

# Reden kann doch jeder!?

**FÜHRUNG** Eine klare und überzeugende Kommunikation gilt sowohl in Theorie und Praxis als unverzichtbare Führungskompetenz. Allerdings warnen neue Befunde aus der Forschung wie auch Veränderungen im Führungsalltag vor einer unkritischen Betrachtungsweise und insbesondere vor der Anwendung von alt-bekanntem Kommunikations- und Führungsinstrumenten.

VON CLAUDIA STADELMANN\*

■ Werden Mitarbeitende befragt, welche Kompetenz sie bei erfolgreichen Führungskräften als die wichtigste erachten, wird meist als Erstes die «klare Kommunikation» genannt. So legen denn auch viele Führungsseminare den Schwerpunkt der Ausbildung auf die Kommunikation, wie beispielsweise im online-Magazin CIO.de von Juni 2015 publiziert: «Gute Manager: Führen heisst Kommunikation auf Augenhöhe».

## Klar und auf Augenhöhe kommunizieren.

Zwei Vorgaben. Nichts weiter. Doch wenn das so einfach ist, warum sind all diese Seminare notwendig (wenn sie es denn sind...), und warum wünschen sich die Mitarbeitenden nach wie vor klarer kommunizierende Vorgesetzte?

## Was ist erfolgreiche Führung?

Nicht ganz einfach gestaltet sich die Beantwortung der (vordergründig simplen) Frage nach den Kennzeichen erfolgreicher Führung. Der Teufel liegt im Detail: Dass es Vorgesetzte gibt, die es in der Praxis besser machen als andere, ist unbestritten. Doch soll dieses «Bessermachen» in Worte (...) gefasst werden, wird es schwierig.

Faktoren erfolgreicher Führung lassen sich üblicherweise in drei Kategorien einteilen: 1. Unternehmenserfolg (im Sinne der Zielerreichung), 2. Erfolg für die Mitarbeiter (im Sinne von zufriedenen und motivierten Mitarbeitern), und 3. der (oft vergessene) persönliche Erfolg oder Karriereerfolg.

Es geht bei der erfolgreichen Führung also nicht nur darum, was erreicht wird, sondern zusätzlich darum, bei wem der Erfolg erreicht wird.

Unbestritten gelten zufriedene und motivierte Mitarbeiter als eines der höchsten Güter in einer erfolgreichen Organisation und damit ein erstrebenswerter Führungserfolg. Die Führung im Sinne der zielorientierten Beeinflus-

sung der Mitarbeitenden wird also dann unterteilt in eine strukturelle (Regeln, Strategie, Unternehmenskultur) sowie eine direkte Führungskomponente. Bei der direkten Führung steht der Interaktionsprozess im Mittelpunkt: der persönliche (Face-to-Face-) Kontakt und die direkte Kommunikation.

## Wen ansprechen – und wie?

Die klassischen Kommunikationstheorien gehen also üblicherweise von der Situation der direkten Führung aus: Vorgesetzter und Mitarbeiter stehen sich face to face gegenüber. Doch gerade diesbezüglich hat sich viel geändert: In virtuellen Teams sind die Mitarbeitenden über die ganze Welt verstreut, und der kommunikative Austausch findet über technische Kanäle wie E-Mails, Videokonferenzen oder Skype (und andere) statt. Virtuelle Unternehmungen sind charakterisiert durch: 1. Flexible Teamstrukturen, 2. Delokalisierung von Arbeitsplätzen, und 3. Temporäre Beschäftigung von Mitarbeitenden. Von einer empfohlenen «Kommunikation auf Augenhöhe» kann bei virtueller Führung also nicht die Rede sein – denn da steht keiner!

Nicht unterschätzt werden sollte zudem die Internationalisierung in virtuellen Teams, welche in der Regel zur Folge hat, dass in englischer Sprache kommuniziert wird. Für die meisten also nicht die Muttersprache, was den selbstverständlichen Umgang und Einsatz von Erfolg versprechenden Kommunikationsinstrumenten wie die Ich-Botschaft oder aktives Zuhören zusätzlich erschwert.

## Was ist erfolgreiche Kommunikation?

Auch an unserer Hochschule unterrichten wir im Rahmen von Sozialkompetenzmodulen die bekannten Modelle zur Vermeidung von Kommunikations-Missverständnissen (z.B. «Vier-Seiten-einer-Nachricht» nach Schulz von



Wie sieht gute Führungskommunikation mit neuen technischen Möglichkeiten und über die ganze Welt verteilten Teams aus?

Thun) und die klassischen Kommunikationsinstrumente, wie beispielsweise Fragetechniken oder die vorgenannten Ich-Botschaften.

Allerdings lassen aktuelle Forschungsergebnisse Zweifel aufkommen, ob (noch) die richtigen Basics gelehrt werden – zumindest die Ich-Botschaft muss dringendst überdacht werden. Dies aus folgendem Grund: Sorayda Hänggi (2015) untersuchte in ihrer Bachelorthesis mittels Experiment den Einfluss einer Emotion (konkret: Zeigen von Ärger) auf die wahrgenommene Kompetenz des Vorgesetzten. Variiert wurden in diesem Experiment nicht nur die Emotion (Zeigen von Ärger: ja/nein), sondern auch das Geschlecht des Vorgesetzten (Mann/Frau). Dabei zeigte sich, dass Männer, die in einer Verhandlungssituation Ärger zeigten, kompetenter wahrgenommen wurden. Zeigte jedoch die weibliche Vorgesetzte in derselben Verhandlungssituation Ärger, so wurde ihr die Kompetenz aberkannt.

Eine korrekte Ich-Botschaft setzt sich bekanntermassen wie folgt zusammen: Nennen eines Gefühls («ich mache mir Sorgen», «es ärgert mich»), Nennen des Auslösers («wenn du...») und des Grundes («weil...»). Abgestützt auf die Befunde von Hänggi werden wir künftig die Ich-Botschaften wohl nur noch den Männern empfehlen. Und wir sprechen hier erst vom Nennen des Ärgers. Wie die

wahrgenommene Kompetenz beim Nennen oder Zeigen eines «soften» Gefühls, wie beispielsweise «sich Sorgen machen», aussieht, wurde nicht ansatzweise untersucht – jedenfalls noch nicht.

## Fazit

Sowohl in der Forschung/Lehre wie auch in der Praxis wurde unbestritten erkannt, dass sich das Umfeld von Führungskräften gewandelt hat. Globalisierung, rasanter Fortschritt und Schnelllebigkeit der Medien sind nur einige Faktoren, welche die Komplexität der Führungsaufgaben drastisch verändert haben.

Bisher wenig bis gar nicht verändert haben sich allerdings die Empfehlungen und Ratschläge, was bisweilen den Anschein erweckt, als würde zur Behandlung von SARS oder Ebola ein mittelalterlicher Aderlass empfohlen.

Natürlich kann und soll «das Wort nicht auf die Goldwaage gelegt» werden, doch es scheint zumindest nicht falsch, zur Kommunikation der Führungskräfte unter dem Gesichtspunkt der virtuellen Führung sowie dem Potenzial der neuen Medientechnik mal den Zeitgeist zu Worte kommen zu lassen: in Theorie und Praxis. ■



\*Dr. Claudia Stadelmann, Studiengangleitung Executive MBA der Fernfachhochschule Schweiz FFHS.