

WH!TEBOOKS



Hartmut Laufer

# Gut kommunizieren als Führungskraft

Wie praxisbezogene  
Kommunikation zu mehr  
Produktivität und besseren  
Ergebnissen führt

GABAL

Hartmut Laufer

# Gut kommunizieren als Führungskraft



Hartmut Laufer

# Gut kommunizieren als Führungskraft

Wie praxisbezogene Kommunikation  
zu mehr Produktivität und besseren  
Ergebnissen führt

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-046-9

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Coverabbildung: NDAB Creativity/Shutterstock

Autorenfoto: Heiner Brauns

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.

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

# Inhalt

Führen heißt kommunizieren 7

## 1. Aktuelle Führungssituation 9

- 1.1 Führungskultur in deutschen Unternehmen 9
- 1.2 Geschichtliche Veränderungen des Führungsverständnisses 10
- 1.3 Situationsgerechtes Führen 14
- 1.4 Heutige Führungsanforderungen 21
- 1.5 Einflüsse der Digitalisierung 24

## 2. Kommunikation beim Changemanagement 27

- 2.1 Planung und Durchführung eines Änderungsvorhabens 28
- 2.2 Information und Kommunikation 31
- 2.3 Erfolgsregeln für Changemanagement-Prozesse 33
- 2.4 Notwendigkeit von Changemanagement-Projekten 34
- 2.5 Gescheiterte Organisationsänderungen 35

## 3. Kommunikation in Problemlösungsprozessen 39

- 3.1 Problemlösung als Führungsaufgabe 39
- 3.2 Organisieren von Problemlösungsbesprechungen 48
- 3.3 Professionelle Gesprächsleitung 64
- 3.4 Entwickeln von Lösungsideen 81
- 3.5 Optimale Entscheidungen durch Entscheidungstechniken 94

<b>4.</b>	<b>Kommunikation im Personalmanagement</b>	127
4.1	Deckung des Personalbedarfs	127
4.2	Bewerberauswahl bei der Personalbeschaffung	129
4.3	Gespräche zur Einführung neuer Mitarbeiter	142
4.4	Fürsorgerische und disziplinarische Personalgespräche	147
4.5	Gespräche zwischen Personalleitung und Betriebsrat	155
<b>5.</b>	<b>Kommunikation bei der Mitarbeiterführung</b>	158
5.1	Mitarbeitergespräche als Führungsmittel	159
5.2	Motivierende und vertrauensbildende Gespräche	164
5.3	Feedback- und Beurteilungsgespräche	184
5.4	Gespräche bei Leistungs- oder Verhaltensproblemen	191
5.5	Organisieren und Leiten von Mitarbeiterbesprechungen	211
<b>6.</b>	<b>Kommunikation beim Konfliktmanagement</b>	221
6.1	Konfliktkultur im Unternehmen	222
6.2	Sprachliche Konfliktursachen und deren Vermeidung	226
6.3	Aggressionsabbauendes Gesprächsverhalten	231
6.4	Konfliktbearbeitung bei erfolgloser Mitarbeiterkritik	242
6.5	Mitwirkung weiterer Instanzen	246
<b>7.</b>	<b>Schriftkommunikation als Führungsmittel</b>	249
7.1	Wirksamkeit schriftlicher Texte	249
7.2	Ziel- und zweckdienliche Textkonzeption	257
7.3	Sprachliche Eigenheiten und Textaufmachung	262
7.4	Allgemeinsprache und Sondersprachen	270
7.5	Auswirkungen digitaltechnischer Kommunikation	274
<b>8.</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	282
	Literaturhinweise	284
	Stichwortverzeichnis	287
	Der Autor	291

# Führen heißt kommunizieren

Die heutigen vielgestaltigen Unternehmensorganisationen, komplexen Arbeitsprozesse sowie permanenten technischen und ökonomischen Veränderungen überfordern oft die Kenntnisse sowie die Leistungsfähigkeit der einzelnen Funktionsträger. Selbst in begrenzten Fachbereichen sind mitunter sogar die zuständigen Führungskräfte nicht mehr in der Lage, sämtliche Details zu durchschauen. Mehr denn je ist jeder Einzelne auf die Informationen und das Zuarbeiten anderer angewiesen.

Selbst kleinere und mittlere Organisationen können daher nur noch mithilfe einer effizienten internen Kommunikation reibungslos funktionieren und sich im Wettbewerb behaupten. Alleinentscheidungen der Führungskräfte und eine eindimensionale, autokratische Mitarbeiterführung führen nur noch in Ausnahmefällen zu optimalen Erfolgen.

Nur mithilfe digitaler Kommunikationstechniken lässt sich heutzutage der Austausch der enormen Informationsmengen umfassend und mit der erforderlichen Geschwindigkeit gewährleisten. Doch kann ein noch so ausgeklügeltes technisches Kommunikationssystem das direkte zwischenmenschliche Gespräch niemals vollends ersetzen. Ein schriftlicher Text kann nie die gleiche emotionale Wirkung erzielen wie eine von Stimme, Mimik und Gestik geprägte mündliche Botschaft. Daher trägt der Trend zum schriftlichen Kommunizieren dazu bei, dass die betriebliche Zusammenarbeit vielerorts immer gefühlsärmer wird und es häufig zu Missverständnissen kommt mit daraus resultierenden Sachproblemen sowie zwischenmenschlichen Konflikten. Insbesondere sind hierbei die oft in extremer Kurzform verfassten E-Mails und SMS-Nachrichten zu erwähnen.



Vor allem aber ist kein optimales Mitarbeiterengagement ohne mündliche Kommunikation denkbar. Verkehrt eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern vorrangig über schriftliche Anweisungen und Informationen, so ist dies ein untrügliches Zeichen für ein gestörtes Arbeitsklima. Langfristige Führungserfolge sind ohne die Einflussnahme in persönlichen Gesprächen undenkbar. Ebenso ist bei komplexen Entscheidungen größerer Tragweite ein unmittelbarer Meinungsaustausch zwischen den jeweiligen Verantwortungs- und Funktionsträgern oft erfolgsentscheidend.

Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei als genderneutrale Kollektivbegriffe gemeinten Personenbezeichnungen stets beide sprachlichen Geschlechter zu nennen. Mit dem Gattungsbegriff „Mitarbeiter“ sind auch weibliche Personen gemeint und „die Führungskraft“ kann biologisch gesehen selbstverständlich auch männlichen Geschlechts sein.

Zu einigen Texten sind Leitfäden, Checklisten oder Formulare als Arbeitshilfen erwähnt. Wenn Sie sich davon auf Ihrem Computer entsprechende Dokumentvorlagen einrichten wollen, können Sie deren Dateien kostenlos online unter folgendem Link anfordern:

[https://www.gabal-verlag.de/buch/gut\\_kommunizieren\\_als\\_Fuehrungskraft/9783967390469](https://www.gabal-verlag.de/buch/gut_kommunizieren_als_Fuehrungskraft/9783967390469)

Ihr  
*Hartmut Laufer*

# Aktuelle Führungssituation

## 1.1 Führungskultur in deutschen Unternehmen

Ein Unternehmen sollte als Ganzes eine – wie auch immer geartete – durchgängige Führungsphilosophie besitzen. Es reicht nicht aus, in einer Hochglanzbrochure wohlklingende Führungsgrundsätze niederzuschreiben. Diese müssen auch auf allen Unternehmensebenen gelebt werden. Dazu sollte die Unternehmensleitung vorbildhaft vorangehen sowie stetig darauf hinwirken, dass die Führungskräfte klare Vorstellungen von den geltenden Führungsprinzipien haben und mit ihren Mitarbeitern entsprechend umgehen.

Außerdem sind die passenden Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Dazu sollten die folgenden Komponenten auf einer einheitlichen Führungsphilosophie beruhen und aufeinander abgestimmt sein:

- Führungsstil
- Führungsorganisation
- Führungsinstrumente

Leider ist es hinsichtlich der Führungskultur in den deutschen Unternehmen nicht zum Besten bestellt. Die Untersuchungen des Gallup Instituts zeigen, dass gut zwei Drittel der Beschäftigten sich nur wenig mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen und mehr oder weniger „Dienst nach Vorschrift“ machen. Rund 15 Prozent haben sogar bereits innerlich gekündigt. Was echtes Mitarbeiterengagement angeht, nimmt Deutschland bei europäischen Vergleichen mittlerweile einen der hinteren Ränge ein. Allen voran zeichnen sich skandinavische Unternehmen durch eine besonders offene Kommunikationskultur und daraus resultierende hohe Mitarbeiterzufriedenheit aus.

## 1.2 Geschichtliche Veränderungen des Führungsverständnisses

Während der Nachkriegszeit haben sich nicht nur die politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse in Deutschland kontinuierlich geändert, sondern es hat sich auch das allgemeine Führungsverständnis grundlegend gewandelt. Naturgemäß hat sich das auch auf die Führungskulturen von Organisationen ausgewirkt mit entsprechenden Folgen für Führungsstile sowie das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte.

### Führen in früheren Epochen

Führungskräfte konnten sich früher weitestgehend auf ihre Amtsautorität und ihren Wissensvorsprung verlassen. Das galt nicht nur für Militär und Polizei sowie öffentliche Verwaltungen, sondern ebenso für Handwerks- und Industriebetriebe. Über viele Generationen hinweg praktiziert, war diese Art des Führens die Normalität und wurde gesellschaftlich weitgehend akzeptiert. Denn auch die Erziehung in Elternhaus, Kindergarten oder Schule basierte auf diesen Prinzipien.

.....

Noch bis in die ersten Jahre nach dem Zweiten Weltkrieg wurde in Deutschland nahezu ausschließlich nach dem Prinzip von Anordnung und Gehorsam geführt.

.....

Diese Art des Führens wird in der klassischen Führungslehre als der „autokratische Führungsstil“ bezeichnet, abgeleitet vom griechischen „Autokrator“, dem „Alleinherrscher“. In der neuzeitlichen Fachliteratur wird er oft als der „autoritäre“ Stil bezeichnet, und zwar meist in negativem Sinn. Was jedoch ein sprachlicher Missgriff ist, denn dieses Wort stammt ab vom lateinischen „auctoritas“, was so viel wie „Ansehen, Geltung“ bedeutet – also etwas Positives benennt. In der Zusammensetzung „Fachautorität“ ist es auch nach wie vor im positiven Sinn gebräuchlich.

Dem gegenüber steht der „demokratische Führungsstil“ (griechisch „demos“, deutsch „Volk“). Hierbei haben die Meinungen und Belange der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert. Mitunter wird auch der sogenannte „Laisser-faire-Stil“ erwähnt (französisch „machen lassen“), was jedoch eine Nicht-Führung bedeutet und somit streng genommen nicht als Führungsstil gelten kann.

## Wandel der Führungsphilosophien

Selbst noch in den 1960er-Jahren wurde in den meisten deutschen Unternehmen der autokratische Führungsstil praktiziert – und das durchaus erfolgreich. Passte er doch zu den ausgesprochen hierarchischen Unternehmensstrukturen sowie den arbeitsorganisatorischen Regelungen und war die gesellschaftlich anerkannte Art des Umgangs mit „Untergebenen“ (so der damals übliche Sprachgebrauch). Die damit gelegentlich einhergehenden menschlichen Probleme wirkten sich in der Regel nicht nennenswert auf den Gesamterfolg der Unternehmen aus.

Anders in den USA. Hier führte bereits in den 1940er-Jahren die fortgeschrittene Optimierung der industriellen Arbeitsabläufe zu der Erkenntnis, dass weitere Produktivitätssteigerungen nur noch über den Faktor Mensch zu erreichen seien. Amerikanische Wissenschaftler entwickelten daher neue effizienzsteigernde Führungsmodelle und Führungstechniken. Dazu gehörten vor allem die zahlreichen „Management-by-Konzepte“, die in den folgenden Jahrzehnten empfohlen und praktiziert wurden. Als die am weitesten verbreiteten seien hier das „Management by Objectives“ und das „Management by Delegation“ genannt.

Im Zuge des rasanten Wirtschaftswachstums in der Bundesrepublik Deutschland seit Ende der 1950er-Jahre wurden dann auch hierzulande in den Unternehmen zunehmend neuartige Führungskonzepte eingeführt, um die Produktionsleistungen zu steigern. Hinzu kamen von deutschen Wissenschaftlern entwickelte neuartige Führungskonzepte wie das „Harzburger Modell“ (Prinzip der Verantwortungsdelegation) oder der sogenannte „Kooperative Führungsstil“.

Allerdings führte das nahezu inflationäre Propagieren immer neuer Führungskonzepte und -stile sowohl bei Managern als auch bei Lehrkräften zunehmend zu Irritationen und Orientierungslosigkeit. Es stellte sich zunehmend die Frage, welche der Führungsempfehlungen denn nun das wirksamste Erfolgsrezept sei. Bei Licht betrachtet zeigte sich jedoch, dass alle im Wesentlichen auf ein demokratisches Führen hinausliefen und sich lediglich hinsichtlich der einzusetzenden Führungstechniken und -instrumente unterschieden.

Bei der praktischen Anwendung wurde außerdem offenbar, dass alle Konzepte je nach Zielsetzung und Rahmenbedingungen ihre Stärken, aber auch Schwächen aufweisen. Beispielsweise liegt dem mancherorts auch heute noch praktizierten Management by Objectives die Philosophie zugrunde, den Mitarbeitern lediglich die Arbeitsziele präzise vorzugeben und es ihnen freizustellen, auf welchen Wegen sie diese erreichen. Bald jedoch kam es zunehmend zu der ernüchternden Erkenntnis, dass sich unterschiedliche Arbeitsweisen trotz qualitativ und terminlich gleichwertiger Ergebnisse durchaus unterschiedlich auf den Unternehmenserfolg auswirken können: etwa wegen eines unterschiedlich sparsamen Einsatzes von materiellen oder personellen Ressourcen. Mitunter führten diese Erfahrungen dazu, zunächst eingeführte Konzepte wieder zu verwerfen und immer wieder neue zu erproben. Oder man resignierte und kehrte schließlich zu den alten intuitiven Führungsgewohnheiten zurück.

## Autokratisches versus demokratisches Führen

Auch änderte sich wenig an dem jahrzehntelangen, teilweise ideologisch geprägten Widerstreit zwischen Wissenschaftlern und Praktikern, ob denn nun ein autokratisches oder demokratisches Führen letztendlich effizienter ist. Spät, aber letztlich setzte sich anfangs der 1970er-Jahre die Erkenntnis durch, dass es keinen „einzig richtigen“ Führungsstil geben kann.

Es hängt vielmehr von der jeweiligen Führungssituation ab, welche Art der Führung erfolgreicher ist. Während in Krisen- oder Gefahrensituationen eine schnelle autokratische Alleinentscheidung des Hauptverantwortlichen unverzichtbar sein kann, ist es bei alltäglichen Arbeitsproblemen mitunter erfolgsentscheidend, die Praxiserfahrungen und die Kreativität der Mitarbeiter stärker zu nutzen. Oder es gilt bei unattraktiven Arbeitsaufträgen, sich verständnisvoll mit den Befind-

lichkeiten der Mitarbeiter auseinanderzusetzen, um deren uneingeschränkte Leistungsbereitschaft zu erwirken.

Diese Praxiserfahrungen führten zum bis heute weitgehend anerkannten „situationsgerechten Führen“ bzw. dem als „situativer Führungsstil“ bezeichneten Führungskonzept. Allerdings sind damit die Führungspraktiker nunmehr alleine gelassen. Sie befinden sich in dem Dilemma, stets zutreffend einschätzen zu müssen, wie die jeweilige Führungssituation geartet ist, um tatsächlich situationsgerecht führen zu können. Denn Führungssituationen bestehen im Allgemeinen aus einer Vielzahl von Elementen, die es zu berücksichtigen gilt. Vom Arbeitsinhalt angefangen bis zur Mitarbeiterreignung und so manchen äußeren Einflussfaktoren.

Häufig lässt sich eine Führungssituation nicht zweifelsfrei zuordnen, die Gegebenheiten liegen in der Grauzone zwischen autokratischen und demokratischen Führungsanforderungen. Im Interesse ihrer Glaubwürdigkeit aber sollten sich Führungskräfte bei Grenzfällen stets so verhalten, wie es ihrer Grundüberzeugung entspricht, und eine klare Linie erkennen lassen. Andernfalls kann es bei den Mitarbeitern zu leistungsmindernden Verunsicherungen kommen.

.....  
**Der schlechteste Führungsstil ist, für seine Mitarbeiter unberechenbar zu sein.**  
.....

## 1.3 Situationsgerechtes Führen

### Wahl der zweckdienlichsten Stilrichtung

Hier finden Sie eine Reihe von Argumenten, die für die eine oder andere der beiden gegensätzlichen Führungsarten sprechen:

Positive Effekte autokratischen Führens	Positive Effekte demokratischen Führens
Unangreifbare Amtsautorität der Führungskraft	Überzeugende und vorbildgebende Mitarbeiterführung
Wissensvorsprung der Führung	Breit gestreutes Mitarbeiterwissen
Klare Vorgesetztenverantwortung	Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter
Geringer Überzeugungsaufwand	Wachsendes echtes Mitarbeiterengagement
Keine zeitaufwendigen Meinungsbildungen	Kreativitätsfördernder Meinungs-austausch
Klar abgegrenzte Entscheidungsbefugnisse	Mitarbeiterflexibilität in Krisensituationen
Schnelle Entscheidungen	Praxisgerechte Entscheidungen
Geringes Eigenrisiko der Mitarbeiter	Risikobereitschaft der Mitarbeiter
Kein Infragestellen von Entscheidungen	Überzeugtes Akzeptieren von Entscheidungen
Klar geregelte Instanzenwege	Unbürokratische, realitätsnahe Zusammenarbeit
Geringer Koordinierungsbedarf	Entwicklung konstruktiver Teamarbeit
Gezielte, aktivierende Einzelaufträge	Ganzheitlich orientierte Arbeitsweise der Mitarbeiter
Präzise Durchführungsanweisungen	Selbstständiges Arbeiten durch Erfahrungswissen

Positive Effekte autokratischen Führens	Positive Effekte demokratischen Führens
Direkte Eingriffsmöglichkeiten der Führungskraft	Motivierende Gestaltungsspielräume der Mitarbeiter
Zielgerichtete Leistungskontrollen	Motivierende Selbstkontrollen
Eindeutige Schuldfrage bei Fehlentscheidungen	Chancen selbstständiger Fehlerkorrektur

Wie man aus den vorstehenden Beispielen ersehen kann, weisen beide Arten des Führens eine Reihe von Merkmalen auf, die sich sowohl positiv als auch negativ auswirken können. Entscheidend sind hierfür vor allem die

- aktuelle Zielsetzung,
- situativen Rahmenbedingungen und
- persönlichen Wertvorstellungen.

Demzufolge lässt es sich nicht allgemeingültig sagen, welche der Alternativen zu bevorzugen ist – kann es kein Entweder-oder geben, sondern gilt es, situationgerecht zu führen.

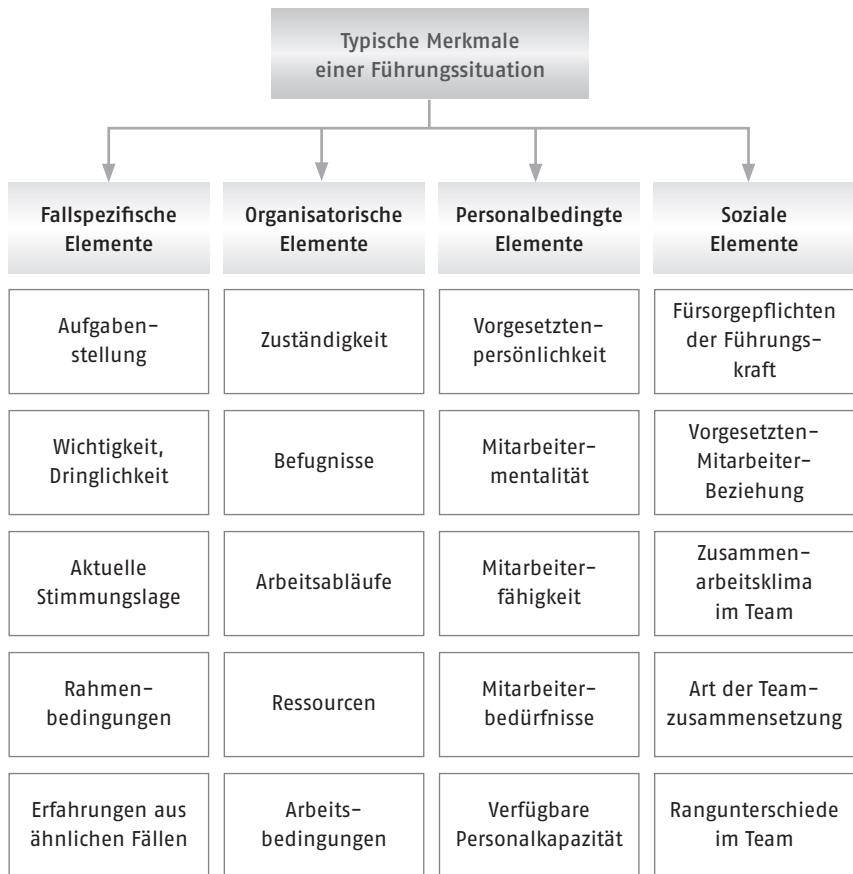
Im Zweifel sollte man sich daran orientieren, welche Stilrichtung am ehesten geeignet ist, langfristig bei den Mitarbeitern die angestrebten Arbeitshaltungen zu entwickeln.

Dennoch dürfen Mitarbeiter nicht den Eindruck gewinnen, man würde unbegründet oder je nach Stimmungslage von seinen Führungsgrundsätzen abweichen oder – schlimmer noch – keine haben! Es muss für sie nachvollziehbar sein, warum es im Einzelfall angezeigt ist, von den üblichen Prinzipien abzuweichen.

## Charakteristische Elemente einer Führungssituation

Was ist unter einer Führungssituation überhaupt zu verstehen? Was macht eine Führungssituation im Einzelnen aus und ist demzufolge bei einem situationgerechten Führen zu berücksichtigen? Nachstehend eine Beschreibung der besonders prägenden Situationsmerkmale.





### Fallspezifische Situationsmerkmale

Maßgebliches Merkmal einer jeden Führungssituation ist zunächst die jeweilige Aufgabenstellung mit ihrer spezifischen Problematik und ihren Begleitumständen wie beispielsweise ein Arbeitsvorgang mit bestimmten Zielvorgaben und Handlungsmöglichkeiten.

*Beispiel:*

*Wenn der Leiter einer Feuerwache für ein besonders gefahrenträchtiges öffentliches Gebäude vorsorglich einen Einsatzplan erstellen will, so kann er dazu*

*sowohl einen autokratischen als auch einen demokratischen Weg wählen: Er kann den Plan entweder alleine entwerfen oder aber während einer alarmfreien Phase im Meinungs Austausch mit seinen Feuerwehrleuten.*

Mit hoher Wahrscheinlichkeit würde hier eine demokratische Vorgehensweise durch die Berücksichtigung der Praxiserfahrungen und Ideen der Mitarbeiter zu einer optimalen Richtlinie führen. Außerdem wären die Mitarbeiter durch die Diskussion automatisch ausführlich über die Details informiert. Sie würden die Gründe für die einzelnen Regelungen kennen und demzufolge in der Lage sein, in Ausnahmesituationen zweckdienlich zu improvisieren. Auch würden sie sich mit dem neuen Plan stärker identifizieren und sich für dessen Erfolg engagieren, da sie ihn ja mitgestaltet haben.

Geht jedoch tatsächlich ein Feueralarm ein, so wäre es angesichts des brennenden Hauses und um Hilfe rufender Menschen im wahrsten Sinne des Wortes tödlich, wenn der Einsatzleiter zunächst in demokratischer Weise diskutieren ließe, nach welcher Variante des Einsatzplans man angesichts der aktuellen Situation vorgehen solle. Hier gibt es nur eines: Kraft seines Amtes hat er autokratisch anzuordnen, welche Maßnahmen zu ergreifen sind. Danach kann er immer noch eine Manöverkritik abhalten, in der die Mitarbeiter ihre Erfahrungen und Meinungen einbringen können, um Erkenntnisse für künftige Einsätze zu gewinnen.

.....

**Während bei besonders komplexen oder schwierigen Aufgaben eine demokratische Mitwirkung der Mitarbeiter besonders erfolgssteigernd sein kann, ist bei besonders risikobehafteten und dringlichen Vorhaben ein autokratisches Führungshandeln unverzichtbar.**

.....

### **Organisatorische Situationsmerkmale**

Aufgrund organisatorischer Regelungen hat die zuständige Führungskraft für alle Vorgänge in ihrem Führungsbereich die Gesamtverantwortung zu tragen und dabei ihre Befugnisse und Möglichkeiten auszuschöpfen. Sie ist dem Unternehmenserfolg verpflichtet und hat dafür zu sorgen, dass die Arbeitsziele mit angemessenem Personal- und Sachmitteleinsatz bestmöglich erreicht werden. Demzufolge liegt es in ihrem Ermessen, ob sie ihre Mitarbeiter im demokratischen Sinn weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich handeln lässt – nämlich

diese in vertretbaren Einzelfällen auch selbst entscheiden dürfen – oder ob sie besser autokratische Vorgesetztenentscheidungen trifft. Vor allem bei besonders erfolgswirksamen Arbeitsaufgaben sollte die Führungskraft im Rahmen ihrer Gesamtverantwortung im Zweifelsfall eher autokratisch führen.

### **Personalbedingte Situationsmerkmale**

Die Erfahrung lehrt, dass es auch maßgeblich von bestimmten Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft selbst abhängt, ob sich die einzelnen Komponenten eines Führungsstils in der Praxis günstig oder ungünstig auswirken. Während der eine Vorgesetzte gerade wegen seiner konsequenten Zielverfolgung von seinen Mitarbeitern geschätzt wird, gilt ein anderer mit gleicher Grundhaltung als stur und rücksichtslos. Beispielsweise können Unterschiede in der Wortwahl, Mimik oder Stimme zu unterschiedlichen Mitarbeiterreaktionen führen. In anderen Fällen kann vielleicht das Lebensalter oder Fachwissen des Vorgesetzten maßgebend sein. Die Reihe derartiger Persönlichkeitseinflüsse lasse sich mühelos fortsetzen.

Eine wichtige Rolle spielen aber auch die verschiedenartigen Charaktere der Mitarbeiter. Es gibt ausgesprochen selbstbewusste Mitarbeiter, die es bevorzugen, als mündige Partner behandelt zu werden und selbstständig arbeiten zu können. Hingegen gibt es auch ängstlichere, die lieber angeleitet werden wollen. Durch diese Einflüsse wird manchmal ein und derselbe Führungsstil von den Mitarbeitern sehr unterschiedlich empfunden. Oftmals sind die unterschiedlichen Reifegrade von Mitarbeitern ein Ergebnis der Führung durch frühere Vorgesetzte.

Diese individuellen Arbeitshaltungen der einzelnen Mitarbeiter erfordern ein darauf ausgerichtetes Führungsverhalten. Bei einem grundsätzlich leistungsbereiten Mitarbeiter sollte dessen Engagement durch ein wertschätzendes Führungsverhalten gefördert und gestärkt werden: indem man sich nicht auf pauschales Lob beschränkt, sondern echtes Interesse an seiner Arbeitsweise und seinen Arbeitsergebnissen zeigt. Vor allem ist darauf zu achten, ihn nicht durch unspezifisches Kontrollieren oder sonstige unangemessene Führungsmaßnahmen zu demotivieren. Hingegen ist bei einem Mitarbeiter, der trotz wohlwollender Ermahnungen sein unzureichendes Arbeitsverhalten nicht ändert, eine härtere Gangart angezeigt.

Schließlich spielt auch die verfügbare Mitarbeiterzahl eine Rolle. Je großzügiger die Personalausstattung ist, desto toleranter kann die Führungskraft ihre Mitarbeiter führen. Führt jedoch eine zu üppige Personalausstattung zu häufigen Leerlaufphasen, wirkt sich das langfristig auf den Leistungswillen und das Verantwortungsbewusstsein eher negativ aus. Gelegentlich erhöhte Leistungsanforderungen werden dann sehr schnell als unzumutbare Überlastungen empfunden. Bei akuten personellen Engpässen hingegen darf es keine zeitraubenden Diskussionen geben, hier sind im Interesse der Krisenbewältigung mitunter strikte, rein autokratische Anweisungen angebracht.

### **Soziale Situationsmerkmale**

Nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch obliegt Arbeitgebern eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Beschäftigten. Diese Fürsorgepflicht ist automatisch auf die jeweiligen Führungskräfte delegiert. Daher muss jede Führungskraft dafür sorgen, dass sie ihren Mitarbeitern keine überfordernden, schlimmstenfalls krank machenden Leistungen oder Arbeitsbedingungen zumutet. Auch hat sie es zu vermeiden, einem Mitarbeiter durch leichtfertige Verantwortungsdelegation unvermeidbare Risiken aufzubürden, beispielsweise durch Haftungsansprüche aufgrund von Fehlentscheidungen.

Inwieweit eine Führungskraft in bestimmten Situationen besser autokratisch oder demokratisch vorgeht, hängt in hohem Maß auch von der emotionalen Beziehung zu ihren Mitarbeitern ab. Bei einem intakten, tragfähigen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis sind autokratische Führungsmaßnahmen weitgehend verzichtbar. Ist das Vertrauensverhältnis jedoch gestört, wird die Führungskraft nicht umhinkommen, ihre Mitarbeiter tendenziell mit strikten Anweisungen und regelmäßigen Kontrollen zu führen.

Ähnlich verhält es sich mit dem Zusammen Arbeitsklima innerhalb der Mitarbeitergruppen, nämlich ob ein intaktes Gemeinschaftsgefühl vorherrscht oder es in einer Gruppe häufiger zu belastenden Konflikten kommt. Je positiver das Gruppenverständnis und Gruppenklima sind, desto eher können Arbeitsteams als sogenannte „Selbstläufer“ geführt werden – dann bedarf es nur geringer Einflussnahmen durch die Führungskraft. Ein überwiegend autokratisches Führungsverhalten würde hier eher demotivierend wirken.

Wie es um das Klima in einer Arbeitsgruppe bestellt ist, hängt zwar maßgeblich von den situativen Verhaltensweisen der Teammitglieder ab, aber auch von organisatorischen Vorgaben. So entscheidet bereits die Teamzusammensetzung darüber, inwieweit sich die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft gut ergänzen und das Team somit effizient funktionieren kann. Auch können sich Rangunterschiede innerhalb der Gruppe auf das Gruppenklima positiv wie negativ auswirken. All diese Kriterien sollte eine Führungskraft in Rechnung stellen, wenn sie erfolgsmindernde Emotionen in ihren Mitarbeitergruppen verhindern bzw. abbauen will.

### **Schlussfolgerungen für die Praxis**

Somit können vielfältige situative Gegebenheiten für ein zweckgerechtes Führungsverhalten maßgebend sein. Beim geschilderten Feuerwehrbeispiel fällt die Beurteilung noch leicht. Die Mehrzahl der Situationen ist jedoch nicht so eindeutig strukturiert. Oft liegen die Vorzüge des autokratischen und des demokratischen Vorgehens dicht beieinander und beide Wege können erfolgreich sein. Erst die Gesamtheit aller situationstypischen Elemente entscheidet darüber, welche Art des Führens tendenziell Erfolg versprechender ist. Aufgrund von Erfahrungen ist es allerdings mittlerweile weitgehend unstrittig, dass unter den aktuellen Arbeitsbedingungen langfristig der situationsbezogene Führungsstil am Erfolg versprechendsten ist. Man sollte daher in jedem Einzelfall die autokratischen sowie die demokratischen Komponenten gegeneinander abwägen. Allerdings ist dabei auch zu bedenken, dass man mit der Art des Führens in einer aktuellen Situation automatisch Maßstäbe setzt, an denen die Mitarbeiter künftig das Führungsverhalten in ähnlichen Situationen messen werden. Was man als Führungskraft heute toleriert hat, kann man morgen nicht ohne erkennbaren Grund untersagen. Zwangsläufig kommt es dann zu Enttäuschungen und man wird irgendwann unglaublich.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass man sich darüber im Klaren werden muss, wohin man seine Mitarbeiter entwickeln will. Welche Art von Mitarbeitern benötigt das Unternehmen und welche wünscht man sich selbst? Strebt man weitgehend selbstständig und eigenverantwortlich tätige Mitarbeiter an oder solche, die vor allem vorgabengerecht und diszipliniert arbeiten? Will man ein hohes, langfristig ausgerichtetes Engagement und starke Identifikation mit dem Arbeitsplatz erwirken oder hält man eher kurzfristig hohe Leistungen ohne zeitraubende Diskussionen für erforderlich? Wie auch immer, man nimmt mit dem eigenen

Führungsverhalten ständig Einfluss auf die grundlegenden Überzeugungen und Einstellungen seiner Mitarbeiter – wirkt sozusagen erzieherisch.

.....

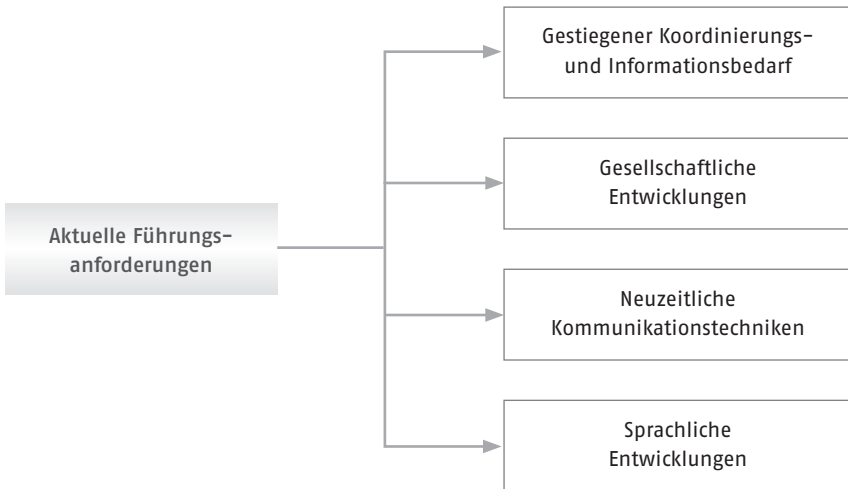
Bei den heutigen Gegebenheiten führt man langfristig im Allgemeinen nur dann erfolgreich, wenn man den Persönlichkeitswert seiner Mitarbeiter respektiert und ihre Meinungen sowie Bedürfnisse angemessen berücksichtigt.

.....

Vom demokratischen Prinzip sollte man nur dann abweichen, wenn im Einzelfall die Vorzüge eines autokratischen Führungsverhaltens für den Arbeitserfolg eindeutig überwiegen.

## 1.4 Heutige Führungsanforderungen

Verschiedenartige Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte haben dazu geführt, dass Führungskräfte heutzutage hinsichtlich ihres Führungshandelns deutlich höhere und andersartige Anforderungen erfüllen müssen. Dazu gehören:



## Gestiegener Koordinierungs- und Informationsbedarf

Gegenüber früheren Jahrzehnten sind die Arbeitsprozesse heutzutage in nahezu allen Bereichen erheblich komplexer geworden. Das gilt gleichermaßen für Produktionsprozesse in der Industrie wie auch für Dienstleistungen, beispielsweise in Gesundheitseinrichtungen oder Behörden. Hinzu kommen die sich beschleunigenden Wandlungsprozesse durch technischen Fortschritt, Strukturänderungen der Organisationen sowie die zunehmende Globalisierung der Wirtschaftssysteme. Zwangsläufig sind ein vermehrter Koordinierungsaufwand und Informationsaustausch zwischen den einzelnen Organisationsbereichen erforderlich und das Changemanagement hat sich als wichtiges Instrumentarium etabliert. Aber auch der explosionsartige Wissenszuwachs der Menschheit bringt ständige Anpassungszwänge mit sich. Nicht ohne Grund haben viele Unternehmen ein aufwendiges Wissensmanagement eingeführt, um die Informationsflut besser beherrschen und nutzen zu können.

## Gesellschaftliche Entwicklungen

Aber auch die Arbeitnehmer haben sich in Hinblick auf ihr Selbstverständnis und ihre Wertvorstellungen verändert. Zumindest in unserem Kulturbereich stellen die Menschen durch Demokratisierung, gestiegene Persönlichkeitsrechte und sozialen Fortschritt heutzutage höhere Ansprüche an Politiker sowie Arbeitgeber und deren Führungskräfte. Sie erwarten ein höheres Maß an Informiertheit und Beteiligung. Der Stellenwert von Führungskommunikation hat demzufolge allenthalben zugenommen.

## Neuzeitliche Kommunikationstechniken

Insbesondere die Digitalisierung hat in den letzten Jahrzehnten einen Quantensprung hinsichtlich der Geschwindigkeit beim Übermitteln und Verarbeiten von Informationen gebracht. Auch Führungskräfte kommen nicht umhin, die neuen digitalen Technologien zu akzeptieren und sie zweckdienlich einzusetzen. Während Nachrichten in früheren Zeiten ausschließlich per Brief oder Telefon mit entsprechendem Zeitbedarf übermittelt wurden, können sie heute mit dem Computer über das Internet in Sekundenschnelle ausgetauscht werden. Diese

beschleunigten Informationsprozesse wirken sich naturgemäß auch auf die Art der Führungskommunikation aus. Hinsichtlich der emotionalen Wirksamkeit allerdings durchaus nicht immer zum Vorteil. (Im folgenden Kapitel wird darauf näher eingegangen.)

## Sprachliche Entwicklungen

Damit einhergehend haben sich auch die sprachlichen Gewohnheiten gewandelt. Während in früheren Zeiten insbesondere in der Schriftkommunikation großer Wert gelegt wurde auf eine kultivierte Sprache, den allgemeinen Etiketteregeln gemäße Texte, eine korrekte Rechtschreibung sowie die Beachtung der Formvorschriften, sind diese Aspekte zunehmend in den Hintergrund getreten. Gründe hierfür sind unter anderem

- lockerer gewordene allgemeine Umgangsformen,
- damit auch Nachlässigkeiten in der Umgangssprache,
- durch Leistungsdenken bedingte Versachlichung der Kommunikation sowie
- Rationalisierung der Sprache in digitalisierten Schriftwechseln.

Im Kapitel 7 wird diese Problematik ausführlicher behandelt.

.....

**Erfolgreiches Führen ist heutzutage weit schwieriger denn je und erfordert vor allem höhere Kommunikationsfähigkeiten.**

.....



## 1.5 Einflüsse der Digitalisierung

### Steigerung der Arbeitsproduktivität

Die zuvor erwähnten digitalen Kommunikationstechniken haben in nahezu allen Arbeitsbereichen zu erheblichen Rationalisierungseffekten geführt:

- An den einzelnen Arbeitsplätzen ermöglichen elektronische Geräte wie Personal Computer, Drucker oder Scanner deutliche Arbeitszeiteinsparungen.
- Mithilfe des Internets können Nachrichten in Sekundenschnelle übermittelt werden.
- Das Internet bietet jedem die Möglichkeit, sich innerhalb kürzester Zeit nahezu alle erdenklichen Informationen zu beschaffen.
- Großrechnersysteme verarbeiten in Banken, Versicherungen, großen Unternehmen oder öffentlichen Verwaltungen in hoher Geschwindigkeit und Fehlerfreiheit riesige Datenmengen.
- Produktionsprozesse lassen sich durch Digitalisierung in bisher ungeahntem Maß beschleunigen und automatisieren.

### Emotionale Auswirkungen auf die kollegialen Beziehungen

Doch sind diese positiven Effekte für die Arbeitsproduktivität nur die eine Seite der Medaille. Was den emotionalen zwischenmenschlichen Umgang in Organisationen anbelangt, haben die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten eher nachteilige Auswirkungen. Sie haben maßgeblich zu einer Versachlichung der Kontakte beigetragen, bei der menschliche Gefühle oftmals auf der Strecke bleiben. Während in früheren Zeiten der Informations- und Meinungs austausch überwiegend auf mündliche Weise in Gesprächen und Besprechungen erfolgte, beschränkt man sich heute zunehmend auf rein fachbezogene schriftliche E-Mail- oder Smartphone-Botschaften. Selbst persönliche Telefongespräche werden immer seltener geführt.

Die Folge ist, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz ärmer geworden sind. Nicht nur, dass der allgemeine Leistungsdruck und der

damit verbundene Zeitmangel das Entwickeln intensiver kollegialer Beziehungen, geschweige denn Freundschaften erschwert. Die verbliebenen geringen Kontaktmöglichkeiten sind meist auf das Sachliche und Fachliche reduziert. Über das Berufliche hinausgehende Kollegengespräche sind gegenüber früheren Zeiten deutlich seltener geworden. Auf die früher üblichen Gesprächsrunden anlässlich kleiner Feierlichkeiten wie Geburtstage oder Jubiläen wird vielerorts aus Zeitmangel verzichtet oder sie sind sogar untersagt.

Doch nur durch zwanglose, direkte Gespräche auch abseits der offiziellen Arbeitsprozesse kommt es zu

- Hilfsbereitschaft unter den Kollegen,
- emotionaler Anteilnahme bei persönlichen Problemen,
- bereicherndem Austauschen von Erfahrungen und Meinungen sowie
- inoffiziellen Informationen über das allgemeine Betriebsgeschehen.

Darüber hinaus fördern informelle Begegnungen der erwähnten Art das Gemeinschaftsgefühl von Arbeitsgruppen. Hierbei ist ein in positivem Sinn zu verstehendes Gruppengefühl gemeint, das Arbeitsmotivation, harmonische Zusammenarbeit und Identifikation mit dem Arbeitsplatz stärkt.

## Negative Auswirkungen auf das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis

Die zuvor geschilderten, vorrangig digitalisierungsbedingten Auswirkungen auf das Zusammen Arbeitsklima der Beschäftigten gelten naturgemäß auch für die Kommunikation bei der unmittelbaren Mitarbeiterführung. Sie anonymisieren den Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern:

- Zwar bringt die Digitalisierung erhebliche Arbeitserleichterungen, gleichzeitig aber beschleunigt sie die Arbeitsprozesse vielfach in einer Weise, dass es mitunter sogar zu krank machenden Terminnöten und Überforderungen kommt.
- Führungskräfte haben daher meist nicht mehr genügend Zeit und Geduld, sich den einzelnen Mitarbeitern so intensiv zu widmen, wie es ihnen in früheren Zeiten möglich war.
- Digitalisierte schriftliche Anweisungen wirken weitaus unpersönlicher und gefühlsärmer als die seltener gewordenen direkten Gespräche.

- Hinzu kommt, dass die häufigen Umstrukturierungen der Unternehmen und die damit einhergehenden personellen Veränderungen es den Führungskräften erschweren, längerfristige Beziehungen zu ihren Mitarbeitern zu pflegen.

All diese Aspekte tragen maßgeblich dazu bei, dass es für Führungskräfte weit- aus schwieriger geworden ist, zu ihren Mitarbeitern ein belastbares Vertrauens- verhältnis aufzubauen.

.....

**Ohne ein Mindestmaß an Vertrauen und gegenseitigem Verständnis ist keine langfristig erfolgreiche Mitarbeiterführung denkbar.**

.....

Führungskräfte sollten daher trotz ihrer Terminnöte jede Gelegenheit wahr- nehmen, mit ihren Mitarbeitern zu sprechen. Ist es unumgänglich, mit ihnen mitunter schriftlich zu kommunizieren, sollten sie sich zumindest die Zeit nehmen, ihren Texten eine persönliche Note zu verleihen. Auch kurze E-Mails müssen nicht blutleer oder seelenlos wirken und sollten nicht den Eindruck der Geringschätzung vermitteln.

## **Konsequenzen für die Führungskultur im Unternehmen**

Man kann die geschilderten negativen Aspekte der Digitalisierung für die Kom- munikationskultur noch so sehr bedauern – sie sind nun mal ein Preis für die heute nicht mehr wegzudenkenden Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung. Es kann nur darum gehen, sich der negativen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Kommunikationskultur bewusst zu sein und sie durch das persönliche Führungsverhalten abzumildern. Was die derzeitige Praxis der digitalen Schrift- kommunikation in der betrieblichen Zusammenarbeit angeht, so gibt es hier bei gutem Willen und ohne nennenswerten Mehraufwand immerhin so manche Optimierungsmöglichkeiten! (Siehe hierzu Kapitel 7.)

# Kommunikation beim Changemanagement

Oberstes Ziel des Changemanagements ist es, als notwendig erkannte Veränderungen im Unternehmen erfolgswirksam vorzunehmen. Dazu sind für die betreffenden Unternehmensbereiche zweckdienliche Änderungsmaßnahmen zu planen und zu veranlassen sowie die geänderten Zustände dauerhaft zu stabilisieren. Langfristig soll Changemanagement im Unternehmen ein veränderungsfreundliches Klima schaffen, das die Mitarbeiter zu neuen Ideen und Konzepten anregt.

---

**Für den Erfolg von Changemanagement-Projekten ist eine zielbewusste und intensive Kommunikation zwischen den zuständigen Verantwortungs- und Funktionsträgern, aber auch mit den von den Änderungen betroffenen Mitarbeitern unerlässlich.**

---

In der Praxis werden jedoch nicht selten in dieser Hinsicht fundamentale Fehler gemacht, die den Änderungsprozess erschweren, wodurch die erwarteten Verbesserungen mitunter sogar ausbleiben.

## 2.1 Planung und Durchführung eines Änderungsvorhabens

### Initiative zur Organisationsänderung

Zunächst muss mit allen Verantwortungsträgern einvernehmlich und unmissverständlich abgesprochen sein, welcher Endzustand erreicht und welcher Nutzen erzielt werden soll. Gibt es unterschiedliche Absichten oder Zielinterpretationen, wird es nicht zu einem einheitlichen und zielstrebigem Vorgehen kommen. Stattdessen führen die Auffassungsunterschiede irgendwann zu Konflikten und bewirken Verzögerungen. Insbesondere beim Auftreten von Durchführungsproblemen ebbt die anfängliche Aufbruchsstimmung schnell ab und es kommen Zweifel an der Sinnhaftigkeit sowie am Erfolg des Unterfangens auf. Schlimmstenfalls resignieren die Akteure zunehmend und das Vorhaben verläuft schließlich im Sande.

Bevor man sich überhaupt zu einer aufwendigen strukturellen Veränderung entschließt, sollte man sich daher folgende grundsätzliche Fragen vorlegen:

- Welchen konkreten Nutzen soll und kann eine Veränderung bringen?
- Rechtfertigt der absehbare Zeit- und Energieaufwand die Risiken für die Kontinuität der Arbeitsabläufe sowie die Mitarbeiterbefindlichkeiten?
- Haben die Veränderungen tatsächlich Vorrang oder gibt es momentan wichtigere Probleme, für die der Zeit- und Energieaufwand nutzbringender einzusetzen wäre?
- Welche dauerhaften Nachteile hätten wir, wenn wir das Projekt nicht durchführen würden?

Gibt es zu den Fragen keine vollends befriedigenden Antworten, sollte das erwogene Änderungsvorhaben noch einmal kritisch überdacht werden. Mit dem Beschluss, ein Changemanagement-Projekt zu starten, wird letztlich eine folgenreiche Investitionsentscheidung getroffen – und zwar eine, mit der möglicherweise nicht nur Geld, sondern auch die Motivation und das Vertrauen von Mitarbeitern aufs Spiel gesetzt werden.