

Ulrich Kilchhofer

# Menschen und Aufgaben zusammenFÜHREN

Orientierungshilfen und  
Trainingsempfehlungen für  
Führungsgespräche



Springer Gabler

---

# Menschen und Aufgaben zusammenFÜHREN

---

Ulrich Kilchhofer

# Menschen und Aufgaben zusammenFÜHREN

Orientierungshilfen und  
Trainingsempfehlungen für  
Führungsgespräche



Springer Gabler

Ulrich Kilchhofer  
Bern, Schweiz

ISBN 978-3-658-34108-4      ISBN 978-3-658-34109-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34109-1>

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

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

## **Ich frage mich,**

inwiefern es sinnvoll ist, ein Buch über Führungsgespräche zu schreiben, wenn doch die Suchmaschinen bereits so viele Texte zu diesem Thema ausspucken. Die Bedeutung der Kommunikation im Führungsalltag ist schon lange erkannt und gewürdigt worden. Modelle und Empfehlungen dazu gibt es zuhauf. Wozu also noch einmal ein Buch zu diesem Thema? Diese Frage stellt sich jeder Sachbuch-Autor, bevor er zu schreiben beginnt. Ein Buch zu verfassen ist ein erheblicher Aufwand und da will Mann und Frau sicher sein, dass die angeschriebenen Menschen einen konkreten Nutzen erwarten dürfen.

Bevor ich begann, habe ich diese Frage nach dem Nutzen für mich beantwortet. Was dürfen Sie, liebe Leserin, lieber Leser, erwarten? Die Antwort liegt aus meiner Sicht im Untertitel: *Orientierungshilfen* und *Trainingsempfehlungen* für Führungskräfte. Sie sollen sich im Laufe eines Gesprächs orientieren können. Diese Orientierung erfolgt erstens am Rollenverständnis: Sind Sie gerade Chefin, Coach oder Moderator? Und in einem zweiten Schritt erfolgt die Anwendung eines konkreten Kommunikationsverhaltens. Wenn Sie jetzt gerade Coach sind, könnten Sie – zum Beispiel mit der schlussfolgernden Gesprächsführung weiterfahren, denn dieses Verhalten passt sehr gut zur Rolle. Kann es sein, dass Falten auf Ihrer Stirn gewisse Bedenken zum Ausdruck bringen? Was soll das? Was schreibt der da? Nun, ich will Sie keineswegs verunsichern, aber wenn Sie soeben so oder ähnlich reagiert haben, dann schliesse ich daraus, dass zwei Gedanken in diesen Ausführungen für Sie neu sind:

- Ist Ihnen bewusst, dass Sie in einem Führungsgespräch immer drei unterschiedliche Rollen einnehmen?

- Ist Ihnen bewusst, dass diesen drei Rollen entsprechendes Kommunikationsverhalten (in der Literatur häufig auch Techniken genannt) zugeordnet werden kann?

Wenn Sie diese beiden Fragen mit Nein beantworten, dann beantworten Sie gleichzeitig meine Frage nach dem Nutzen mit Ja. Dieses Buch soll Ihnen als *Orientierungshilfe* dienen wie eine Routenbeschreibung dem Wanderer. Sie sollen erstens genau wissen, wo Sie sich auf der Route befinden, Sie sollen abschätzen, was Sie sich als Ziel noch zutrauen können, und Sie sollen sehen, welche Optionen auf dem Weg zum Ziel vor Ihnen liegen.

Das zweite Schlüsselwort heisst *Trainingsempfehlungen*. Im 2. Kapitel mache ich Ihnen einen Vorschlag, wie Sie mit diesem Buch arbeiten können. Meine Idee ist nicht, dass Sie es lesen und dann wissen, wie es geht. Vielmehr geht es darum, dass Sie langfristig Ihre Kommunikationskompetenz weiterentwickeln und festigen können. Dazu gebe ich Ihnen 94 konkrete *Trainingsempfehlungen*, wie Sie die hier dargestellten Inhalte entweder in einem Führungsgespräch umsetzen oder unabhängig von einem durchzuführenden Gespräch Ihre Kommunikationskompetenz schulen können. Wenn Sie dieses Buch durchblättern, sämtliche 94 Empfehlungen kurz studieren und mir dann schreiben, Sie hätten das alles schon früher gemacht, wäre ich ziemlich frustriert und versichere Ihnen, dass sich auf meiner Stirn tiefe Falten bilden würden. Sie merken, ich bin sehr zuversichtlich, dass einige Informationen und Gedankenanstösse für Sie neu sein werden.

### **Ich bedanke mich**

vorab bei Hunderten von Studentinnen und Kursteilnehmern, die ich in den vergangenen 25 Jahren habe kennen lernen dürfen. Im Austausch und in Coachings habe ich Schritt für Schritt von ihren Fragen und Anliegen erfahren und daraus meine Angebote als Dozent und Trainer weiterentwickeln können. Vertiefende Fragen, Rückmeldungen auf Trainingsanleitungen, Beispiele aus der Praxis und meine eigenen Beobachtungen aus den Trainings – all das hat dazu beigetragen, dass ich zuerst in den Seminaren und jetzt in diesem Buch ein praxisnahes Konzept entwickeln konnte. Eine Erkenntnis, die auch die Studierenden immer wieder machen, war für mich besonders wichtig: Leadership thematisiert den Umgang mit Menschen. Selbstverständlich gibt es zum Teil grosse kulturelle Unterschiede zwischen Branchen und zwischen einzelnen Firmen, ja sogar zwischen einzelnen Teams eines Unternehmens. Aber letztendlich landen Führungskräfte aus dem Gesundheitswesen, aus der öffentlichen Verwaltung, aus Bildungsangeboten oder aus der Industrie immer wieder bei denselben Fragen: Wie gehen wir mit diesem vielschichtigen Wesen um, das in der systematischen Biologie als Mensch be-

zeichnet wird? Der Umgang mit Menschen führt offensichtlich zuverlässig zu den immer wieder gleichen Herausforderungen. Ab und zu frage ich in der Vorbereitung bei den Teilnehmenden nach diesen Herausforderungen und es ist erstaunlich wie ähnlich die Antworten von unterschiedlichen Zielgruppen ausfallen. Mein jahrelanger Austausch mit all diesen erfahrenen und werdenden Führungskräften ist die entscheidende Basis dieses Buches.

Dass dieser Austausch überhaupt möglich war, verdanke ich all denjenigen, die mir die Gelegenheit gegeben haben, als Dozent, Trainer und Coach mit Führungskräften zu arbeiten. Zwei davon will ich in diesem Vorwort namentlich erwähnen. Es sind dies Benjamin Spycher, Studiengangsleiter des EMBA in Leadership und Management des Departements Wirtschaft der Berner Fachhochschulen, und Felix Bamert, Leiter des Master of Advanced Studies (MAS) in Musikmanagement an der Hochschule der Künste Bern. Von Felix und Benjamin habe ich über Jahre viel Vertrauen und Unterstützung erfahren. Ich durfte experimentieren und weiterentwickeln. Vor allem die letzten zwei Jahre waren entscheidend. Sie legten die Basis für dieses Buch, und als ich im Frühling 2020 mit Schreiben begann, wusste ich, dass die Verknüpfung von Gesprächsphasen, Rollenverständnis und Kommunikationsverhalten zu persönlichen Entwicklungsprozessen beitragen kann.

Früh in diesem langen Arbeitsprozess hatte ich schon die Zusage von Esther Kaiser Messerli, dass sie meine Texte lektorieren wird. Das gab ganz schön viel Arbeit, auch für sie. Ich stufe mich selbst als Person ein, die einigermassen schreiben und reden kann, des Wortes also mächtig ist, aber was Esther in meinen von mir schon überarbeiteten Texten noch alles gefunden hat, von offensichtlichen Fehlern bis hin zu verfeinerten Formulierungsideen, das überstieg meine Erwartungen bei weitem. Unglaublich, was sie immer noch alles sieht, wenn ich schon meine, das sei doch jetzt wirklich gut. Vor allem schätze ich sehr, dass der Text trotz Esthers Mithilfe, mein Text geblieben ist. Sie hat meinen Stil respektiert und ihn in seiner Eigenart erhalten.

Und wenn die Worte dann mal kaiserlich abgeseget sind, dann braucht es ja auch noch Grafiken, visuelle Darstellungen, Hilfestellungen für die Augen. Auch da hatte ich Unterstützung. Ich bedanke mich bei unserer Tochter Nadja Kilchhofer ([www.nadjakilchhofer.ch](http://www.nadjakilchhofer.ch)) und ihrem Partner Romain Mader (<https://romainmader.com>) für die Erstellung der Abbildungen. Ich bin sehr froh über diese schlichten und klaren Bilder, die im Laufe der letzten Monate entstanden sind.

Mein letzter Dank geht an meine liebe Frau Karin. Sie hat nicht direkt mitgearbeitet, indirekt aber sehr. Sie weiss nach jahrzehntelanger Ehe, was es bedeutet, wenn ich mir wieder einmal ein grosses Projekt anlache. Sie hat viel Erfahrung mit solchen Geschichten und hat sich ideal auf die Monate meines Schreibens eingestellt. Für diese Unterstützung bin ich Karin sehr dankbar.

**Ich wünsche,**

dass dieses Buch gelesen wird. Klar, sonst hätte ich es ja nicht geschrieben. Und wenn es gelesen wird, soll es auch etwas bewirken. Diese Wirkung wünsche ich allen Leserinnen und Lesern vorerst einmal bei sich selbst. Wenn ab und zu eine Führungskraft entspannter, ruhiger, selbstbewusster und souveräner ein herausforderndes Gespräch führen und irgendein von mir formulierter Gedanke zu dieser Kompetenz beitragen kann, bin ich sehr glücklich. Wenn sich diese Wirkung auch auf die Mitarbeitenden überträgt, wenn sie sich besser verstanden fühlen, ihre Chefin auch als Partnerin erleben, ihre Ideen konsequenter abgeholt werden, dann ist aus meiner Sicht ein noch wertvolleres Ziel erreicht. Arbeitszufriedenheit, eine im Wesentlichen positive Einstellung gegenüber dem eigenen Auftrag, ist ein wertvolles Gut. Viel wird darüber geforscht und geschrieben. Wirkungsvolle Führungsgespräche sind zweifellos ein wesentlicher Beitrag zur Erhöhung dieser Arbeitszufriedenheit. Ich bin im Laufe der Jahre bescheiden, andere würden sagen realistischer geworden. Wenn ich heute wüsste, dass sich die subjektiv erlebte Arbeitszufriedenheit auf einer 10er-Skala ab und zu um einen halben Punkt erhöht und dieses Buch einen Beitrag dazu geleistet hat, dann würde das meine eigene Arbeitszufriedenheit um mindestens einen ganzen Punkt erhöhen. Ich kann es noch nicht wissen, aber ich wünsche es Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser und damit natürlich auch Ihren Mitarbeitenden und damit wiederum auch mir selbst.

Bern, Schweiz  
Frühjahr 2021

Ulrich Kilchhofer

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Phasen und Kompassse als Orientierungshilfen</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Wie Sie mit diesem Buch lernen können</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Paradigmen für Führungsgespräche: Wovon gehen wir aus?</b>	<b>9</b>
3.1	Was ist Führung? . . . . .	11
3.2	Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär (gegensätzlich) . . . . .	12
3.3	Pendeln zwischen Ziel- und Mitarbeiterorientierung . . . . .	14
3.4	Rollenbewusstsein. . . . .	15
3.4.1	Die Chefin ist aufgabenorientiert . . . . .	15
3.4.2	Der Coach ist partnerorientiert. . . . .	15
3.4.3	Die Moderatorin sucht den lösungsorientierten Austausch . . . . .	16
3.5	Man kann nicht nicht kommunizieren . . . . .	16
3.6	Kommunikation hat 4 Seiten. . . . .	17
3.7	Kommunikation hat eine Interpunktion . . . . .	18
3.8	Menschen haben Grundbedürfnisse . . . . .	20
3.9	Stärkenorientierung . . . . .	23
3.10	Auch Hormone kommunizieren . . . . .	24
3.11	Kommunikation muss authentisch sein. . . . .	26
3.12	Gibt es auch andere Paradigmen? . . . . .	27
	Literatur . . . . .	28
<b>4</b>	<b>Kompass für aufgabenorientierte Phasen</b>	<b>31</b>
4.1	Reifegrad berücksichtigt. . . . .	32

4.2	Fakten vorlegen . . . . .	35
4.2.1	Die Kundenreklamation . . . . .	37
4.2.2	Die Reklamation der Kollegin . . . . .	37
4.2.3	Da ist ein Verdacht . . . . .	38
4.2.4	Von Studien und wissenschaftlich belegten Fakten . . . . .	39
4.3	Auftrag aussprechen . . . . .	40
4.3.1	Das Verb signalisiert die Verbindlichkeit . . . . .	40
4.3.2	Und wie läuft das im Land des Konjunktivs? . . . . .	41
4.3.3	Fragen Sie nur, wenn Sie fragen wollen. . . . .	42
4.4	Erwartungen bezüglich dem Ergebnis konkretisieren. . . . .	44
4.5	Zusammenhänge aufzeigen. . . . .	45
4.6	Folgeprozess festlegen . . . . .	46
4.7	Zwischenhalt – eine Gesamtsicht auf die bisher in diesem Kapitel ausgeführten Verhaltensweisen . . . . .	47
4.8	Eine Zwischenbilanz ziehen . . . . .	49
4.8.1	Aufgaben bis zur Fortsetzung. . . . .	52
4.8.2	Anpassung der Zielformulierung . . . . .	53
4.9	Feedback-Bausteine einsetzen . . . . .	53
4.9.1	Feedback als Führungsinstrument . . . . .	53
4.9.2	Bausteine des Feedbacks . . . . .	55
4.9.3	Vier konkrete Beispiele . . . . .	59
4.9.4	Kurzfeedback und Standortgespräche . . . . .	63
4.9.5	Ich-Botschaften? Wozu? . . . . .	64
4.9.6	Liebe, Hass und Gleichgültigkeit. . . . .	67
4.9.7	Reaktionen auf Beanstandungen . . . . .	68
4.9.8	Sollen Führungskräfte Emotionen zeigen? . . . . .	68
4.9.9	Eine Feedback-Kultur entwickeln . . . . .	69
	Literatur . . . . .	71
<b>5</b>	<b>Der Kompass für partnerorientierte Phasen in Führungsgesprächen . . . . .</b>	<b>73</b>
5.1	Werden Sie Kooperations-Schnüffler . . . . .	76
5.2	Verständnis zeigen. . . . .	80
5.3	Verschiedene Arten des Zuhörens. . . . .	82
5.3.1	Aufnehmendes Zuhören . . . . .	83
5.3.2	Umschreibendes Zuhören. . . . .	86
5.3.3	Aktives Zuhören . . . . .	90
5.4	Schlussfolgernde Gesprächsführung. . . . .	92
5.5	Schlüsselwörter aufnehmen . . . . .	95

---

5.6	Non- und paraverbale Signale nutzen . . . . .	98
5.6.1	Was sind Emotionen? . . . . .	98
5.6.2	Was ist Resonanz? . . . . .	100
5.6.3	Auf Markierungen und Veränderungen achten. . . . .	101
5.6.4	Auf Inkongruenzen achten . . . . .	104
5.6.5	Die Gesprächspartnerin kennt die Bedeutung . . . . .	105
5.6.6	Der Resonanz trauen . . . . .	107
5.7	Metaphern nutzen . . . . .	108
5.7.1	Metaphern haben eine irrationale Logik . . . . .	110
5.7.2	Metaphern konkretisieren. . . . .	111
5.7.3	Nach Lösungsansätzen fragen . . . . .	112
5.7.4	Metaphern konstruieren . . . . .	114
5.8	Perspektiven wechseln . . . . .	116
5.9	Nach guten Gründen fragen . . . . .	121
5.10	Nach Zielen und Nutzen fragen . . . . .	125
5.10.1	Beachten Sie die Interessen, nicht die Positionen . . . . .	125
5.10.2	Wozu-Fragen statt Warum-Fragen . . . . .	128
5.10.3	Ziele haben bestimmte Qualitäten . . . . .	130
5.11	Ressourcen würdigen . . . . .	137
5.12	Konkretisierende Fragen . . . . .	142
5.13	Polarisieren . . . . .	149
5.13.1	Die Notbremse: Wechseln Sie das Thema . . . . .	152
	Literatur . . . . .	154
<b>6</b>	<b>Kompass für symmetrische Phasen . . . . .</b>	<b>157</b>
6.1	Auf gemeinsame Interessen fokussieren. . . . .	159
6.2	Lösungsansätze entwickeln. . . . .	159
6.3	Szenarien reflektieren . . . . .	161
6.4	Vereinbarungen formulieren lassen. . . . .	162
	Literatur . . . . .	162
<b>7</b>	<b>Phasenmodelle für Führungsgespräche . . . . .</b>	<b>165</b>
7.1	Das Qualifikationsgespräch. . . . .	168
7.1.1	Die Ausgangslage. . . . .	168
7.1.2	Die Vorbereitung. . . . .	168
7.1.3	Die Einstimmung . . . . .	168
7.1.4	Die Gesprächseröffnung . . . . .	168
7.1.5	Die Sicht der Mitarbeiterin. . . . .	169
7.1.6	Die Sicht der Führungskraft. . . . .	170
7.1.7	Die Spontanverarbeitung . . . . .	171

---

7.1.8	Das Zwischenfazit .....	172
7.1.9	Die Annäherung an die Lösung .....	172
7.1.10	Die Vereinbarung .....	173
7.1.11	Der Abschluss.....	173
7.2	Das Laufbahngespräch .....	173
7.2.1	Die Ausgangslage.....	173
7.2.2	Die Vorbereitung.....	174
7.2.3	Die Einstimmung .....	174
7.2.4	Die Gesprächseröffnung.....	174
7.2.5	Die aktuelle Befindlichkeit.....	174
7.2.6	Der Vergleich mit früheren Aussagen.....	176
7.2.7	Die Zukunftsszenarien .....	177
7.2.8	Der Vergleich mit früheren Aussagen.....	177
7.2.9	Die Zukunftsszenarien .....	178
7.2.10	Die Vereinbarung .....	178
7.2.11	Der Abschluss.....	179
7.3	Das Rückkehrgespräch .....	179
7.3.1	Die Ausgangslage.....	179
7.3.2	Die Vorbereitung.....	180
7.3.3	Die Einstimmung .....	180
7.3.4	Die Gesprächseröffnung.....	182
7.3.5	Die Befindlichkeit.....	182
7.3.6	Die Informationen .....	182
7.3.7	Die Unterstützung.....	183
7.3.8	Der Abschluss.....	183
7.4	Das Reklamationsgespräch .....	183
7.4.1	Die Ausgangslage.....	183
7.4.2	Die Vorbereitung.....	183
7.4.3	Die Einstimmung .....	185
7.4.4	Die Gesprächseröffnung.....	185
7.4.5	Die Reklamation anhören.....	185
7.4.6	Die Reklamation einordnen .....	186
7.4.7	Die Befindlichkeit aussprechen lassen.....	187
7.4.8	Der Abschluss.....	187
7.5	Das Beratungsgespräch.....	188
7.5.1	Die Ausgangslage.....	188
7.5.2	Die Vorbereitung.....	188
7.5.3	Die Einstimmung .....	189
7.5.4	Das Ziel erarbeiten.....	189

---

7.5.5	Lösungsansätze erarbeiten	191
7.5.6	Die Vereinbarung	192
7.5.7	Der Abschluss	193
7.6	Das Problemlösungsgespräch	194
7.6.1	Die Ausgangslage	194
7.6.2	Die Vorbereitung	194
7.6.3	Die Einstimmung	196
7.6.4	Die Problemdefinition	196
7.6.5	Die Spontanverarbeitung	196
7.6.6	Das Zwischenfazit	197
7.6.7	Die Annäherung an die Lösung	197
7.6.8	Die Vereinbarung	198
7.6.9	Der Abschluss	198
7.7	Das Fehlzeitengespräch	199
7.7.1	Die Ausgangslage	199
7.7.2	Die Vorbereitung	199
7.7.3	Die Einstimmung	199
7.7.4	Die Problemdefinition	201
7.7.5	Die Spontanverarbeitung	201
7.7.6	Das Zwischenfazit	202
7.7.7	Die Vereinbarung	203
7.7.8	Der Abschluss	203
7.8	Das Massnahmengespräch	203
7.8.1	Die Ausgangslage	203
7.8.2	Die Vorbereitung	204
7.8.3	Die Einstimmung	204
7.8.4	Die Problemdefinition	206
7.8.5	Die Spontanverarbeitung	206
7.8.6	Zwischenfazit	207
7.8.7	Neue Vereinbarung	207
7.8.8	Abschluss	208
7.9	Das Schlechte-Nachricht-Gespräch	208
7.9.1	Die Ausgangslage	208
7.9.2	Die Vorbereitung	208
7.9.3	Die schlechte Nachricht überbringen	209
7.9.4	Die Spontanverarbeitung	209
7.9.5	Wie weiter?	212
7.9.6	Der Folgekontakt ist wichtig und bleibt Chefsache	213
	Literatur	213

<b>8</b>	<b>Besondere Aspekte</b> .....	215
8.1	Ein Plädoyer für den Small Talk .....	215
8.2	Informelle Gespräche: Die Nebensachen können zur Hauptsache werden .....	217
8.3	Die Wirkung des Plaudertons .....	218
8.4	Prüfen Sie die Option „Gesprächsunterbruch“ .....	220
8.5	Eigentlich ist eigentlich ein Zauberwort .....	223
8.6	Umgang mit Widerstand .....	225
	8.6.1 Widerstand als Schutzfunktion .....	225
	8.6.2 Die Opferrolle als häufiger Ausdruck von Widerstand. ....	227
8.7	Werden Sie manipuliert – oder manipulieren Sie gar selbst? .....	234
	8.7.1 Was ist Manipulation? .....	234
	8.7.2 Welche Manipulations-Spiele spielen Menschen? .....	236
	8.7.3 Wozu werden diese Spiele gespielt? .....	239
	8.7.4 Wozu lassen wir uns manipulieren? .....	239
8.8	Ansprechen von persönlichen privaten Problemen .....	239
	8.8.1 Mangelnde Körperhygiene? .....	240
	8.8.2 Suchtverhalten? .....	241
8.9	Wenn das Selbstbild nicht zum Fremdbild passt. ....	243
	8.9.1 Als Führungskraft orientieren Sie sich am Fremdbild ....	244
	8.9.2 Machen Sie einen Unterschied zwischen dem Verhalten und der Person .....	245
	8.9.3 Formulieren Sie realistische Appelle .....	245
	8.9.4 Denken Sie langfristig .....	246
	Literatur .....	246



# Phasen und Kompassse als Orientierungshilfen

# 1

## Zusammenfassung

Im 1. Kapitel erfahren Sie, wie dieses Buch entstanden ist, welchen Nutzen Sie davon erwarten dürfen und, für mich genauso wichtig, was dieses Buch nicht leisten soll.

Es war einmal, vor mehr als 10 Jahren, da lag ein Blatt Papier vor mir. Auf diesem Papier war das Phasenmodell eines Problemlösungsgesprächs abgebildet, die Gesprächsphasen vertikal, von oben nach unten, und in der Horizontale drei unterschiedliche Orientierungen, links die Aufgabenorientierung, rechts die Partnerorientierung und in der Mitte die Zusammenführung von beiden. Ich habe dieses Blatt eingepackt, wusste, welcher Kollege es dort hatte liegen lassen – wohl-gemerkt: Es war eine von vielen Kopien, also kein Diebstahl meinerseits – und ich habe mich nie darum gekümmert, von wo er diese Darstellung hatte. In der Zwischenzeit habe ich den Kollegen aus den Augen verloren und mag ihm jetzt nicht nachspionieren, nur um zu fragen, inwiefern diese Darstellung sein Wurf war bzw. welche Quellen die Grundlagen für diese Darstellung geliefert haben.

Die Idee, Gesprächsphasen unterschiedlichen Orientierungen zuzuordnen, hat mich seit diesem Tag interessiert. Wie sinnvoll ist es, während einem Gespräch zwischen der Aufgabenorientierung und der Partnerorientierung hin- und herzu-pendeln? Kann es für Führungskräfte hilfreich sein, dieses Pendeln zu praktizie-ren? Was sind die Konsequenzen? Und wie kann man das ganz praktisch umsetzen?

Ich liess diese Gedanken und Anregungen vermehrt in meine Kurse über Führungsgespräche einfließen, entwickelte Übungen dazu und beobachtete in Gesprächssimulationen immer wieder diese unterschiedlichen Orientierungen. So ist dieses Buch entstanden.

Die beiden Pole Aufgaben- und Partnerorientierung bilden den roten Faden durch das Ganze. Sie sind im Kap. 7 auch grafisch erkennbar. Obschon mir die theoretischen und wissenschaftlichen Hintergründe wichtig sind, steht die Praxis im Zentrum. Die Erläuterungen und Trainingsempfehlungen sollen Führungskräften dienen, ihre Gespräche bewusster und effektiver zu führen. Neben Verhaltensweisen, die sehr bekannt und verbreitet sind, hat es darin auch Anregungen, die über das hinausgehen, was man in Führungsgesprächen üblicherweise macht. So kann jede Leserin für sich selbst entscheiden, was für sie sinnvoll, brauchbar, hilfreich ist.

Die drei Kompassse (Kap. 4, 5 und 6) und die Phasenmodelle (Kap. 7) sind Orientierungshilfen. Orientierungshilfen sind keine Handlungsanweisungen, die befolgt werden sollen. Schematisches, rezepthaftes Vorgehen wird sich in der Gesprächsführung zum Glück nie bewähren. Ein strukturiertes Interview mag vielleicht die Ausnahme darstellen. Hier ist schemenhaftes Vorgehen aus wissenschaftlichen Gründen Methode. Aber Führungsgespräche sind Einzelstücke. Sie finden genau nur einmal statt, gestaltet von zwei Personen in einem spezifischen, aktuellen Kontext. Und wenn eine Führungskraft das, was ihr in diesem einen Gespräch so vortrefflich geglückt ist, im nächsten gleich wiederholen will, dann fällt sie damit mit grosser Wahrscheinlichkeit auf die Nase. Ich bin mir bewusst, dass ich vor allem in den Kapiteln mit den Phasenmodellen Formulierungen verwende, die nach Rezeptur riechen. Ich nehme einen Satz aus dem Qualifikationsgespräch als Beispiel: „Jetzt sind Sie an der Reihe.“ Das tönt nach konkreter, präziser Handlungsanleitung, nach Kochbuch. Richtigerweise müsste ich schreiben: „Irgendwann im Laufe des Gesprächs, nachdem die Mitarbeiterin sich geäussert hat, werden Sie die Situation so einschätzen, dass die Mitarbeiterin ihre Sichtweise angemessen und gut verständlich hat darstellen können, dass Sie ausreichend und wirkungsvoll auf ihre Wahrnehmung und Darstellung eingegangen sind. Das ist der Zeitpunkt, in dem Sie prüfen werden, ob es sinnvoll und klärend ist, jetzt Ihre Sichtweise ins Spiel zu bringen.“ Das ist im Grunde die Haltung, die hinter dem Satz „Jetzt sind Sie an der Reihe“ steht. Wenn ich das jedes Mal so ausformulieren möchte, dann würde dieses Buch erstens zu teuer und zweitens nicht gelesen.

- **Orientierungshilfen sind keine Rezepte** Ich erwarte also von Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, dass Sie in der Lage sind, die Anleitungen nicht als Rezepte zu verstehen, sondern konsequent als Orientierungshilfen zu nutzen.

Mein Bemühen, praxisnah zu erläutern und zu erklären, führt unweigerlich dazu, dass ich viele Beispiele schildere und Mustersätze formuliere, mit denen ich aufzeigen kann, wie sich die Theorie in die Praxis transferieren lässt. Diese Beispiele sind erstens Vergangenheit, zweitens nicht reproduzierbare Unikate und drittens in einzelnen Fällen sogar erfunden. Wenn ich mit einem erfundenen Beispiel genau das aufzeigen kann, was ich aufzeigen will, dann stört es mich nicht, dass sich das in der Geschichte der Menschheit nie zugetragen hat und nie zutragen wird. „Se non è vero, è ben trovato“ lautet eine Redewendung. „Gut erfunden“ kann Wirklichkeiten aufdecken und als Orientierungshilfe dienen.

Vor Jahren habe ich gelesen, dass sich Eltern bei Thomas Gordon über die von ihm vertretenen Inhalte beschwert haben. Thomas Gordon war damals, in den 70er-Jahren, sehr populär mit dem Ansatz der Familienkonferenz. Die Eltern sollen sich bei Gordon kritisch geäußert haben, weil die Kinder zu Hause nie das sagen, was die Kinder im Buch gesagt haben. Das Ganze sei deshalb nicht brauchbar. Dieses Beispiel zeigt die Erwartungshaltung der Eltern, die Rezepte wünschen und nicht in der Lage sind, Gesprächsansätze so zu transferieren, dass sie in der Praxis situativ angepasst funktionieren. Ich habe keine Notiz, wo und wann ich das gelesen habe, aber ich erachte das nicht als so wichtig, denn: *Se non è vero, è ben trovato*.

Ich freue mich immer, wenn jemand das, was ich gerade gesagt habe, fragwürdig findet. Ja, es ist fragwürdig, einer Frage würdig. Es lohnt sich, sich damit auseinanderzusetzen. Mit der Fragwürdigkeit ordnen wir einer Aussage auch einen gewissen Wert zu. Die Aussage ist es wert, dass ich mich damit auseinandersetze. Ich bin von meiner geistigen Anlage her ein Skeptiker. Ich stelle sehr schnell Aussagen in Frage. Und ich bitte Sie, im Umgang mit dem Buch, das Sie gerade in Ihren Händen halten, auch so vorzugehen. Prüfen Sie, hinterfragen Sie, aktivieren Sie Ihren inneren Skeptiker. Glauben Sie nicht einfach, was hier steht. Intelligenz zeigt sich nicht im angehäuften Wissen, sondern in der Fähigkeit, gute Fragen zu stellen. Rezepte können auswendig gelernt und unreflektiert angewandt werden. Orientierungshilfen müssen hinterfragt werden. Sie müssen situativ immer wieder überprüft und den jeweiligen Anforderungen angepasst werden. Und sie müssen auch zu Ihrem Stil passen. Sie müssen sich damit wohlfühlen. Lieber einmal eine Frage zu viel als eine zu wenig.

Lesen Sie nun im Kap. 2 eine Empfehlung – keine Gebrauchsanleitung, kein Rezept! –, wie Sie mit diesem Buch arbeiten können. Im Kap. 3 stelle ich dar, auf welchen Annahmen und Grundlagen die Aussagen im ganzen Buch basieren. Und dann kommt der Hauptteil, die Kap. 4, 5 und 6. Hier schildere ich, welches Kommunikationsverhalten in den drei Orientierungen, nämlich in der Aufgabenorientierung, in der Partnerorientierung und in den symmetrischen Phasen, gezeigt

werden kann. Das Kap. 7 zeigt schematische Verläufe von unterschiedlichen Führungsgesprächen. Ich will damit darstellen, dass Führungskräfte in den jeweiligen Gesprächsphasen nicht nur eine unterschiedliche Grundorientierung haben, sondern auch spezifische Zwischenziele anstreben. In Seminaren werde ich immer wieder mit besonderen Schwierigkeiten konfrontiert, die ich nicht in die Kap. 4, 5, 6 und 7 habe integrieren können, die aber offenbar für die Praxis eine grosse Bedeutung haben. Diesen besonderen Aspekten wende ich mich abschliessend im Kap. 8 zu.

Und nun wünsche ich Ihnen eine anregende und fruchtbare Reise.



# Wie Sie mit diesem Buch lernen können

# 2

## Zusammenfassung

Ich empfehle Ihnen in diesem Kapitel ein Vorgehen in drei Schritten. Bei der Erstlektüre geht es vorerst darum, das Konzept zu verstehen. Anschliessend wird es hilfreich sein, wenn Sie sich Gedanken machen, mit welchen Personen aus Ihrem Umfeld Sie trainieren können. Und schlussendlich beruht Kommunikationskompetenz auf Übung und Erfahrung. Dazu gebe ich in den Kap. 4, 5 und 6 konkrete Trainingsempfehlungen.

Im Grunde ist jeder Mensch Experte in Sachen Kommunikation. Wir üben seit unserer Ankunft auf diesem Planeten tagtäglich, wie wir uns verhalten können, damit wir aus der sozialen Umwelt eine gewünschte Reaktion erhalten. Ein paar Jahre später merken wir dann, dass wir selbst ja auch auf die Signale von anderen Menschen reagieren, und vor allem merken wir schon in jungen Jahren, dass diese Reaktion nicht einem angeborenen Reflex unterliegt, sondern je nach Laune und Situation so oder so ausfallen kann. Und dann spielen wir das Spiel von Aktion und Reaktion immer raffinierter und gekonnter, üben mit Mama, Papa und Geschwistern, später in der Peergroup auf dem Spielplatz, in der Schule und in der Firma. Manchmal sind wir sehr zufrieden, wie das so läuft, wie ich es anstellen muss, um zu meinem Ziel zu gelangen. Und manchmal sind wir frustriert, weil uns keine Sau ernst nimmt und versteht.

Und vielleicht fragen wir uns, warum es in diesen Aktions-Reaktions-Spielen manchmal besser und manchmal weniger gut läuft. Die Theorie über Kommunikation kann uns helfen, Antworten auf diese Fragen zu geben. Wenn es uns gelingt, auf der Metaebene dieses Hin und Her zu beschreiben, dann haben wir auch Ideen, wie man das anders, vielleicht besser angehen könnte. Rein theoretisch wüssten wir dann schon, wie wir könnten, wenn wir wollten. Aber genau da liegt der Knackpunkt. Wir haben Kommunikation seit unseren ersten Tagen geübt und nicht studiert. Und wenn wir sie nun studieren, kann uns das Orientierungshilfen geben, aber verbessert haben wir damit noch rein gar nichts. Kommunikation verändern wir ausschliesslich über das Handeln. Und Handeln will geübt sein. Ich mache Ihnen daher einen Vorschlag (Abb. 2.1), wie Sie mit Hilfe des vorliegenden Buches üben können.

- ▶ **Erster Schritt** Lesen Sie das Buch zügig durch, um einen Überblick zu erhalten.

Sie sollen die grundlegenden Gedanken, z. B. das Zusammenspiel von Phasenmodellen und Kompassen, erfassen, sich aber noch nichts genau merken. Diese Lektüre kann diagonal erfolgen und wenn Sie einen Kurs in Schnelllesen besucht haben, wissen Sie ja bestens, wie das geht. Nun, ich muss gestehen, dass ich selbst darin gar nicht gut bin. Ich bin ein Langsamleser und ob dieser Eigenschaft gar nicht so unglücklich. Ich müsste für eine Erstlektüre, ohne alles genau zu studieren, um die 10 Stunden aufwenden.

- ▶ **Zweiter Schritt** Machen Sie sich Gedanken, mit welchen Personen in Ihrem privaten und beruflichen Umfeld Sie üben können.

**Abb. 2.1** Vorgehen in drei Schritten

### **Erstlektüre**

**Ziel: Grundlagen verstanden, Überblick erarbeitet**

**Zeitaufwand: ca. 10 Stunden**

### **Sparringpartner bestimmen**

**Ziel: Wissen, mit wem Sie üben wollen**

**Zeitaufwand: ca. 15 Minuten**

### **Training**

**Ziel: Kommunikationskompetenz erarbeitet**

**Zeitaufwand: Lebenslanges Lernen**

Ich nenne diese Personen in den Trainingsempfehlungen Sparringpartner. Der Begriff kommt aus dem Training im Kampfsport. Mit Sparringpartnern wird der Ernstkampf simuliert. Ich will damit jedoch nicht zum Ausdruck bringen, dass ich Kommunikation als Kampfsport und ein Führungsgespräch als Ernstkampf betrachte. Vielleicht machen Sie das Üben diesen Personen gegenüber transparent und kündigen es an. Vielleicht wollen Sie es aber für sich behalten und erst im Nachhinein darauf hinweisen. Ich gebe Ihnen zwei Beispiele, wie das erfolgen könnte:

„Es kann sein, dass ich den Raum im Laufe unseres Gesprächs kurz verlassen werde, weil ich mich gerade damit beschäftige, mit Gesprächsunterbrüchen Erfahrungen zu sammeln. Bitte nimm das nicht als Hinweis, dass unser Gespräch besonders schwierig ist.“

„Hat es dich vorhin irritiert, dass ich so lange nichts gesagt habe? Tut mir leid, wenn es so war. Ich bin gerade dabei, den Umgang mit Pausen zu verbessern, und habe vorhin wohl etwas übertrieben. Ich hatte selbst diesen Eindruck und es hilft mir, von dir zu hören, ab wann dich mein Verhalten irritiert hat.“

Und vielleicht mögen Sie ja einem guten Freund oder Ihrer Lebenspartnerin ankündigen, dass Sie in den nächsten Monaten ein paar Verhaltensweisen mit ihnen erproben werden. Je mehr Spielraum Sie sich erarbeiten, je mehr Gelegenheiten Sie haben, Extreme auszuloten, Grenzen zu überschreiten, mit Konventionen zu brechen, desto erfolgreicher wird sich Ihr persönlicher Lernprozess gestalten.

► **Dritter Schritt** Üben, trainieren, sammeln von Erfahrungen.

Zum Training mache ich in den Kap. 4, 5, 6 und 7 konkrete Empfehlungen. Es ist aus meiner Sicht sinnvoll, dass Sie nicht systematisch vorgehen, sondern sprunghaft, je nach Lust und Laune und persönlichem Interesse. Weniger ist mehr. Über einen längeren Zeitraum bei einem einzigen Aspekt zu bleiben wird sich lohnen. Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, beispielsweise über mehrere Wochen zu beobachten, wie Menschen in meinem Umfeld Appelle formulieren und wie ich selbst dabei vorgehe. Die meisten Übungen lassen sich sehr gut in den Alltag integrieren und werden Ihre Agenda nur minim zusätzlich belasten. Oft geht es im ersten Schritt nicht direkt um eine Verhaltensänderung, sondern um die Frage des Bewusstseins und der Aufmerksamkeit. Und wenn Sie ein paar dieser Trainingsvorschläge gelesen und umgesetzt haben, dann werden Sie auch eigene Ideen entwickeln, wie Sie üben können.

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und insbesondere ganz konkrete Erfolgserlebnisse in absehbarer Zeit. Genauso freue ich mich, wenn Sie Spass daran haben. Sie haben doch vor sehr langer Zeit schon interessiert und freudvoll mit all diesen Aktions-Reaktions-Spielen experimentiert. Fahren Sie einfach damit fort.



# Paradigmen für Führungsgespräche: Wovon gehen wir aus?

# 3

## Zusammenfassung

Wenn wir uns zu Themen wie Führung und Kommunikation Gedanken machen und Konzepte entwickeln, gehen wir immer von einem Menschenbild aus. Dieses verändert sich im Laufe der Zeit. In diesem Kapitel geht es um die Frage, welches Menschenbild den in diesem Buch dargestellten Orientierungshilfen zugrunde liegt. Drei Perspektiven auf den Menschen werden dabei besonders gewichtet: Der Humanismus, der Konstruktivismus und die Systemik.

Paradigmen verstehe ich im vorliegenden Zusammenhang als Vorannahmen, die wir treffen und woraus wir unser Denken und Handeln ableiten. Dieser Vorgang geschieht in der Regel unbewusst. Wir reflektieren selten, welche Annahmen über den Menschen wir treffen, wenn wir uns so verhalten, wie wir das tun. Ein Paradigmenwechsel führt demnach dazu, dass wir unser Verhalten ändern, indem wir von anderen Annahmen ausgehen. Bewusste Annahmen erhöhen unsere Überzeugung. Wenn Sie wissen, warum Sie tun, was Sie tun, erweitert das Ihr Bewusstsein und stärkt Ihre Überzeugung. Ihr Handeln, Ihre Gesprächsführung wird auf einer zusätzlichen Ebene reflektiert und begründet, was mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit letztendlich zu einem erhöhten Wirkungsgrad führt, zu gesteigerter Effektivität.

Im Zusammenhang mit Kommunikation und Leadership entspricht das Paradigma dem Menschenbild. Hier hat sich in den letzten Jahren ein Paradigmen-

wechsel vollzogen. Management by Objectives (MbO)<sup>1</sup> geht von einem Menschenbild aus, das die Zielorientierung ins Zentrum stellt. Menschen richten ihr Verhalten demnach auf Ziele aus, die sie erreichen wollen. Die Zielerreichung führt zu einer physiologischen und/oder monetären Belohnung und begründet dadurch auch die Motivation der Mitarbeiterin. Diese Annahme entspricht im Grundsatz einem behavioristischen Paradigma,<sup>2</sup> das postuliert, dass Menschen mit ihrem Verhalten versuchen, möglichst oft belohnt und möglichst selten bestraft zu werden, wobei die Begriffe Belohnung und Bestrafung in sich eine hohe Komplexität haben, auf die an dieser Stelle nicht eingegangen wird.

Menschen gehen immer von Paradigmen, also von Sichtweisen, Annahmen, Menschenbildern aus. Wir sind nicht göttliche Wesen, die den Menschen in seiner Ganzheit erfassen können. Wir können unser Menschsein nicht verlassen. Und wenn wir über Menschen nachdenken, nehmen wir bestimmte Perspektiven ein. Je mehr wir uns dessen bewusst sind, desto besser können wir unser Verhalten herleiten, begründen und auch relativieren. In der Psychologie gibt es verschiedene Paradigmen: das psychoanalytische, das behavioristische, das humanistische, das gestaltpsychologische, das konstruktivistische und das systemische Menschenbild sind die prägendsten in der Geschichte der Psychologie. Aber nicht nur Psychologen gehen von Paradigmen aus. Auch Philosophen, Soziologen, Ökonomen. Alle, die sich mit menschlichem Verhalten auseinandersetzen, machen dies aufgrund von Annahmen über den Menschen. Dazu die renommierte Ökonomin Adelheid Biesecker [5]: „Die Annahme, der Mensch sei ein egoistischer Nutzenmaximierer, steht schon seit Jahrzehnten in der Kritik. Obwohl sie lebensfremd ist, hält sie sich hartnäckig in der modernen Wirtschaftstheorie.“

MbO wurde in den Fünfziger-Jahren entwickelt und hatte danach eine Blütezeit bis Ende des letzten Jahrhunderts. Der Paradigmenwechsel, der seither vollzogen worden ist, kann ganz grob wie folgt charakterisiert werden: Mitarbeiter sind dann motiviert und leistungsfähig, wenn die Arbeitsinhalte ihren Ressourcen und Bedürfnissen entsprechen. MbO wurde abgelöst durch Positive Leadership.<sup>3</sup> Auf eine sehr kurze Formel gebracht lässt sich sagen: Wer sich an MbO als Paradigma orientiert, geht davon aus, dass er andere Menschen zu etwas hinführen will, wobei das Para-

---

<sup>1</sup> Peter Ferdinand Drucker gilt als Vater des MbO, zu deutsch: Führen durch Zielvereinbarung.

<sup>2</sup> Der Behaviorismus ist der Forschungsansatz in der Psychologie, der sich auf das beobachtbare Verhalten konzentriert. Eine nachhaltige Aussage dieser Schule ist die Erkenntnis, dass viele unserer Verhaltensweisen gelernt sind (Konditionierung) und folglich auch umgelernt werden können.

<sup>3</sup> Basierend auf der positiven Psychologie (Martin Seligman) haben u. a. Ruth Seliger und Utho Creusen Positive Leadership hergeleitet.

digma vom Positive Leadership den Fokus darauf richtet, Menschen abzuholen. Ich werde immer wieder Analogien zum Sport machen. Ein Fussballtrainer, der sich am Paradigma des Management by Objectives orientiert, stellt sich die Frage: Wie muss ich die Mannschaft trainieren, damit sie besser spielt? Wer vom Positive Leadership her denkt, fragt: „Wie muss ich die Mannschaft spielen lassen, damit die Qualitäten der einzelnen Spieler besser zur Geltung kommen?“ Dadurch wird MbO nicht falsch und Positive Leadership auch nicht absolut richtig, es ist einfach eine andere Perspektive. Positive Leadership entspricht in der Grundhaltung einem humanistischen Menschenbild, das sich in wichtigen Aspekten vom behavioristischen unterscheidet. Und es ist die dominierende Perspektive dieses Buches.

---

### 3.1 Was ist Führung?

Und da sind wir schon beim ersten Paradigma, denn Führung ist nicht einfach Führung. Die Ansichten über Führung wandeln sich und dementsprechend ist der Begriff für sich schon ein Paradigma. Auch im deutschsprachigen Raum hat sich der englische Begriff Leadership etabliert. Wir nennen uns gerne Leader, aber bitte nicht Führer. Der Führer, das war ein Anderer und mit diesem Herrn aus dem letzten Jahrhundert wollen wir nicht die leisesten Assoziationen hochkommen lassen.

John P. Kotter [7] hat einen viel beachteten Versuch gemacht, Management und Leadership einander gegenüberzustellen. Abb. 3.1 zeigt dies in wenigen Stichworten. In diesem Buch geht es um Leadership, nicht um Management.

Jürgen Weibler<sup>4</sup> [19] betont bei seinen Ausführungen zum Führungsbegriff neben vielen anderen auch den sozialen Aspekt. Führung gibt es überall dort, wo



**Abb. 3.1** Management vs Leadership

---

<sup>4</sup>Zitiert aus: Weibler, J. (2016). Personalführung. München: Verlag Franz Vahlen. S. 7.

Menschen bestrebt sind, gemeinsam Ziele zu erreichen: „Im Kern geht es bei der Führung selbst ursprünglich um zwei Fragen, nämlich um die gruppenbezogene Aufgabenteilung und Handlungskoordination sowie um die entscheidende Veranlassung, Durchführung und Beendigung der kollektiven Handlung.“ Diese gruppenbezogene Aufgabenteilung betont, was ich Partnerorientierung nenne, und die entscheidende Veranlassung betont, was ich hier Aufgabenorientierung nenne. Und irgendwie lässt dieses Zitat die Frage aufkommen, inwiefern die Pfahlbauer oder Nomaden schon gleiche Herausforderungen bewältigen mussten wie der hochzivilisierte Mensch des 21. Jahrhunderts.

Ich zitiere noch einen dritten Autor, der versucht, Führung zu operationalisieren. Reinhard Sprenger<sup>5</sup> [16] schreibt: „Wenn ich ‚Mitarbeiter führen‘ auf eine möglichst kurze Formel bringe, so lautet sie wie folgt: Finden Sie die Richtigen, fordern Sie sie heraus, sprechen Sie oft miteinander, vertrauen Sie ihnen, bezahlen Sie gut und fair und gehen Sie dann aus dem Weg.“ Da lässt sich doch auch eine grosse Portion Humanismus zwischen den Zeilen erkennen.

Über Leadership sind Bibliotheken gefüllt worden und es ist hier nicht mein Anliegen, den Begriff Führung gründlich zu reflektieren.

► **Zum Begriff Leadership** Wenn ich in diesem Buch von Leadership schreibe, dann meine ich

- Situationen, in denen zwei Menschen
- im direkten Kontakt
- Arbeitsprozesse gestalten,
- wobei klar ist, wer in diesem Prozess hierarchisch höhergestellt ist.

---

### 3.2 Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär (gegensätzlich)

Die Axiome von Paul Watzlawick<sup>6</sup> [18] sind bekannte, relevante und grundlegende Aussagen über die menschliche Kommunikation. Von symmetrischer Kommunikation sprechen wir dann, wenn sich beide Parteien auf Augenhöhe begegnen. Dies zeigt sich quantitativ in ungefähr gleichen Redeanteilen und qualitativ auf der Beziehungs-

---

<sup>5</sup>Zitiert aus: Sprenger, R. (2012). Radikal führen. Frankfurt a. M.: Campus Verlag. S. 238.

<sup>6</sup>Paul Watzlawick hat in seinem Klassiker „Menschliche Kommunikation“ fünf Axiome formuliert. Ein Axiom ist ein Grundsatz, der nicht begründet werden muss, sondern auch ohne Beweis vorausgesetzt werden kann. Sein bekanntestes Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“ braucht keine Beweisführung. Es ist einfach so. Punkt.

seite so, dass diese ausbalanciert ist. Beide wollen sich mitteilen und gleichzeitig die Mitteilung des Andern aufnehmen. Unterschiedliche Meinungen werden respektiert. Impulse, die den Gesprächsverlauf beeinflussen, werden von beiden Seiten gesetzt. Auf Machtspiele wird verzichtet. Es gibt viele Dimensionen und Verhaltensweisen, mit denen wir die Symmetrie in einem Gespräch beschreiben und wahrnehmen können. Wenn wir selbst eine der beiden Parteien sind, dann spüren wir sehr schnell, ob wir uns als gleichwertiger Partner fühlen und als solcher geschätzt werden. Sobald eine Partei Sätze denkt wie „du weisst das sowieso besser“, „du kannst das besser“, „du hast da mehr Erfahrung“, oder sobald wir den Eindruck haben, dass das Gegenüber bemüht ist, sein besseres Wissen und Können ins Spiel zu bringen, bewegen wir uns von dieser Symmetrie weg. Die Transaktionsanalyse<sup>7</sup> [17] beschreibt die Kommunikation vom Erwachsenen-Ich zum Erwachsenen-Ich als symmetrische Konstellation, die sich in erster Linie dadurch erkennen lässt, dass beide Seiten auf Besserwisser-Signale verzichten und an der Sichtweise des Gegenübers genauso interessiert sind wie daran, die eigene Sichtweise verständlich zu machen.

Komplementäre Gesprächsphasen sind überall dort zu beobachten, wo Symmetrie fehlt. Dies ist genau gleich beobachtbar an den Redeanteilen und auf der Beziehungsebene. In komplementären Situationen sprechen nicht Erwachsene miteinander – wiederum mit Bezug zur Transaktionsanalyse –, sondern ein Eltern-Ich zum Kind-Ich. Auf der Beziehungsebene nehmen wir die eine Partei als dominant, die andere als unterwürfig wahr. All diese Formulierungen und Worte sind vermutlich bei vielen Leuten negativ konnotiert. Wir wollen doch alle Erwachsene sein, und weder Dominanz noch Unterwürfigkeit ist erstrebenswert. Komplementäre Beziehungen sind jedoch normal, gesund und wünschenswert, sofern sie von beiden Seiten so gewünscht werden. Wenn ich mit meinem Mailaccount ein Problem habe, wende ich mich an den Fachmann und bin froh, dass der mehr weiss als ich.

Ein Gedanke scheint mir noch wichtig zu sein. Symmetrie und Komplementarität zeigen sich erst über einen längeren Gesprächsverlauf. Wenn wir 20 Sekunden eines Gesprächs mitbekommen, wird das wohl nie in allen Aspekten symmetrisch sein. Man könnte auch von symmetrischer Kommunikation sprechen, wenn sich die Komplementarität gleichmässig auf beide Parteien verteilt. Es kann sein, dass sich eine Partei über mehrere Minuten sehr engagiert darum bemüht, ihren eigenen Standpunkt nachvollziehbar darzulegen, und dabei auch auf eine gewisse Über-

---

<sup>7</sup>Die Transaktionsanalyse, 1964 von Eric Berne erstmals beschrieben, ist ein Modell, das die Beziehungsseite der Kommunikation qualitativ erfasst. Dabei geht es im Wesentlichen um die Frage, ob sich die beiden Partner auf Augenhöhe begegnen oder ob eine Person dominant und die andere unterwürfig ist. Genauso wichtig ist der Aspekt, inwiefern sich beide Parteien mit dem Beziehungsangebot arrangieren wollen.