

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler
unter Mitarbeit von:
Dipl.-Kfm. Alexander Gussone
Dipl.-Kfm. Matthias Müssigbrodt, M.A.

31701

Personalführung

Einheit 2
Gestaltung von Führungsbeziehungen

LESEPROBE

Fakultät für
Wirtschafts-
wissenschaft

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Moduleinheit 2:**Gestaltung von Führungsbeziehungen****Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	5
Glossar	7
Lehrziele	9
Allgemeine Literaturhinweise	10
1 Ziele und Aufbau der Moduleinheit.....	11
2 Motivationale Aspekte von Führungsbeziehungen.....	12
2.1 Definition und Abgrenzung von verwandten Begriffen	12
2.2 Die inhaltsanalytische Perspektive der Motivation	16
2.2.1 Darstellung	16
2.2.2 Implikationen für die Ausrichtung von Führungsbeziehungen	26
2.3 Die funktionsanalytische Perspektive von Motivation	28
2.3.1 Darstellung	28
2.3.2 Implikationen für die Ausrichtung von Führungsbeziehungen	34
2.4 Übungsaufgaben zu Kapitel 2:.....	38
3 Führungsstile zur Gestaltung von Führungsbeziehungen.....	39
3.1 Führungsstilmodelle der ersten Generation.....	41
3.1.1 Die Iowa-Studien.....	41
3.1.2 Die Ohio-Studien.....	44
3.2 Führungsstilmodelle der zweiten Generation	47
3.2.1 Das Führungsstilkontinuum.....	47
3.2.2 Das Verhaltensgitter	50
3.2.3 Das Reifegrad-Modell der Führung.....	55
3.3 Führungsstilmodelle der dritten Generation.....	60
3.4 Abschließende Bemerkungen zur Führungsstildiskussion.....	67
3.5 Übungsaufgaben zu Kapitel 3:.....	70
4 Gestaltung von Führungsbeziehungen durch Führungsinstrumente	71
4.1 Primär aktive Führungsinstrumente	73
4.1.1 Kommunikation und Führungsgespräche	73
4.1.2 Konfliktlösung.....	80

4.1.3	Anerkennung und Kritik	86
4.1.4	Sanktionierung.....	89
4.2	Sekundär aktive Führungsinstrumente	93
4.2.1	Personalentwicklung	93
4.2.2	Personalbeurteilung und formalisierte Mitarbeitergespräche	96
4.2.3	Betriebliche Anreizsysteme	103
4.3	Übungsaufgaben zu Kapitel 4:.....	109
5	Zusammenfassung.....	110
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	114
	Kapitel 2	114
	Kapitel 3	115
	Kapitel 4	115
	Literaturverzeichnis	118

4 Gestaltung von Führungsbeziehungen durch Führungsinstrumente

Führungsinstrumente sind Mittel oder Methoden zur **Beeinflussung von Verhalten** auf ein bestimmtes Ziel hin. Stellen wir auf die Perspektive einer Führenden als Initiatorin der Beziehungsgestaltung ab, so kann sie hierfür kraft ihrer formalen Position entweder standardisierte, bereits vorgefertigte organisationale Steuerungsinstrumente nutzen (z.B. Instrumente der Personalentwicklung, Führungsgrundsätze, Stellenbeschreibungen) oder selbst auszuformende Führungsinstrumente unmittelbar durch ihr Tun im Arbeitsalltag „just in time“ kreieren (z.B. Anerkennung und Kritik, Symbolnutzung).

**Definition:
Führungs-
instrumente**

Führungsinstrumente können also als **Werkzeuge** interpretiert werden, die dazu beitragen, dass Führung nachhaltig gelingen kann. Dabei wollen wir von Führungsinstrumenten nur dann sprechen, wenn sie (mehr oder minder) als zielgerichtete Beeinflussung eingesetzt werden. Analog der Führungsdefinition bedürfen sie der Akzeptanz, sonst sind sie reine Leitungsinstrumente. Die Akzeptanz kann durchaus eine automatische Folge der zugeschriebenen führungsbezogenen Autorität des Vorgesetzten sein oder in eine Indifferenzzone fallen, in die deren Einsatz unhinterfragt und damit faktisch akzeptiert hineinfällt. Dass sich die grundsätzliche (In-)Akzeptanz durch das tägliche Miteinander und die Art und Weise der je spezifischen beidseitigen Erfahrung mit dem Instrument im Einsatz positiv wie negativ verschiebt, muss mitgedacht werden.

**Instrumente
als Werkzeuge**

Das Bild des Werkzeugs (Tools) drückt zwar die Absicht eines Führungsinstrumentes gut aus, erweist sich aber dann als irreführend, falls angenommen würde, es funktionierte automatisch als Reiz-Reaktions-Abfolge in der Führungspraxis. Dann verfielen man der mythischen Vorstellung der **vollständigen Planbarkeit einer sozialen Beziehung** (vgl. Weibler 2013, S. 30ff.). Realistisch ist hingegen anzunehmen, dass sich Führungsinstrumente erst in der Anwendung mit Leben füllen und auf die Beziehung einwirken, prinzipiell mit offenem Ausgang.

Um ein bestimmtes Handlungsergebnis zu erreichen, benötigt man aber mindestens Vorstellungen darüber, was das Verhalten determiniert (☞ Moduleinheit 1). Führungspraktisch bringt es uns weiter, wenn wir ganz allgemein formulieren, dass Führungsinstrumente die **Qualifikation** (Kompetenzen), die **Motivation** und die **Arbeitssituation** (u.a. Normen und Regelungen, Organisationskultur; hemmende oder begünstigende äußere Umstände) als Determinanten das Verhalten beeinflussen (vgl. Comelli/Rosenstiel 2014, S. 1ff.). Wenn eine Führungskraft sich also dazu entschließt, Anerkennung als ein Führungsinstrument anzusehen, erwartet sie eine positive Auswirkung auf die Motivation.

**Instrumente
und Determi-
nanten des
Verhaltens**

Hinzu kommt der Einsatz von Führungsinstrumenten zur Verbesserung der Beziehung selbst, z.B. beim Führungsgespräch. Dies kann als Selbstzweck verstanden werden, aber auch der Einsicht entspringen, dass ohne lebendige Beziehungen Unternehmen

**Instrumente
und die
Führungs-
beziehung**

weder ihre Innovations- noch Leistungsziele erreichen können (vgl. Weibler 2021, S. 17). Hier stünde dann eine mittelbare Verhaltenseinwirkung im Hintergrund.

Instrumente im Sinne der Führung

Pragmatisch wäre von Führungsinstrumenten dann zu sprechen, wenn auf eine Standardmethode der Beeinflussung des Führungsprozesses zurückgegriffen wird. Dies heißt letztendlich, dass das, was als ein Führungsinstrument gilt, immer im Hinblick auf Führungsbeziehungen zu definieren ist. Dasselbe Verhalten (Anerkennung geben) wäre in einem formal kooperativen Setting kein Führungsinstrument, sondern wird erst zu einem Führungsinstrument, wenn es von einer Führungskraft zur **zielorientierten Beeinflussung formal nachgeordneter Ebenen** eingesetzt wird. Anreize sind solange kein Führungsinstrument, als es der Führungskraft nicht gelingt, sie zielorientiert für ihre Führung einzusetzen. Wichtig ist also: die Perspektive, aus der ich etwas sehe, lässt etwas zu einem Führungsinstrument werden, sofern es dann bewusst oder unbewusst Akzeptanz findet.

Nicht über Führungsinstrumente nachzudenken, bedeutet schließlich, auf die Chance einer **proaktiven** und kontextuell unterstützten Einwirkung auf die Verhaltensausrichtung der Geführten zu verzichten. So verglich eine Studie die Anteile der Führungsaufgaben an der gesamten Führungszeit zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Einkaufsabteilungen (vgl. Penning Consulting GmbH/BME e.V. 2015). In erfolgreichen Einkaufsabteilungen investieren die befragten Einkaufsleiter 46,5 % ihrer Führungszeit in proaktive Führungsaufgaben, während in weniger erfolgreichen Einkaufsabteilungen hierfür lediglich ein zeitlicher Anteil von 32,4 % aufgewendet wird. In den letztgenannten Abteilungen stehen mit einem Anteil von 45,5 % stärker reaktive Führungsaufgaben (z.B. Korrektur entstandener Probleme) im Vordergrund, die in erfolgreicheren Abteilungen nur einen Anteil von 32,9 % der Führungszeit in Anspruch nehmen. Hiernach steht eine stärkere proaktive Führung in direkter Verbindung zum Erfolg. Getrieben wird die Notwendigkeit einer proaktiven Führung dadurch, dass viele Organisationen mit enormen Veränderungsprozessen konfrontiert werden. Die heutigen Arbeitswelten in Zeiten von New Work, einer zunehmenden Komplexität, neuer flexibler Arbeitsformen und der Verringerung der Halbwertszeit von Wissen erfahren ganz unübersehbar einen rasanten, teils disruptiven Wandel, dessen zentraler Treiber die Digitalisierung ist (vgl. Senderek/Müssigbrodt/Stich 2021). Führungskräften fehlt es oft an Kenntnis über bestehende digitale Werkzeuge und ihres inhärenten Führungspotenzials, was wiederum die Gestaltung von Führungsbeziehungen erschwert (vgl. Müssigbrodt u.a. 2021). Proaktive Führung erfordert also die Kenntnis und den reflektierten Einsatz unterschiedlicher Führungsinstrumente.

Selbst- bestimmtheit in der Anwendung von Führungs- instrumenten

Wir werden uns in den folgenden Ausführungen mit dem Werkzeugkasten der Führungsinstrumente eingehender vertraut machen. Auch dies ist ein Beitrag zur Erhöhung der Führungskompetenz. Im Folgenden wollen wir uns in unterschiedlichem Detaillierungsgrad mit einigen heute in der Führungslehre zentralen Instrumenten beschäftigen. Dabei haben wir die einzelnen Führungsinstrumente aus der Blickrichtung einer Führungskraft als Gestalter von Führungsbeziehungen grob in die beiden

Kategorien „primär aktive Führungsinstrumente“ und „sekundär aktive Führungsinstrumente“, eingeordnet: (vgl. Abbildung 17).

1. **Primär aktive Führungsinstrumente** werden von einem Führenden situationspezifisch in einem hohen Maß selbstbestimmt genutzt oder gar erst durch eigenes Tun geschaffen (☞ Kapitel 4.1).
2. **Sekundär aktive Führungsinstrumente** lassen sich dagegen dadurch charakterisieren, dass eine Führungskraft in einer konkreten Führungssituation standardisierte, bereits vorgefertigte organisationale Instrumente aktiv nutzt und anwendet (☞ Kapitel 4.2).

**primär aktive
Führungsinstrumente**

**sekundär aktive
Führungsinstrumente**

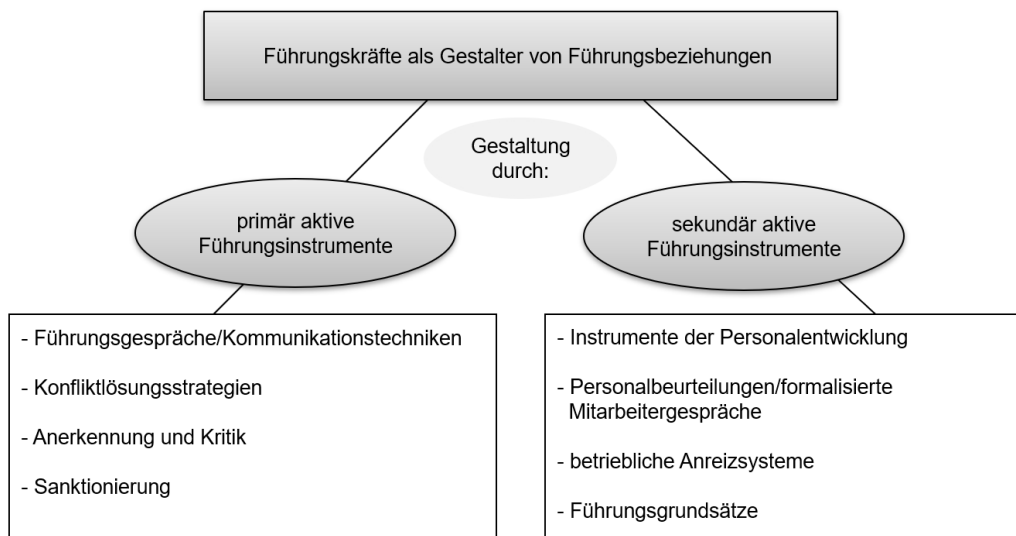


Abbildung 17: Systematisierung von Führungsinstrumenten (in Anlehnung an Weibler 2023, S. 395; modifiziert)

4.1 Primär aktive Führungsinstrumente

4.1.1 Kommunikation und Führungsgespräche

Allgemein stellen Gespräche die primäre Form menschlicher Kommunikation dar und sind somit grundlegend für jede Form menschlicher Begegnung und Beziehung (vgl. Widuelle 2012, S. 27). Dies gilt auch in Organisationen. Tatsächlich verbringen Führende einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit der Führung von Gesprächen (vgl. Porter/Nothria 2018; Lippmann 2013a, S. 264). Dies ist nachvollziehbar, stellt „Führen durch das Wort“ (vgl. Lay 2001) – unabhängig davon, ob nun „face-to-face“, telefonisch oder digital – doch die unmittelbare und ursprüngliche Form des Führens dar. Neben der Quantität spielt aber insbesondere auch die Qualität der Führungsgespräche eine Schlüsselrolle für die Gestaltung von Führungsbeziehungen (vgl. Thielmann/Weibler/Model 2020, S. 178). Kommunikationstechniken sind hierfür zentral. Deren Beherrschung ist zwar auch für die Anwendung weiterer Führungsinstrumente notwendig, doch bietet es sich an dieser Stelle an, für Führungsgespräche einmal genauer darauf einzugehen.

**Kommunikation als
Führungsinstrument**

Eine allgemeingültige Definition von Gesprächen sowie seinen Merkmalen und Funktionen existiert in der Literatur fachübergreifend nicht (vgl. Widuelle 2012, S. 27). Nach dem Lexikon der Psychologie wird unter einem Gespräch ein zwischenmenschlicher Kontakt verstanden, „[...] bei dem über das Sprechen, Hören und Verstehen eine Begegnung, Verständigung und (wechselseitige) Einwirkung erzielt wird“ (Wirtz 2013, S. 629). Bezogen auf Führungsgespräche als primär aktives Führungsinstrument bedeutet dies, dass eine Führungskraft im Führungsalltag den unmittelbaren Kontakt mit ihren Geführten sucht, um auf das Verhalten der Geführten einzuwirken oder direkt eine Verbesserung der Beziehung anzustreben. Hierfür besitzen Kommunikationsprozesse zentrale Bedeutung.

vier Elemente des Kommunikationsprozesses

Der **Begriff** Kommunikation geht auf das lateinische Wort „communicare“ zurück, das übersetzt etwa so viel wie „etwas miteinander teilen, den anderen an etwas teilhaben lassen, etwas gemeinschaftlich machen“ meint. Grundsätzlich kann Kommunikation sowohl **verbal** (Stimme, Schrift) als auch **non-verbal** erfolgen. Bei der non-verbalen Kommunikation werden durch visuelle (Mimik, Gestik, Körperhaltung) oder auditive Reize (Stimmlage, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit) Mitteilungen weitergeleitet. Richtet man den Blick zunächst auf den Kommunikationsprozess, so wird deutlich, dass sich dieser in seiner abstrakten Form aus den folgenden vier **Elementen** zusammensetzt:

- Sender
- Empfänger
- Nachricht
- Rückmeldung bzw. Feedback

Sender-Empfänger Modell

Der Kommunikationsprozess ist so gestaltet, dass ein Sender eine Nachricht an den Empfänger übermittelt, die dieser dann zunächst interpretiert. Anschließend gibt der Empfänger dem Sender eine Rückmeldung darüber, wie er die Nachricht aufgefasst hat (Feedback). Kommunikation ist über dieses einfache Sender-Empfänger Modell für unsere Zwecke hinreichend charakterisiert. Verdeckt wird allerdings dabei, dass es gar nicht so einfach ist, eindeutige Botschaften zu senden. Zudem ist gerade das **Nicht-Senden** in bestimmten Situationen eine sehr aussagefähige Form der Kommunikation. Dies verweist auf die grundlegende Schwierigkeit der Kommunikation, dass sie vom Anderen verstanden werden muss. Die Gefahr des Missverstehens ist dann groß, wenn nur eine **Information** gesendet und keine Antwort, sondern Kenntnis (Wissensweitergabe) oder gar nur Ausführung (Anweisung) erwartet wird. Die **dialogische Gesprächsführung** entspricht hingegen immer einer zweiseitigen Kommunikation. Sie setzt die Fähigkeit des gegenseitigen Mitteilens voraus und ist zugleich auf Feedback ausgerichtet.

Implikationen für die Führung

Für die Führung und den Einsatz von Führungsgesprächen ergeben sich auf Basis der Sender-Empfänger-Modelle folgende Implikationen: So sollten Führende bei der Wahl der Zeichen und Signale bewusst darauf achten, dass der jeweilige Geführte diese auch dekodieren kann. Entsprechend ist auf Verständlichkeit von Wörtern und Sätzen zu achten. Sätze sollten relativ einfach, kurz und mit gängigem Vokabular formuliert

werden. Kommunikative Ferne erzeugt soziale Distanz. Unbestritten ist ferner, dass ein guter, wechselseitiger Informationsfluss Grundvoraussetzung für eine funktionierende Führung ist und dass sich bestimmte Merkmale von Personen oder Teams positiv auswirken (vgl. Vries/Hooff/Ridder 2006). Aufgrund der Vielschichtigkeit und Mehrdeutigkeit des Kommunikationsprozesses lassen sich Missverständnisse jedoch nie komplett ausschließen.

Das **Vier-Seiten-Modell einer Nachricht** von Schulz von Thun (vgl. Pörksen/Schulz von Thun 2014) erläutert uns das beispielhaft. In dem Modell wird davon ausgegangen, dass eine Nachricht nie eindeutig ist, sondern stets mehrere Aussagen (Botschaften) gleichzeitig enthält, die immer auf vier Ebenen zugleich gesendet werden:

Vier-Seiten-Modell einer Nachricht

- (1) auf der Sachebene
- (2) auf der Appellebene
- (3) auf der Selbstoffenbarungsebene
- (4) und auf der Beziehungsebene.

Ad (1):

Die Sachebene beinhaltet die Sachinformation nach Kenntnis und Wahrnehmung des Senders (Worüber wird informiert und was ist die objektive Botschaft?).

Sachebene

Ad (2):

Die Appellebene impliziert den Versuch, den Empfänger in einer bestimmten Art und Weise zum Denken, Handeln oder Unterlassen zu beeinflussen (Wozu wird veranlasst?).

Appellebene

Ad (3):

Auf der Selbstoffenbarungsebene präsentiert der Sender Informationen über sich selbst, seine Fähigkeiten und Gefühle, wobei ein Sender in den meisten Fällen versuchen wird, möglichst kompetent und integer zu erscheinen (Was wird über den Sender selbst preisgegeben?).

Selbstoffenbarungsebene

Ad (4):

Die Beziehungsebene beinhaltet Informationen darüber, was der Sender vom Empfänger hält und wie die Beziehung zwischen Sender und Empfänger zu bewerten ist (Was denke ich vom Gegenüber und wie stehen wir zueinander?).

Beziehungsebene

Der Empfänger empfängt die Nachricht entsprechend ebenfalls immer auf diesen vier Ebenen, wobei sich Hörende jedoch dahingehend unterscheiden, welche Ebene für sie besondere Bedeutung besitzt. Schulz von Thun hat dies mit „Vier Ohren“ beschrieben. So besitzt der Empfänger ein „Sachohr“, „Appellohr“, ein „Selbstoffenbarungsohr“ und ein „Beziehungsohr“, mit denen er jeweils Nachrichten aufnimmt.

Beispiel



Um dies zu illustrieren, betrachten wir ein Beispiel aus dem Führungsalltag einmal genauer: Nehmen Sie einmal an, eine Vorgesetzte sagt zu Ihnen, nachdem sie Ihren Abschlussbericht gelesen hat: „Ich schreibe den Bericht jetzt selbst zu Ende!“ Bevor Sie weiterlesen, überlegen Sie einmal, welche Wirkungen mit dieser Botschaft auf den einzelnen Ebenen für Sie einhergehen können. Nun, auf der Sachebene ist die gesendete Nachricht zunächst unzweideutig. So will die Führungskraft den Bericht selber zu Ende schreiben. Wird jedoch auf die Appellebene abgestellt, so kommt es jedoch schon zu Uneindeutigkeiten. Die Führungskraft könnte etwa durch die Nachricht veranlassen wollen, dass sich die Mitarbeiterin kritisiert fühlt und sich beim nächsten Bericht doch bitte viel mehr Mühe geben müsse. Die Mitarbeiterin könnte den Appell jedoch auch auf ihrem „Appellohr“ so auffassen, dass die Führungskraft sie als Anerkennung über die schnelle Berichtsabgabe entlasten möchte und sie daher auch einmal eher Feierabend machen könne. Auch auf der Selbstoffenbarungsebene gibt es Interpretationsspielräume. So ist denkbar, dass die Führungskraft mit der Nachricht im vorliegenden Fall ihre Enttäuschung über den gelesenen Bericht zum Ausdruck bringen möchte, während die Mitarbeiterin mit ihrem Selbstoffenbarungsohr die Nachricht so interpretiert, dass ihre Führungskraft einmal mehr ihr fürsorgliches und beziehungsorientiertes Führungsverhalten offenbart. Uneindeutige Botschaften der Nachricht werden auch auf der Beziehungsebene sichtbar. Während die Führungskraft etwa die Mitarbeiterin als sehr inkompetent einschätzen könnte, könnte die Mitarbeiterin mit ihrem „Beziehungsohr“ die Beziehung zu ihrer Führungskraft auch als gut wahrnehmen, unterstützt diese sie doch bei ihren Aufgaben und bei der Umsetzung ihrer Work-Life-Balance. Das einfache Beispiel verdeutlicht eindrucksvoll, wie Missverständnisse und Fehldeutungen aus unterschiedlichen Interpretationen einer einzigen Aussage auf jeder der vier Ebenen entstehen können.

**Implikationen
für die
Führung**

Auf welchem Ohr der Empfänger nun die Nachricht interpretiert, ist für den Sender nicht eindeutig vorhersehbar und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit für Kommunikationsprobleme. Kommunikation ist also nicht einfach ein linearer Transfer zwischen Sender und Empfänger, wie in dem Sender-Empfänger-Modell angenommen, vielmehr hat Kommunikation vier Seiten. Für Führungskräfte ergeben sich aus dem dargestellten Beispiel der Verständnisasymmetrie bei der Kommunikation Implikationen für ihre Optimierung und damit verbunden für die Führung. So hätte die Führungskraft den Sachverhalt in ihrem Gespräch beispielsweise eindeutiger und klarer formulieren können, indem sie eine Begründung hinzugefügt hätte. Dadurch wäre es für die Mitarbeiterin sicherlich einfacher gewesen, aus der Vielzahl der mit der Nachricht verbundenen Botschaften tatsächlich diejenige Botschaft herauszufiltern, die die Führungskraft tatsächlich meint.

**Kommunikations-
techniken**

Nachdem wir uns genauer mit Kommunikationsprozessen und -modellen beschäftigt haben, wollen wir nun gezielt auf den Einsatz von Kommunikationstechniken zu sprechen kommen. In Führungsgesprächen können diese vom Führenden bewusst eingesetzt werden, um die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz eines Verhaltensbeeinflussungsversuchs zu erhöhen. Ansatzweise zu nennen sind

- (1) aktives Zuhören,
- (2) Schweigen
- (3) Paraphrasieren,
- (4) Ich-Botschaften

- (5) Fragen
- (6) Überzeugen durch Argumente
- (7) Feedback (Rückmeldung).

Ad (1):

Auf den ersten Blick könnte man vermuten, dass Zuhören lediglich geringe Aktivitätsanforderungen an eine Führungskraft in einer konkreten Führungssituation stellt und eher eine „passive Angelegenheit“ (Galliker/Weimer 2006, S. 14) darstellt. Schaut man jedoch einmal genauer hin, so wird deutlich, dass Zuhören sowohl kognitive als auch motivationale Aktivitäten sowie ein hohes Maß an Konzentration voraussetzt. Zuhören geht mit bewusster Aufmerksamkeitszuwendung und Sinnzuschreibung einher (vgl. Gans 1994, S. 3). Aktives Zuhören geht also weit über einfaches Hören oder Zuhören hinaus und heißt vielmehr, sich in den Partner hineinzusetzen, ihm volle Aufmerksamkeit zu schenken und dabei nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf Zwischentöne zu achten. Man kann es als ein „einführendes Verstehen-Wollen“ (Schulz von Thun/Ruppel/Stratmann 2004, S. 70) bezeichnen. Wird diese Technik in ausreichendem Umfang angewendet, sollte es gelingen, bei den Beteiligten ein Verständnis für die jeweilige Sicht des Anderen zu erzielen.

**aktives
Zuhören**

Ad (2):

Neben dem Zuhören stellt auch die Gestaltung von Gesprächen durch Schweigen eine Kommunikationstechnik dar. Schweigen wird häufig als bloßes Nichts-Sagen interpretiert und wird insbesondere im beruflichen Kontext als Belastung empfunden. Dabei kann Schweigen – sofern richtig eingesetzt – für einen optimalen Gesprächsverlauf hilfreich sein. Schweigen öffnet den Raum zur Reflexion über das Gesagte (vgl. Feinbier 2015, S. 140ff.). Der Schweigende kann durch die Sprechpause in sich hineinspüren und seine Körpergefühle wahrnehmen. So wird die Voraussetzung für ein authentisches Verhalten und reichhaltige Gespräche gelegt. Ein zu langes Schweigen kann allerdings auch verunsichernd wirken (vgl. Feinbier 2015, S. 240).

Schweigen

Ad (3):

Neben Zuhören und Schweigen können Gespräche auch dahingehend gelenkt werden, dass eine Führungskraft das Gehörte mit den eigenen Worten wiedergibt. In diesem Zusammenhang wird auch von Paraphrasieren gesprochen. Ähnlich wie das Zuhören signalisiert Paraphrasieren Aufmerksamkeit und Wertschätzung und dient der Vermeidung von Missverständnissen. Kernaussagen lassen sich am Gesprächsende zusammenfassen und Unklarheiten beseitigen. Nachteilig sind der Zeitaufwand und die Tatsache, dass sich der Sender schnell langweilt und bei übertriebenem Einsatz nicht ernst genommen fühlt (vgl. Kanitz/Scharlau 2022, S. 29ff.).

**Para-
phrasieren**

Ad (4):

Ich- Botschaften

Ich-Botschaften sind Äußerungen, die die eigene Meinung und die eigenen Gefühle mitteilen. Formulierungen mit „man“ oder „wir“ beziehen andere ungefragt mit ein und bauen damit ungewollt Blockaden auf (vgl. von der Heyde/von der Linde 2009, S. 46ff.). Häufig werden Du- oder Sie-Botschaften von Anderen als Herabsetzung, als Ablehnung empfunden und provozieren Vergeltungsmaßnahmen. Beispielsweise weil dem Gegenüber permanent signalisiert wird, was er falsch gemacht hat. Eine Ich-Botschaft hingegen besteht aus einem Gefühls- und einem Tatsachenanteil: Die eigenen Gefühle werden in der Ichform zum Ausdruck gebracht. Die Ich-Botschaft vermeidet eine unfruchtbare Konfrontationssituation und trägt der Tatsache Rechnung, dass zuerst der Sprecher ein Problem hat, nicht der Angesprochene (z.B. „Dies ist für mich unstimmig“ vs. „Da haben Sie unrecht“).

Ad (5):

Fragen

Ferner stellt die gezielte Gesprächssteuerung durch Fragen eine sinnvolle Kommunikationstechnik dar. Fragen können Gespräche gezielt steuern und dazu beitragen, das Gespräch in der Hand zu behalten. Zudem können Fragen den Empfänger motivieren, sein ⇒ Commitment und Engagement zu erhöhen. Des Weiteren dienen sie zur Informationsgewinnung des Fragestellers (vgl. von der Heyde/von der Linde 2009, S. 34f.), bspw. um dadurch Unklarheiten auszuräumen. Das Führen mit Fragen sollte insbesondere in der Klärungsphase eines Gesprächs eingesetzt werden, da es hier darum geht, den Sachverhalt genauer zu verstehen. Wichtig ist, dass sich der Fragesteller vorab über Zweck und Auswirkungen seiner Fragen im Klaren ist (vgl. Kainitz/Scharlau 2022, S. 43ff.). Empfohlen wird, Fragen kurz und offen zu stellen. Suggestiv- oder Alternativfragen sind zu vermeiden und die Anzahl von schließenden Fragen sollte auf ein Minimum reduziert werden (vgl. Weber 2012, S. 168 f.; Ternes 2008, S. 72ff.).

Ad (6):

Überzeugen durch Argumente

Das Überzeugen durch Argumente ist die klassische rhetorische Figur einer Kommunikationstechnik. Sie ermöglicht, den Sinn des Gesagten zu erschließen. Instrumentell gesehen bedarf es der Überzeugung, wenn die Führungskraft auf das Expertenwissen der Geführten angewiesen ist. Das Überzeugen sollte auf das Gegenüber zugeschnitten sein und respektvoll, sachlich, mit der nötigen Zeit, aber nicht zwingend allein rational erfolgen. Argumente dürfen eindringlich, aber niemals aufdringlich sein. Zwischen Fakten und Interpretationen ist klar zu trennen (vgl. Steiger 2008, S. 85ff.).

Ad (7):

Feedback

Feedback (Rückmeldung) geben sowie fordern sind für erfolgreiche Kommunikationsbeziehungen unerlässlich. Konstruktives Feedback ist motivierend und hilft, aus Fehlern zu lernen. Es soll zeitnah, einfühlsam, wertschätzend sowie situationsbezogen sein und nicht zu selten erfolgen. Im Gegensatz zu Tadel wird Lob als Rückmeldung

häufig gar nicht oder inflationär genutzt (vgl. Kanitz/Scharlau 2022, S. 177ff.). Dabei ist es ein sehr banales Instrument, um Wertschätzung zu zeigen und Motivation zu erhöhen. Auch ermöglicht Feedback eine zielgerichtete Verhaltensänderung durch Reflexion. Eine sehr zentrale Regel ist, dass mehr positives als negatives Feedback gegeben werden sollte.

Zudem sollte sich eine Führungskraft bei der Anwendung des Führungsinstrumentes der Kommunikation bewusst sein, dass die kommunikativen Möglichkeiten und das kommunikative Verständnis auch durch die gewählte Kommunikationsstruktur mitbeeinflusst werden. Sozialpsychologen haben hier verschiedene prototypische Netzwerkstrukturen für Gruppen bzw. Organisationen erarbeitet (vgl. Blickle 2004). Wie in der Abbildung 18 dargestellt, lassen sich die prototypischen formalen Kommunikationsstrukturen hinsichtlich ihres Zentralisierungsgrads voneinander abgrenzen. Der Zentralisierungsgrad nimmt dabei vom (1) Rad über (2) die Gabel, (3) die Kette bis hin zum (4) Kreis und zur (5) vollständigen Kommunikation ab, wobei die letzten beiden Strukturen (Kreis und vollständige Kommunikation) völlig dezentrale Strukturen abbilden.

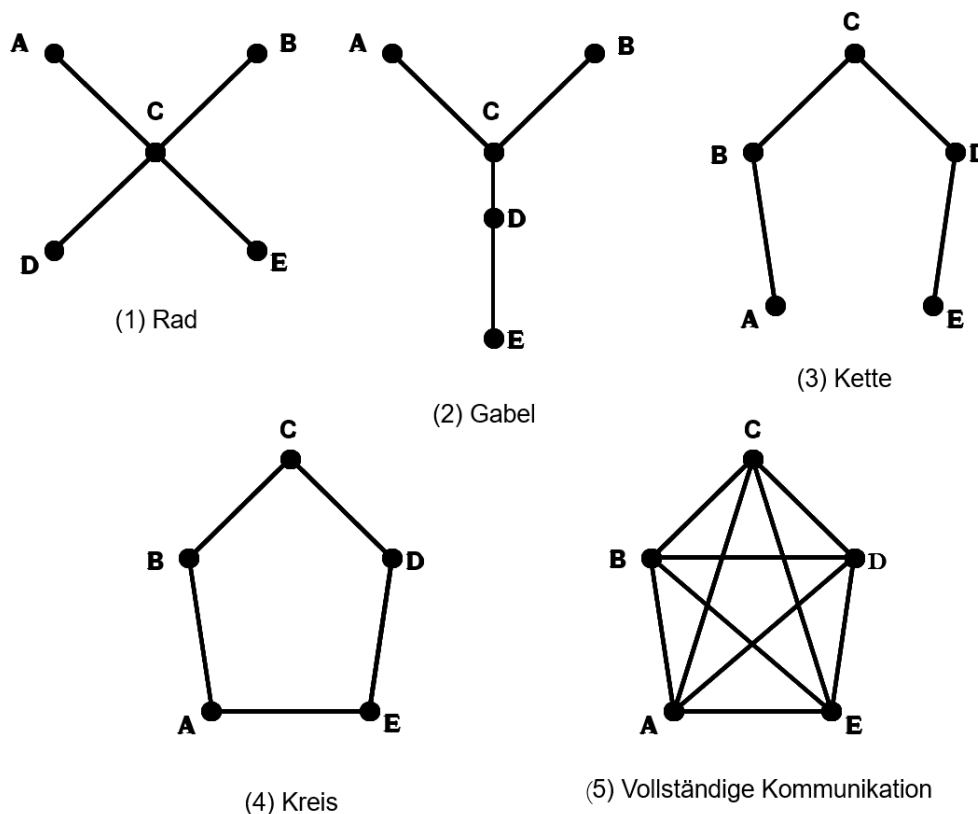


Abbildung 18: Strukturen formaler Kommunikationsnetze (vgl. Blickle 2004, S. 66)

Zwar fällt die Zufriedenheit der Mitarbeiter in dezentralen Strukturen für gewöhnlich höher aus, aber bezogen auf die Gruppenleistung lassen sich keine generellen Aussagen ableiten. Welche Struktur effizienter ist, hängt aber nicht nur von der Struktur, sondern auch von dem jeweils zu Grunde liegenden Problem- bzw. **Aufgabentyp** ab (vgl. Shaw 1964). Für den Fall, dass ein Aufgabenbereich durch einfache, wenig

formale
Kommuni-
kations-
strukturen

Auswirkungen
formaler
Kommuni-
kations-
strukturen

komplexe Aufgaben gekennzeichnet ist, eignet sich zumeist eine zentrale Form der Kommunikation, um auf diese Weise schnellstmöglich eine Lösung garantieren zu können. Menschen innerhalb von zentralen Strukturen lösen einfache Aufgaben effizienter und weniger fehlerbehaftet (vgl. Herkner 2008). Eine vergleichbare Aussage lässt sich für zeitkritische Entscheidungen formulieren, sofern Standardprozeduren abgerufen werden können und Klarheit über die einzelnen einzubringenden Tätigkeiten besteht. Bei komplexen bzw. schwierigen Aufgaben stellt sich der Zusammenhang hingegen anders dar. Hier ist eher eine Organisation mit dezentralen Strukturen von Vorteil, denn diese ermöglicht es den Mitarbeitern mehr Ideen zur Problemlösung einzubringen und dadurch bessere Lösungen zu erarbeiten. Außerdem ist zu erwarten, dass komplexe Probleme die Informationskapazität der Zentralperson, wie sie in der Radstruktur (Person C) zu finden ist, überfordern. Dementsprechend sind bei komplexen Problemen also dezentralisierte Strukturen zu bevorzugen und bei einfachen Problemen zentralisierte Strukturen. *„Formalisierte Kommunikationsstrukturen in Arbeitsgruppen müssten also den Aufgabenstrukturen entsprechend gestaltet werden“* (Rosenstiel 2004, S. 399). Damit sind zugleich auch Hinweise für den zu wählenden Führungsstil gegeben. Trotzdem sollte nicht vergessen werden, dass Kommunikation nie vollständig funktionalisiert werden darf, soll die beabsichtigte Funktion nicht beeinträchtigt werden (für ein konstruktionistisches Verständnis der Kommunikation, das Kommunikation als Medium der gemeinsamen Bildung sozialer Realitäten begreift und damit die Funktion von Kommunikation für Führung hervorhebt, siehe Barge/Fairhurst 2008).

4.1.2 Konfliktlösung

Konfliktlösung kann als primär aktive Führungsinstrumente gelabelt werden, sofern sie von einem Führenden gezielt dazu eingesetzt wird, um das Verhalten der Geführten zu beeinflussen (z.B. Verbesserung der Arbeitssituation der Geführten durch die Lösung von Konflikten in Gruppen) sowie um durch Konfliktlösungen direkte Beziehungsverbesserungen zwischen Führungskraft und Geführten zu bewirken. Das Lösen von Konflikten ist von hoher Bedeutung, denn bestehen Konflikte über einen längeren Zeitraum, so kann es zu einer Eskalation kommen, die hohe Transaktions- und Opportunitätskosten verursacht (vgl. Wunderer 2011, S. 496). Mögliche negative Folgen von Konflikten sind häufig Stress, Demotivation, verminderte Produktivität und erhöhte Fluktuation (vgl. Eder/Bös 2008). Entsprechend sollte die Führungskraft versuchen, Konflikte mittels geeigneter Strategien zu lösen.

Wortherkunft Konflikt

Es besteht keine einheitliche (wissenschaftliche) Definition von Konflikt (vgl. Rahim 2011, S. 15), sodass dieser Begriff oft in inflationärer Weise für jede Form von Differenz gebraucht wird (vgl. Glasl 2004, Sp. 630). Von seiner Wortherkunft verweist der Begriff des Konfliktes (lat.: *confligare/conflictum*) wörtlich auf „zusammenschlagen, zusammenstoßen“, „Zusammentreffen verschiedener Interessen“ oder auch „Streit, Widerstreit der Dinge“ bzw. „um des Kontrastes willen zusammenhalten“ (vgl. Schwarz 2014, S. 15ff.; Reuter/Sukowski 2020, S. 359). Wie dieser etymologische