

# Startup Valley .news

Europas großes Magazin für Start-ups, Gründer und Entrepreneur

ISSUE 06/2021

GO  
VEGAN

FOOD START-UP  
TRENDS 2022

THE FOUNDER MAGAZINE

DE 5,80€ - AT 6,70€ - CH 8,90 SFr.





# Kommunizieren mit Sog statt mit Druck

Text: Sebastian Pflügler

**F**ührung ist Kommunikation: So oft wir diesen Satz schon gehört oder gelesen haben, so wahr ist er auch. Denn Unternehmer und Führende sind auf die Motivation und die Umsetzungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden angewiesen. Und um diese zu erhalten oder sogar zu steigern, müssen wir bei der Kommunikation ansetzen und achtsamer werden. Gerade hier lassen viele Führungskräfte Punkte liegen und schwächen letztlich ihr Leadership.

**Die Zauberformel heißt:** Mit Sog sprechen statt mit Druck! Denn Druck erzeugt immer Gegendruck. Sog dagegen erzeugt Bewegungskraft und Motivation bei den Mitarbeitenden. Was genau meint es, mit Sog zu kommunizieren? Hier einige grundlegende Prinzipien:

## Klare Aussagen nicht in Fragen verstecken

Eine kommunikative Unart, die in immer mehr Unternehmen Einzug hält, ist die falsch verstandene Auffassung vom Führenden als Coach. Das Grundprinzip, den Mitarbeitenden durch clevere Fragen zu eigenen Lösungen zu animieren und so das Empowerment und die Selbstwirksamkeit zu stärken, ist zwar erstmal lobenswert. Allerdings hat dies bei einigen Managern und Managerinnen dazu geführt, dass sie nun immer Fragen stellen, obwohl sie eigentlich eine Aussage treffen wollen: Findest du nicht auch, dass wir das Projekt besser hinbekommen können? Was glaubst du, denkst das Senior Management über die Folie, die du erstellt hast? Findest du deinen Dresscode angemessen?

Diese Sätze sind zwar als Fragen formuliert, deuten aber implizit eine Aussage an. Denn sie suggerieren, dass es bereits eine beste oder zumindest vorgegebene Antwort gibt, auf die die Mitarbeitenden selbst kommen sollen. Die Angestellten sind aber keine Hunde, die ausgeworfene Köder erschnüffeln und finden sollen.

**Redlicher ist es daher, eine klare Aussage zu machen:** Das Projekt hätte in Sachen Koordination besser laufen müssen. Ich finde die Folie für das Senior Management zu überfrachtet. Dein Dresscode ist für unser Unternehmensumfeld zu leger, wir tragen hier keine Hoodies.

Wer stattdessen Scheinfragen stellt, verliert an Glaubwürdigkeit und kommunikativer Zugkraft. Denn die Empfänger können die Botschaft auf zwei Arten interpretieren: Meine Führungskraft traut sich nicht, mir die Aussage direkt ins Gesicht zu sagen. Oder: Meine Führungskraft versucht, mich zu manipulieren. Die Folge ist häufig Reaktanz und Widerstand – beides stört das Beziehungsverhältnis erheblich.

## Zweiseitige Fragen

Gute Fragen sind zweiseitig, das heißt, sie beleuchten beide Seiten einer Medaille. Was spricht für, was gegen das Projekt? Welche Vor- oder auch Nachteile entstehen durch das neue Kundensegment? Was war am neuen Launch erfolgreich und was hätten wir besser machen können? Es werden immer beide Seiten beleuchtet: Vor- und Nachteile, Pro- und

Gegenargumente, Stärken und Schwächen, Licht und Schatten, Chancen und Risiken, Neuerungen und Bewährtes und so weiter.

Natürlich gibt es auch Phasen im Gespräch, wo geschlossene Fragen, die lediglich mit ja oder nein beantwortet werden können, oder auch einseitige Fragen, die nur auf Nachteile fokussieren, sinnvoll sind. Beispielsweise wenn ein Thema abgeschlossen werden soll oder lediglich die Nachteile gerade von Interesse sind.

In einer digitalen Zeit haben wir es aber vermehrt mit komplexen und komplizierten Problemen zu tun. Zudem zeigen zweiseitige Fragen, dass wir die Mitarbeitenden als Experten und Expertinnen auf ihrem Fachgebiet wirklich ernst nehmen. Nur sie können beurteilen, ob das einseitige Beleuchten der Vorteile ausreicht oder ob ein Sprechen über Risiken genug ist. Wir sollten also ihren Denkraum nicht unnötig begrenzen. Die Qualität der Fragen bestimmt die Qualität des Denkprozesses bei den Mitarbeitenden und dadurch die Qualität der Antworten.

## Mitarbeitende können denken, aber nicht tun, was sie wollen

„Die Gedanken sind frei“ wusste August Heinrich Hoffmann von Fallersleben schon 1842. Diese Freiheit gebührt auch den Mitarbeitenden. Sie können wie auch immer über Produkte, Prozesse, Projekte, Ideen oder Initiativen denken. Ja, sogar über die Führenden dürfen sie denken, was sie wollen. Die viel wichtigere Frage ist: Was tun die Mitarbeitenden? Was wirklich zählt, sind Aktionen! Die Angestellten dürfen einen neuen Produktlaunch unsinnig finden – solange sie alles zu seinem Gelingen beitragen. Es macht daher keinen Sinn, sich bei Gesprächen zwischen Führenden und Geführten zu sehr damit zu beschäftigen, wie Letztere über eine Sache denken sollen.

Das Absurdeste, was ich in diesem Zusammenhang einmal erleben durfte, war die Einführung eines neuen Vergütungssystems in einer Firma. Jeder Angestellte sollte in einem Einzelgespräch mit seiner Führungskraft erzählen, wie er das neue Vergütungssystem einschätzt. Die Marschrichtung war klar: Es sollte gebührend gefeiert werden. Derartige Pseudo-Meetings zerstören auch den letzten Funken Vertrauen in ein System. Was sollen Mitarbeitende in einem solchen Gespräch sagen? Und was würde es überhaupt bringen, Negatives zu äußern, wenn die Entscheidung eh schon gefallen ist?

Ein echter Dialog hätte sich darum drehen müssen, welche Konsequenz der oder die Mitarbeitende nun

zieht. Welches Engagement ist er oder sie weiterhin bereit aufzubringen? Unternehmen und Führende müssen aufhören, ihren Angestellten irgendwelche Gedanken ins Hirn pressen zu wollen. Die Gedanken sind frei, die Umsetzungsbereitschaft dagegen nicht.

Natürlich sind die Bedenken von Mitarbeitenden wertvolle Ressourcen zur Optimierung von Initiativen. Wenn jedoch nach reiflichen Überlegungen und vielen Gesprächen entschieden wurde, diesen neuen Weg zu gehen, dann sollte keine Energie auf ihre Bekehrung verwendet werden. Commitment bei maximaler gedanklicher Freiheit ist der Führungsstil in der digitalen Ära.

## Entscheidend ist, was beeinflusst werden kann

In der Führungskommunikation sollten wir uns nicht nur auf die Ergebnisse, Ziele und KPIs der Mitarbeitenden fokussieren, sondern vielmehr auf ihre Bemühungen, auf den Weg, den der oder die Einzelne gegangen ist. Welche Entscheidungen haben die Mitarbeitenden wann und wie getroffen? Welche Hürden mussten überwunden werden? Wie ist er oder sie mit Schwierigkeiten umgegangen? Denn das ist es, was die Mitarbeitenden beeinflussen können: ihre Taten, Entscheidungen und Anstrengungen. Darum sollten diese besprochen und honoriert werden. In einer komplexen Welt können gute Ergebnisse mit wenig Einsatz und schlechte Ergebnisse mit viel Einsatz verbunden sein. Wenn wir also erkennen, dass die Mitarbeitenden alles in ihrer Macht Stehende getan haben und das Ergebnis trotzdem nicht den Vorgaben entspricht, sollten wir dennoch dankbar sein und dies wertschätzen. Nur so können wir ihre intrinsische Motivation aufrechterhalten und sogar stärken.

Scheinfragen schaden mehr, als sie nützen



Foto/Quelle: © Fotografin Laura Loewel

## Sebastian Pflügler

Sebastian Pflügler, Experte für Kommunikation, Kollaboration und Führung im digitalen Zeitalter und Begründer des Konzeptes New Era Communication, ist international als Berater, Coach und Speaker tätig. Sein neues Buch „Mitarbeiter führen in der digitalen Ära“ ist bei Redline erschienen. Mehr unter: [www.sebastian-pfluegler.com](http://www.sebastian-pfluegler.com)

Nicht Ergebnisse, sondern Taten honorieren