

Leadership

Wie Führungskräfte richtig kommunizieren

von Stefan Häseli - 08.06.2021



Foto: Leon / Unsplash

Sind Mitarbeitende mit ihren Vorgesetzten unzufrieden, liegt es meistens an der Kommunikation. Sie ist wie ein Handwerk – erlernbar.

Was Konfuzius schon wusste: «Wenn die Sprache nicht stimmt, dann ist das, was gesagt wird, nicht das, was gemeint ist.» Bis heute hat sich daran nichts geändert. Die Erkenntnis des chinesischen Philosophen gilt auch in der modernen und erst recht in der digitalen Kommunikation – ganz allgemein und im Speziellen immer dann, wenn es um Führung

geht. Damit Inhalte ehrlich ankommen, muss das, was gesagt wird, auch so gemeint sein.

Kann eine zweieinhalbtausend Jahre alte Weisheit tatsächlich einer modernen Führungssprache zugrunde gelegt werden? Ja, sie kann. Das zentrale Thema der Lehren des Konfuzius war die menschliche Ordnung. Und dazu gehörte die Achtung vor anderen Menschen. Für den grossen Philosophen war ein moralisch einwandfreier Mensch das Ideal. Der Geist der Ehrfurcht und Lauterkeit bestimmte das Denken des sogenannten Ersten Lehrers. Das bedingte eine ehrliche und wertschätzende, klare Kommunikation – ohne jede Spitzfindigkeit.

Die Sprache muss stimmen

Genau das sollte auch in den Führungsetagen der Wirtschaft selbstverständlich sein. Doch an manchen Stellen fehlt in Unternehmen das Bewusstsein für den Einfluss der internen Kommunikation auf den Unternehmenserfolg. Dabei ist dieser nicht unerheblich, sondern oft sogar massgeblich. Adaptiert auf die moderne Kommunikation gilt also Konfuzius Erkenntnis heute wie zu seiner Zeit: Wenn die Sprache nicht stimmt, ist das Gesagte nicht das Gemeinte. Und auch umgekehrt hat der Gedanke seine Berechtigung: Wenn das Gemeinte nicht dem Gesagten entspricht, stimmt die Sprache nicht.

Das hat Auswirkungen, wie Konfuzius wusste: «Ist das, was gesagt wird, nicht das, was gemeint ist, so kommen die Werke nicht zustande. Kommen die Werke nicht zustande, so gedeihen Moral und Kunst nicht. Gedeihen Moral und Kunst nicht, so trifft das Recht nicht. Trifft das Recht nicht, so weiss die Nation nicht, wohin Hand und Fuss setzen. Also dulde man keine Willkürlichkeit in den Worten – das ist es, worauf es ankommt.»

Stefan Häseli

Eine gute Kommunikation gibt dem Team Sicherheit

Unzufriedenheit durch Kommunikation

In einer nicht repräsentativen Umfrage des weltweit grössten Stellenportals «Monster» gaben drei Viertel der mehr als 2400 Befragten an, dass sie gerne einen anderen Vorgesetzten als den derzeitigen hätten. Womöglich ist diese Zahl etwas zu hoch gegriffen. Denn natürlich gibt es viele gute Vorgesetzte und noch mehr Mitarbeitende, die mit ihren Führungsverantwortlichen durchaus zufrieden oder sehr zufrieden sind.

Wenn allerdings die Gründe der Unzufriedenheit analysiert werden, steht das Kommunikationsverhalten des Vorgesetzten als Hauptursache dann doch sehr häufig im Fokus. Und wenn es um die psychologische Sicherheit im Team geht, braucht es gelungene und gelingende Kommunikation. Genau die ist eine der zentralsten Erfolgsfaktoren in der Teamzusammenarbeit, das zeigt eine aktuelle Google-Studie. Und nur wenn sich alle in einem Team wohlfühlen, lässt sich das gesamte Leistungspotenzial abrufen.

Im Detail wird die Krux sichtbar: Der Chef oder die Chefin kommuniziert zu wenig, kommuniziert nicht offen oder nicht ehrlich, nicht verständlich oder wenig wertschätzend – genau das führt zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden. Neben der fehlenden Kommunikation ist es also vor allem die Qualität der Kommunikation, die Anlass zur Beanstandung gibt. Im Umkehrschluss sowie in der positiven Umdeutung gilt: Die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten hängt beinahe schon kausal von der guten Qualität der Kommunikation ab.