

Führen heißt kommunizieren

Kommunikation ist ein wesentlicher Teil wirksamer Führung. Vor allem Mitarbeitende stufen Kommunikation als wichtigen Faktor für gute Führung ein. In einer Studie der Stanford-Hochschule (Lide, Flynn, 2023) schneiden sogenannte „under-communicators“ schlechter ab. Mitarbeitende halten sie für weniger empathisch und daher für weniger führungskompetent. Führung bedeutet immer soziale Interaktion. Gelungene Interaktion ist nicht nur die Voraussetzung für Wirksamkeit und Erfolg, eine gelungene Interaktion wirkt sich auf das eigene Wohlbefinden aus. Insofern spielt Kommunikation eine entscheidende Rolle und ist integraler Bestandteil von Coaching-Prozessen.

Meine Zusammenarbeit mit Führungskräften zeigt immer wieder, dass sie nicht genug kommunizieren und dass sie nicht effektiv kommunizieren: Einerseits gilt es klar und konkret zu sprechen, andererseits darum, in einen Dialog zu treten und zunächst zu verstehen, was die oder der andere wirklich sagen will; und es geht darum, in sensiblen Situationen Gespräche aktiv zu steuern und gleichzeitig bei sich und den eigenen Zielen und der anderen Person zu bleiben.

Hinzu kommt, dass wir uns nicht nur in einer Welt der digitalen Transformation bewegen, sondern in einer Welt, die als krisenhaft oder gar bedrohlich wahrgenommen wird. Mittels Kommunikation kann Führung hier wirksam werden und im besten Fall so etwas wie Leitplanken bieten.

1. Führen

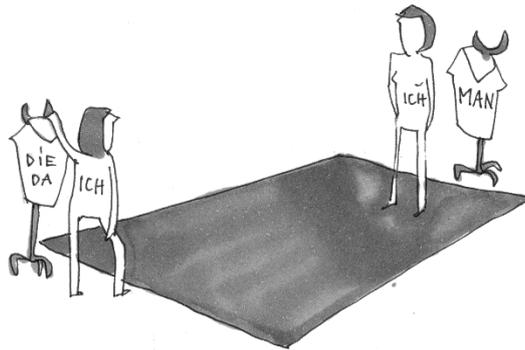
Menschen mit Führungsverantwortung nehmen aus unterschiedlichen Anlässen Coaching in Anspruch. Sie wollen einen anderen Umgang mit Belastung finden, sie müssen mit Konflikten umgehen, sie wollen selbstsicherer auftreten, agiler handeln, müssen schwierige Gesprächssituationen meistern und ein Team motivieren. Dabei ist es wichtig, die je individuelle Ausgangssituation zu reflektieren.

Eine Führungskraft, die bspw. mehr delegieren will, hat nicht zwangsläufig die Aufgabe, an Durchsetzungsstärke oder an Methodik im Bereich Delegation zu arbeiten. Oft verbirgt sich dahinter die Aufgabe, direkter, klarer und eindeutiger zu kommunizieren und die Befürchtung, andere vor den Kopf zu stoßen oder bloßzustellen, hinter sich zu lassen. Eine andere Führungskraft möchte ein „lauteres Auftreten“, also durch andere in größeren Runden stärker wahrgenommen werden. Auch hier kann die Auseinandersetzung mit dem eigenen Sprechen und der Frage, wie deutlich sie sich selbst im Sprechen zeigt, dabei helfen, wirksamer zu kommunizieren.

2. Kommunizieren

Den Raum für Dialog schaffen

Wenn ich spreche, tue ich etwas. Aktiv. Der Ort, den ich dabei herstelle, wenn ich spreche, ist der Kommunikationsraum. Ich suche ihn bewusst auf. Ich öffne den Raum und trete ein. Ich kann ihn mittels des Sprechens aktiv gestalten. Ich kann das Tempo und die Richtung steuern, die Nähe zwischen mir und den anderen stärken oder Distanz herstellen. Ich kann den Raum verlassen, also die Kommunikation beenden. Ich muss mir nicht alles anhören. Auch nicht von mir selbst.



Übungen

Reflektieren Sie ein Gespräch, das Sie geführt haben aus der Raumperspektive.

- Wie weit war der Raum für Gedanken und Austausch geöffnet?
- Wie eng war der Raum? Gab es mehr Anweisungen und Ratschläge als gegenseitiges Verstehen?
- Wie haben Sie im Raum gesteuert? Haben Sie Fragen gestellt? Welche waren hilfreich?

Bei sich bleiben

Sprache bietet Strukturen und Muster, um klar und zielgerichtet zu kommunizieren. Ich spreche dabei nicht zu anderen und auch nicht über andere, sondern mit anderen. Ich spreche auch mit mir selbst. Ich versuche zu verstehen, was der oder die andere sagen will. Dabei spreche ich von mir selbst. Davon und nur davon kann ich mit Sicherheit sprechen.



Übungen

Notieren Sie, wie oft und in welchen Situationen Sie „man“ statt „ich“ verwenden. Hinter einem „man“ wird die Person nicht sichtbar, sie tritt mit Absicht, also aus rhetorischen Gründen oder aus Scheu, in den Hintergrund.

Notieren Sie, wann und wie Sie „wir“ verwenden. Ein „wir“ kann vereinnahmend und übergriffig wirken. Es wird anderen ungefragt übergestülpt, egal ob sie sich diesem „wir“ zugehörig fühlen oder nicht. Ein „wir“ braucht Zustimmung. Es ist die Grundlage von Teamarbeit.

Den Prozess steuern

Um den Kommunikationsraum zu gestalten und das Gespräch zu steuern, gibt es vier unterschiedliche sprachliche Tätigkeiten: sagen, hören, fragen und konfrontieren. Für jede dieser Tätigkeiten gibt es eine Reihe von sprachlichen Mustern:

- Sagen und Hören öffnen den Raum und halten ihn offen.
- Fragen treiben das Gespräch voran, sie bringen Bewegung in den Raum.
- Konfrontieren verkleinert, setzt Grenzen und schließt den Kommunikationsraum.

Übungen

Nehmen Sie sich vor, diszipliniert zuzuhören und auf das Gehörte und Verstandene einzugehen. Auch wenn Ihnen die Antwort schon auf der Zunge liegt, bleiben Sie beim Gehörten. „Habe ich es richtig verstanden, dass...“ „Ich höre, Sie sagen, dass es wichtig ist, noch diese oder jene Person einzubinden...“ Ihr Gesprächspartner wird Ihnen zustimmen, wird ergänzen oder korrigieren. So schaffen Sie eine Basis für das weitere Gespräch und die Zusammenarbeit.

Beginnen Sie eine Besprechung mit einer Frage: „Ich bin neugierig. Was hat heute für Sie Priorität?“ Oder: „Was könnt ihr und ich heute anders machen, damit das Meeting effektiv ist?“

Achten Sie auf sogenannte offene Fragen: wer, was wann, wie ... Diese Fragen bringen ein Gespräch voran und öffnen den Kommunikationsraum.

Sich selbst führen

Die Vorstellung, dass gute Führung in erster Linie Selbstführung ist, ist mit dem Ökonom Peter F. Drucker verbunden. Selbstführung ist nicht nur die Voraussetzung für erfolgreiches Führen anderer, sondern Bedingung dafür, sich selbst, gerade auch im

Umgang mit Belastungen, regulieren und steuern zu können. Selbstführung erweist sich in der Kommunikation mit sich selbst.



Übungen

Sprechen Sie mit sich und hören Sie sich zu. Geben Sie schwierigen Themen einen Ort und eine Zeit, so dass Sie sich nicht immer wieder alles endlos anhören müssen. Auf die Weise bestimmen Sie, wie Sie mit den Themen umgehen, anstatt dass die Themen bestimmen, wie sie mit Ihnen umgehen.

Selbstführung und damit die Art und Weise, wie Menschen mit sich sprechen und umgehen, ist eine der Grundlagen von Mental Health. Beides muss immer zusammen gedacht werden.

Die eigene Kommunikation zu reflektieren und zu verändern, kann dazu zu führen, dass Sie sich in Ihrer Rolle als Führungskraft neu erleben. Diese Erfahrung zu nutzen, um die Zusammenarbeit im Team auf andere Füße zu stellen, ist dann der nächste Schritt für erfolgreiche und wirksame Führung.

Gudrun Kaltwasser