

# Gesagt ist stets getan - Fallstricke der Führungskommunikation

## I. Führen heißt Kommunizieren

---

Führen ist mehr als nur Kommunikation. Als zielorientiertes Entscheiden und Anleiten von Menschen zum Handeln impliziert es auch mentale Prozesse der Zielfindung, Entscheidung, Empathie und Prozessbeobachtung. Sie sind nur bedingt als Kommunikation zu verstehen, da ein direkter Austausch von mit Sinn besetzten Zeichen hier nicht stattfindet.

Gleichwohl ist Führen nichts ohne Kommunikation. Denn Mitarbeiter nehmen sowohl Führungs-Ziele und -Entscheidungen als auch Empathie und Kontrollen immer erst dann wahr, wenn sie ihnen verbal oder nonverbal sowie bewusst oder unbewusst *mitgeteilt* werden. Deshalb ist zumindest für sie Führen identisch mit einer bestimmten Form der Kommunikation.

Darüber hinaus zeigen Untersuchungen, dass bis zu 80 % der täglichen Arbeit von Vorgesetzten darin besteht, irgendwelche Gespräche zu führen. Es ist deshalb auch nicht zufällig, dass Kommunikationsdefizite der Hauptgrund für Führungsdefizite sind. Glaubt man Umfragen, dann werden z.B. Demotivation und Burnout von Mitarbeitern zu einem hohen Anteil durch das Kommunikationsverhalten der direkten Vorgesetzten verursacht.

Dass es hier Probleme gibt, liegt natürlich auch daran, dass die Struktur der Führungsposition Schwierigkeiten enthält, die sich auf das Führungshandeln auswirken können. Eines dieser Probleme besteht darin, dass Vorgesetzte nicht nur die Aufgabe haben, ihre Mitarbeiter zu führen. Darüber hinaus wird von ihnen verlangt,

- wie ein Unternehmer auch strategisch und machtpolitisch zu handeln, um z.B. die Interessen des eigenen Bereichs nach außen hin zu vertreten und Ressourcen zu sichern,
- den Mangel an Personal und Zeit zu verwalten, d.h. als Manager die Arbeitsprozesse so zu koordinieren und zu planen, dass die geforderten Ziele erreicht werden,
- wenn fachlich Not am Manne ist auch mal mit Rat und Tat auszuhelfen.

Schon rein zeitlich können hier Probleme auftreten. Aber auch all diese Rollen und ihre Schwierigkeiten werden "kommuniziert".

## **II. Die Fallstricke der Führungskommunikation**

---

Hinzu kommen „Fallstricke“, die beim Führen selbst auftreten und die kommunikationsimmanent sind.

Da ist zum einen das Phänomen, dass man vor allem als Führungskraft nicht nicht kommunizieren kann. Denn gerade Vorgesetzte werden als Alphatiere wahrgenommen. D.h. alles, was sie sagen oder nicht sagen wird von den Mitarbeitern irgendwie sinnhaft interpretiert. Mythen und Gerüchte haben in diesem Phänomen ihren Ursprung. Denn wo die konkreten Beobachtungen und Fakten fehlen, werden sie durch Hypothesen und Vermutungen ersetzt. Das geschieht immer – egal, ob man das als Chef will oder nicht.

Da ist zum zweiten das Problem des selektiven Zuhörens: Dass man nur hört, was man hören will, ist ein bekannter Allgemeinplatz. Inzwischen ist er aber auch durch Studien sehr gut belegt. So nehmen wir allein mit den Augen ca. 10 Mio. Informationen pro Sekunde auf. Davon erreichen aber nur ca. 60 unser Bewusstsein. Der Rest wird aussortiert: entweder – wie z.B. bei Infrarotstrahlen – weil wir sie gar nicht wahrnehmen können. Oder aber, weil sie der Konzentration entgehen oder ins Unterbewusstsein abwandern. Dieses Konzentrieren ist sehr stark von eigenen Interessen sowie von Voreinstellungen und Vorurteilen über unser Gegenüber abhängig. Wenn man seinen Vorgesetzten z.B. als sehr autoritär erfahren hat, dann kann selbst eine freundlich gemeinte Bitte als Befehl missinterpretiert werden. Ist dagegen das Vertrauensverhältnis gestört, dann wird sehr schnell jede Information des Chefs als Lüge oder persönliche Beleidigung missinterpretiert. Von Kritik ganz zu schweigen.

Als drittes Strukturproblem der Kommunikation wäre das Zusammenspiel von Sach- und Beziehungsebene zu nennen. Denn auch die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern wird sehr stark von Sympathie/Antipathie, also von der Qualität der Beziehung bestimmt. Wobei das, was man sympathisch findet, von Person zu Person sehr unterschiedlich sein kann. Auf manche wirken schon ganz bestimmte Frisuren, Farben und Modeaccessoires unsympathisch. Gespräche mit Vorgesetzten oder umgekehrt mit Mitarbeitern bei denen die "Chemie" nicht stimmt, sind fast immer konfliktgeladen.

Schließlich ist da noch die Nichteindeutigkeit der Kommunikation, die aus dem Zusammenspiel von verbaler und nonverbaler Kommunikation folgt. Glaubt man Psychologen, dann bestimmt die nonverbale Ebene - also Körpersprache, Blickkontakt, Stimmführung, Tempo, Pausenarbeit etc. - zu über 90 %, ob, was und wie man einen Menschen versteht oder von ihm überzeugt wird. Und nonverbale Zeichen sind nun einmal nicht so eindeutig definiert wie die verbalen. Es gibt hier kein Lexikon und keine Grammatik. Missverständnisse sind hier vorprogrammiert.

In der Führungs-Kommunikation gilt deshalb die paradoxe Regel: Auch nicht gesagt ist immer getan und damit in gewisser Weise auch immer gesagt!

Was kann man als Führungskraft tun, um diesen Strukturproblemen der Vorgesetztenrolle und der Kommunikation nicht völlig hilflos ausgeliefert zu sein?

### III. Was tun?

---

Wir wollen uns hier auf vier sehr einfach und knapp gehaltene Ratschläge beschränken:

1. Jede Führungskraft muss (und wir sagen hier ganz bewusst nicht einfach nur „sollte“) die eigene rhetorische Wirkung auf andere genau kennen. Das gilt sowohl für die optische als auch für die akustische und sprachliche Ebene. Denn Körpersprache, Stimme und Argumente sind in gewisser Weise die wichtigsten Arbeitsinstrumente einer Führungskraft. Die Qualität dieser Instrumente muss sie kennen und ihre Qualität sollte sie ständig optimieren. Das setzt allerdings ein starkes Selbstbewusstsein, fundiertes Fachwissen, transparente Denkstrukturen und einen klaren Zielwillen voraus. Zumindest der Chef sollte immer wissen, warum er gerade das sagt, was er sagt.
2. Jede Führungskraft sollte bestrebt sein, die Eindeutigkeit der eigenen Sprache zu erhöhen sowie die Selektivität des Zuhörens zu minimieren. Klare, einfache Worte und Sätze sowie Wiederholen und Zusammenfassen (Metaebene), Redundanzen und Visualisierungen können hier helfen.
3. Führungskräfte müssen die Ziele und Regeln der Gespräche mit ihren Mitarbeitern genau kennen und klar kommunizieren. Ein Mitarbeitergespräch folgt anderen Zielen und Regeln als ein Konflikt- und Kritikgespräch, formelle Gespräche haben einen anderen Gegenstand und eine andere Relevanz als informelle und schließlich folgen Gruppengespräche einer anderen Psychologie als Gespräche unter vier Augen.
4. Schließlich gilt es auch, jede Gelegenheit zu nutzen, das Vertrauen zu Mitarbeitern aufzubauen. Wer sich dauernd aus jedem Small Talk heraushält, wird das nicht schaffen. Verlässlichkeit ist ein weiterer Faktor, der hier entscheidend ist. Verlässlich wirkt nur der, der in seinen Gesprächen und Entscheidungen eine klare Linie einhält. Über allem steht aber vielleicht die Ehrlichkeit – auch gegenüber eigenen Fehlern und Defiziten. Den aufgeklärten Menschen beschrieb Immanuel Kant einmal als jemanden, der Mut habe, seinen eigenen Verstand zu gebrauchen. Das gilt ebenfalls für eine moderne Führungskraft. Darüber hinaus muss sie aber auch den Mut haben, authentisch und ehrlich zu sich und anderen zu sein. Vertrauen ist der Anfang von allem. Misstrauen, der Anfang vom Ende einer Führungskraft.