt sich vor allem darin, wie beide kommuniziert werden.

Eine Führungskraft kann den richtigen Plan haben und ihn trotzdem schlecht vermitteln. Sie kann fachlich überzeugen, aber Vertrauen verspielen. Sie kann viele Worte machen und dennoch Orientierung vermissen lassen. Und sie kann von einer Sache überzeugt sein, ohne andere davon überzeugen zu können.

Gute Führungskommunikation braucht deshalb mehr als rhetorisches Talent. Sie braucht ein klares Prinzip.

Die **KAVÜ-Formel** bringt ein solches Prinzip auf vier Buchstaben:

K – Klar und strukturiert

A – Authentisch und ehrlich

V – Verständlich und deutlich

Ü – Überzeugend und überzeugt

Zusammen bilden diese vier Elemente ein einfaches, aber anspruchsvolles Modell für Kommunikation, die Führung tatsächlich wirksam macht.

K wie klar und strukturiert



Führungskräfte müssen Orientierung geben. Dafür braucht es zunächst Klarheit.

Wer selbst nicht genau weiß, was er sagen will, kann anderen kaum vermitteln, was zu tun ist. Gute Führungskommunikation beginnt deshalb mit der Frage: Was ist die eine Botschaft, die bei meinem Gegenüber ankommen soll? Klarheit bedeutet nicht, alles zu sagen. Sie bedeutet, das Wesentliche herauszuarbeiten.

Eine klare Botschaft beantwortet möglichst schnell drei Fragen:

- Was ist passiert oder was steht an?
- Was bedeutet das für uns?
- Was ist jetzt zu tun?

Struktur schafft dabei Orientierung. Statt fünf Gedanken gleichzeitig anzureißen, führt eine gute Führungskraft ihre Zuhörer durch die Argumentation.

Das kann beispielsweise nach dem einfachen Muster *Situation – Bedeutung – Konsequenz* funktionieren:

„Unsere Auftragseingänge sind in diesem Quartal zurückgegangen. Das bedeutet, dass wir unsere Planung anpassen müssen. Deshalb werden wir in den kommenden Wochen unsere Prioritäten neu setzen.“

Keine Nebelkerzen und Nebensätze, keine unnötigen Umwege. Erst die Fakten, dann die Einordnung, dann die Konsequenz. Eine vergleichbare Transparenz schaffen Gliederungssignale („Drei Punkte“, „Vier Aspekte ...“): Sie zeigen, was und wieviel gesagt wird, wo man gerade steht oder was zu tun ist.

Klarheit reduziert Unsicherheit. Und genau das ist eine der wichtigsten Aufgaben von Führung.

A wie authentisch und ehrlich



Menschen hören nicht nur auf Worte. Sie achten darauf, ob sie der Person glauben können, die diese Worte spricht.

Authentizität bedeutet dabei nicht, jede Emotion ungefiltert nach außen zu tragen. Authentisch zu kommunizieren, heißt vielmehr, dass Worte, Haltung und Verhalten zusammenpassen.

Eine Führungskraft muss nicht auf jede Frage eine Antwort haben. Im Gegenteil: Ein ehrliches „Das weiß ich im Moment noch nicht“ kann glaubwürdiger sein als eine scheinbar souveräne, aber ausweichende und nichts sagende Antwort.

Auch schwierige Nachrichten sollten nicht künstlich beschönigt werden.

„Das wird eine Herausforderung“ kann manchmal schlicht eine höfliche Umschreibung für „Das wird schwierig“ sein. Gute Führungskommunikation traut den Menschen zu, mit der Wahrheit umzugehen. Ehrlichkeit heißt deshalb auch, Unsicherheit zu benennen, Fehler einzugestehen und Verantwortung zu übernehmen.

Wer Vertrauen will, darf nicht versuchen, ständig perfekt zu wirken. Gerade in Krisen wird Authentizität zum Führungsfaktor. Menschen akzeptieren schlechte Nachrichten häufig eher, wenn sie das Gefühl haben, dass ihnen nichts vorgespielt wird.

Eines sollten Führungskräfte in diesem Zusammenhang nie tun: Lügen, das heißt bewusst die Unwahrheit sagen. Gerade im Zeitalter der KI haben Lügen sehr kurze Beine. Sie kosten Vertrauen, das nie mehr zurückgewonnen werden kann.

Und das ist vielleicht das größte Pfund der authentisch-ehrlichen Kommunikation: Sie schafft, erhält und vertieft Vertrauen, der vielleicht größten Ressource des Führens.

V wie verständlich und deutlich



Klarheit und Verständlichkeit sind nicht dasselbe. Eine Aussage kann logisch klar strukturiert und trotzdem schwer verständlich sein. Das passiert besonders häufig, wenn Führungskräfte in Fachsprache, Managementbegriffen oder abstrakten Formulierungen sprechen.

„Wir müssen unsere operative Effizienz durch eine konsequente Optimierung der bereichsübergreifenden Prozesse signifikant steigern.“

Das klingt professionell. Aber was bedeutet es konkret?

„Wir müssen schneller entscheiden und unnötige Abstimmungen vermeiden.“

Das ist weniger beeindruckend – aber deutlich verständlicher. Gute Führungskommunikation spricht nicht einfacher, weil Menschen weniger verstehen. Sie spricht verständlicher, weil Menschen Wichtiges schnell verstehen müssen und zumeist auch wollen.

Dazu gehört es ebenfalls, deutlich zu formulieren. Wenn eine Entscheidung getroffen wurde, sollte sie als Entscheidung erkennbar sein. Wenn etwas erwartet wird, sollte die Erwartung ausgesprochen werden. Und wenn etwas nicht funktioniert, sollte die Führungskraft das genauso benennen. Das diplomatisch-unattraktive Um-den-heißen-Brei-Herumreden hat in der guten Führungskommunikation nichts zu suchen!

Verständlichkeit entsteht außerdem durch konkrete Beispiele, kurze Sätze und eine Sprache, die zum jeweiligen Publikum passt. Die entscheidende Frage lautet:

„Würde mein Gegenüber nach diesem Gespräch in eigenen Worten erklären können, was ich gesagt habe?“

Wenn die Antwort Nein lautet, war die Kommunikation noch nicht verständlich genug.

Ü wie überzeugend und überzeugt



Der letzte Buchstabe der KAVÜ-Formel steht für zwei Dinge, die eng miteinander verbunden sind: überzeugend und überzeugt.

Eine Führungskraft muss andere für Ziele, Entscheidungen und Veränderungen gewinnen können. Dafür reicht es nicht, Argumente aufzuzählen. Überzeugungskraft entsteht aus dem Zusammenspiel von Haltung, Argumenten und Wirkung. Wer selbst nicht hinter einer Entscheidung steht, wird andere nur schwer dafür gewinnen. Anders formuliert: Du kannst andere nur von dem überzeugen, von dem du selbst überzeugt bist!

Gleichzeitig reicht persönliche Überzeugung allein nicht aus. Eine Führungskraft muss zudem erklären können, warum etwas sinnvoll ist. Das heißt, sie braucht gute, überzeugende Argumente. Dabei hilft zunächst der einfache Dreischritt:

Warum? – Was? – Wie?

- Warum ist die Veränderung notwendig?
- Was genau soll sich verändern?
- Wie gehen wir dabei vor?

Wer diese Fragen beantwortet, gibt seinem Gegenüber nicht nur eine Anweisung, sondern einen Zusammenhang. Fürs echte Überzeugen reicht aber auch das nicht.

Echtes Überzeugen lebt davon, dass ich den Sinn, das heißt den Nutzen einer Sache verstehe. Und je mehr dieser Nutzen mir selbst hilft, also mein eigener Nutzen ist, umso überzeugender wirkt eine Argumentation.

Die vier Elemente gehören zusammen

Die eigentliche Stärke der KAVÜ-Formel liegt darin, dass die vier Prinzipien nicht isoliert funktionieren:

- Klarheit ohne Authentizität erscheint schnell kalt.
- Authentizität ohne Klarheit kann chaotisch wirken.
- Verständlichkeit ohne Überzeugungskraft mag informieren, aber sie wird nichts bewegen.
- Überzeugungskraft ohne Ehrlichkeit schlägt schnell in Manipulation um.

Erst das Zusammenspiel macht Führungskommunikation wirksam. Eine gute Führungskraft sagt also nicht nur, was zu tun ist. Sie erklärt es klar und verständlich, bleibt dabei authentisch und ehrlich und vermittelt zugleich, welchen Nutzen der eingeschlagene Weg schafft.

KAVÜ als Kommunikations-Check

Die Formel eignet sich nicht nur als theoretisches Modell. Sie kann auch als kurzer Selbstcheck vor wichtigen Gesprächen und Reden dienen.

- **K – Klar:** Was ist meine Kernbotschaft? Ist meine Aussage logisch aufgebaut?
- **A – Authentisch:** Spreche ich offen und ehrlich? Passen meine Worte zu meiner tatsächlichen Haltung?
- **V – Verständlich:** Würde mein Gegenüber mich ohne Fachsprache und komplizierte Umwege verstehen?
- **Ü – Überzeugend:** Bin ich selbst von der Botschaft überzeugt? Habe ich erklärt, warum sie wichtig ist?

Wer diese vier Fragen vor einer wichtigen Ansprache, einem Teamgespräch oder einer schwierigen Entscheidung durchgeht, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Botschaft nicht nur gehört, sondern auch verstanden und angenommen wird.

Gute Führung braucht keine großen Worte

Führungskommunikation wird häufig mit Charisma, Rhetorik oder der Fähigkeit verbunden, große Reden zu halten. Doch im Führungsalltag sind es oft die kleinen Gespräche, die den Unterschied machen: ein Teammeeting, ein Vier-Augen-Gespräch, eine Entscheidung unter Zeitdruck oder die Erklärung einer unangenehmen Nachricht.

Hier zeigt sich, ob Kommunikation funktioniert. Die KAVÜ-Formel lässt sich deshalb auf einen einfachen Gedanken reduzieren:

Klar sagen, was ist. Authentisch sagen, was man denkt. Verständlich sagen, was gemeint ist. Überzeugend sagen, wohin der Weg führt.

Das ist keine komplizierte Kommunikationsstrategie. Aber es ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Denn am Ende entscheidet nicht allein, was eine Führungskraft sagen wollte. Entscheidend ist, was bei den Menschen angekommen ist – und was sie daraus machen.