

# Mit Sprache das Führungsverhalten gestalten

Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Zenobia Frosch

*Wir leben in einem Informations- und Kommunikationszeitalter. Sprache ist im menschlichen Leben und Handeln allgegenwärtig. Entscheidend ist für den Empfänger von Informationen, wichtige von unwichtigen Informationen zu trennen und diese dann aufzunehmen. Im Kontext der Führung wird Sprache zur grundlegenden Kompetenz im Führungsverhalten.*

## Sprache

Klarheit, Präsenz und Wertschätzung gewinnen in der kommunikativen Interaktion an Bedeutung. In definierter Zeit, klar und strukturiert, die wesentlichen Informationen für den Hörer zu gestalten, ist eine Kunst. Sie erfordert eine hohe Sprachkompetenz, Erfahrung und Übung.

Das Filtern von Informationen ist zu einer zunehmend anspruchsvollen Aufgabe geworden. Dennoch – gehen viele wertvolle Informationen durch Fehler in der Kommunikation verloren. Der erfolgreiche Transport von Informationen kann durch Sprache und ihrer Struktur ermöglicht werden.

Wir können wählen, mit welcher Sprache wir sprechen.

Ein erster Schritt ist es, nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf die Form dessen zu achten, was wir sagen. Damit reflektieren wir unser Sprachbewusstsein und wir blicken auf unsere Werthaltung. Im zweiten und nächsten Schritt können wir unsere Sprache wandeln. Wandeln wir Sprache, so werden alte Sprachmuster neu orientiert.

## Der erste Schritt – die Förderung des Sprachbewusstseins

Es gibt in unserer Sprache drei Satztypen: Aussagesätze, Aufforderungssätze und Fragesätze. Sie wirken unterschiedlich.

*„Meine Sekretärin, Frau Meier, bringt die Unterlagen in mein Büro.“*

Dies ist ein Aussagesatz. Mit Aussagesätzen werden Begebenheiten und Sachverhalte beschrieben. Sie geben Informationen weiter. Bei Aussagesätzen senken wird am Ende des Satzes die Stimme.

Als Aufforderungssatz klingt die Formulierung so:

*„Frau Meier, bitte bringen Sie die Unterlagen in mein Büro!“*  
Das Ausrufezeichen steht am Satzende. Die Stimme wird bei der Satzmelodie am Ende des Satzes gesenkt. Sie klingt bestimmt.

Der Fragesatz zeigt mehrere Varianten.

1. *„Frau Meier, bringen Sie die Unterlagen in mein Büro?“*
2. *Bringt Frau Meier die Unterlagen ins Büro?*

Das Fragezeichen steht am Ende des Fragesatzes. Die Stimme bleibt am Satzende oben.

Im allgemeinen Sprachgebrauch gibt es ein weitgehendes Durcheinander dieser Satztypen. Fragen, Aussagen und Aufforderungen sind bunt gemischt. Die Satzmelodie und der Satzbau widersprechen dann der inhaltlichen Intension. Wenn der Abteilungsleiter zu seiner Stationsleitung im Telefonat beispielsweise sagt: *„Würden Sie mir die Bewerbungsunterlagen zu unserem Gespräch mitbringen?“* Dann ist dies eine Frage. Jedoch hat der Chef eine Aufforderung im Sinn. Er will die Bewerbungsunterlagen.

In der Sprachwandlung bittet der Chef mit einem freundlichen Aufforderungssatz: *„Frau Luna, bitte bringen Sie zu unserem Gespräch die Bewerbungsunterlagen mit.“* Er ist damit wertschätzend, klar und präzise.

## Der zweite Schritt – Die Wandlung der Sprachmuster anhand der Einflussfaktoren der Führung

Sprache schafft Wirklichkeit, denn jedes Wort wirkt. Jede Führungskraft wirkt mit ihrem Führungsverhalten in ihrem Arbeitsfeld. Sie gestaltet und formt mit Sprache die Organisationskultur.

Führungsverhalten zeigt sich als ein vielschichtiger Gegenstand. Seiler (vgl. Seiler & Pfister, 2007, 117-141) identifizierte fünf Einflussfaktoren auf das Verhalten einer Führungsperson (siehe Abbildung 1).

## Die Einflussfaktoren

**Individuelle Kompetenz und Erfahrung der Führungskraft und die spezifische Situation, in welcher sich die Führungskraft zum Handlungszeitpunkt befindet.**

**Alle Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen einer Führungsperson beinhaltet der Einflussfaktor individuelle Kompetenz.** Individuelle Speicherungen schwingen bei der Kommunikation immer mit. Sie wirken sowohl auf den Angesprochenen als auch auf den Sprecher selbst. Sprache kann uns Kraft rauben und Sprache kann uns auch aufbauen.

**Die spezifische Situation zum Handlungszeitpunkt beschreibt den Einfluss einer Situation auf die Führungskraft.** Milgrim wies in seiner Gehorsamkeitsstudie den

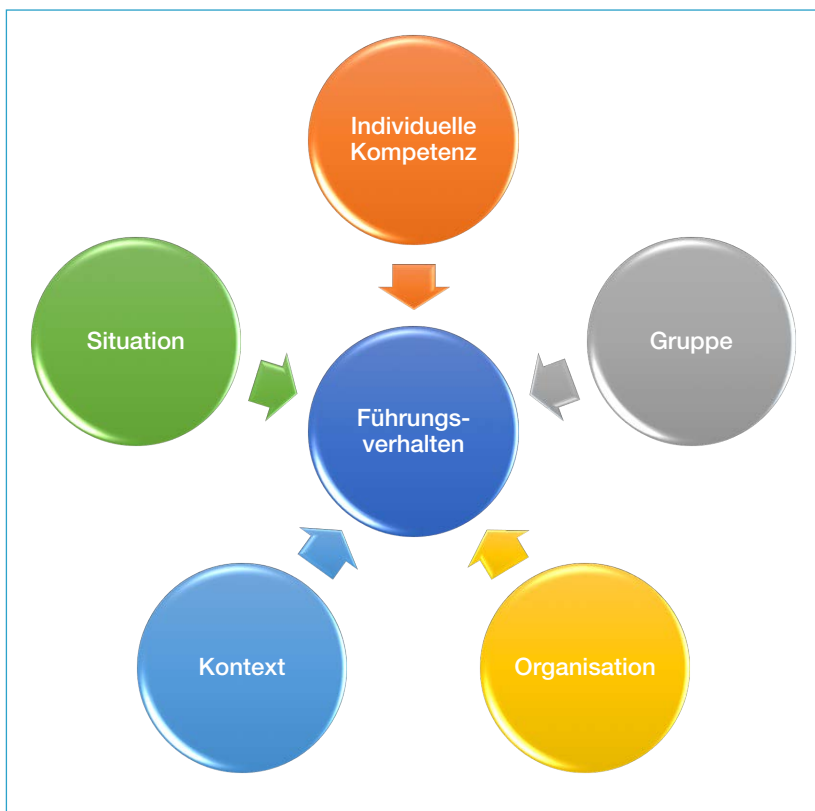


Abbildung 1: Das dynamische Fünf-Faktoren-Modell der Führung – Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten (in Anlehnung an Seiler & Pfister 2007)

starken Einfluss von Situationsfaktoren auf Entscheidungsverhalten nach (vgl. Milgrim, 1982,51).

Beobachtungen zeigen, dass die Ressource Zeit den Arbeitsalltag dominiert. In unserem Grundwortschatz sind Wörter wie hetzen, jagen, schnell und müssen fest verankert. Bei der Sprachformulierung des „schnell“ ist gleichzeitig auch ein „muss“ dabei. Jeder kennt Sätze wie *„Ich muss noch schnell den Dienstplan freigeben, vorher muss ich noch schnell in der Personalabteilung anrufen, dann muss ich noch die E-Mail schreiben.“*

Diese Sätze implizieren Hektik und Zeitmangel. Die Aufmerksamkeit ist auf die Zukunft orientiert. Sie ist nicht mehr im Hier und Jetzt der aktuellen Situation. Wie gelingt es Geruh-samkeit in den Arbeitsalltag zu bringen – und damit verbunden, wie gelingt es, die Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt zu erhalten? Der sprachkonzeptionelle Ansatz ist die Änderung unserer gespeicherten Sprachmuster. Das Beispiel wird in *„Ich rufe jetzt in der Personalabteilung an. Danach werde ich den Dienstplan freigeben und dann werde ich die E-Mail schreiben“* geändert.

Als Element der sprachlichen Wandlung wurde das Futur eingesetzt. Das Futur strukturiert den zeitlichen Ablauf der Handlung und die Reihenfolge der Aufgaben. Es zeigt die klare Folge der Handlung, was tue ich zuerst, was kommt danach und was ist dann die nächste Handlung. Das Futur schenkt Zeit.

## Der Einflussfaktor, die Gruppe, in der sich die Führungskraft bewegt.

**Der Einflussfaktor Gruppe beinhaltet alle personenbezogenen Beziehungen, mit denen die Führungskraft in Verbindung steht.**

Führung ist Interaktion zwischen Führungskraft und Geführtem/Geführter. Janis (vgl. Janis, 1982, 60) beschreibt dabei das Phänomen des Groupthink. Es bezeichnet das dem kritischen Einzelverstand entgegengesetzte Gruppeneist-Denken. Dabei ordnet der Einzelne im Team seine eigene, kritische Meinung dem scheinbaren Konsens der Teammehrheit unter. Nicht der eigene Sachverstand, sondern die Gruppennorm dient als Orientierung für Entscheidungen. Die Bereitschaft, sich bei der eigenen Entscheidung an den Urteilen anderer zu orientieren, steigt, wenn eine Person in Anwesenheit anderer Personen Entscheidungen trifft.

Führungskräfte neigen gelegentlich dazu, bei Groupthink-Situationen in das „man“ abzugleiten. *„Man müsste mal Gespräche führen.“*, *„Man sollte doch mal überlegen, wie das gemacht werden könne“* (Klärung, wer ersetzt die krank gewordene Mitarbeiterin).“, *„Man sollte doch mal die Fehlzeitenstatistik machen.“*

Ein Satz mit „man“ übermittelt mehrere Botschaften. Alle Beteiligten werden ungefragt zu einer Meinungsgruppe zusammengefasst. Die Identität des Einzelnen/der Einzelnen schwindet. Mit dem „man“ versteckt sich der Sprecher/die Sprecherin hinter der Allgemeinheit. Es bleibt unklar, wer der Handelnde ist. Hinzu kommt, dass oft die Möglichkeitsform des dazugehörigen Verbs genutzt wird, z. B. sollte, müsste, könnte. Eine andere Botschaft signalisiert die Scheu vor konkreten und damit nachvollziehbaren Handlungen. Sätze mit „man“ sind meist wirkungslos. Alles bleibt, wie es ist. MitarbeiterInnen wünschen sich Sicherheit und Klarheit. Sie wünschen sich auch Vorgesetzte, welche zu ihren Aufgaben stehen. Aufforderungen oder Hinweise, die Vorgesetzte mit „man“ formulieren, zeugen von Bedeutungslosigkeit, Inkompetenz und Unsicherheit.

So lauten die Sätze jetzt: *„Ich bitte Sie mit den Angehörigen zu sprechen.“* Und *„Bitte klären Sie, wer für Marion den Dienst übernimmt. Da es eilt, rufen Sie mich bitte nach der Klärung an.“* Wir wollen die Ausfallquote analysieren, bitte machen Sie die Fehlzeitenstatistik bis zu unserem nächsten Gespräch am ...“

Wenn Führungskräfte von „ich“ sprechen, dann nimmt ihr/e Gesprächspartnern sie als Person mit eigener Position wahr. Er wird aufmerksam hören, was sie zu sagen hat. Wenn die Führungskraft von „Du“ oder „Sie“ spricht, dann weiß der Hörer genau, wer gemeint ist.

## Die Einflussfaktoren

**Organisation, in welche die Führungskraft eingebunden ist, und der Kontext, in welchem das Geschehen stattfindet.**

**Organisation bezeichnet die Strategien, Strukturen und Prozesse sowie die verschiedenen Subsysteme.** Sie kreiert zielorientierte Regelungen für eine dauerhafte Ordnung künftiger betrieblicher Tätigkeiten. Sie baut einen Zustand für das Bestehen der Organisation in Form einer Aufbau- und Ablauforganisation auf. Die Führungskraft agiert in diesem Konstrukt, in jenem sind wichtige Entscheidungswege genauso definiert wie Vorgaben, nach denen sie handeln muss.

Gleichzeitig sind Organisationen ein Zusammenschluss von Personen. Sie verfügen über eine ihnen eigene Kultur. Die Organisationskultur erfüllt zwei wichtige Funktionen für die Organisation. Zum einen vermittelt sie eine gemeinsame Identität für die MitarbeiterInnen durch Werte und Normen.

Durch typische Muster der Deutung und Bewältigung der Wirklichkeit stiftet sie Sinn und vermittelt eine gemeinsame Weltsicht. Zum anderen spielt sie eine wichtige Rolle im Führungsprozess. Sie unterstützt die Führung in der Koordination, Integration und Motivation der MitarbeiterInnen. Veränderungen in der Unternehmenskultur setzen an den definierten Werten und Normen an.

Der Kontext, in welchem das Geschehen stattfindet, bezeichnet alle einflussnehmenden äußeren Faktoren, die Einfluss auf die Organisation nehmen. Das neue St. Galler Management Modell benennt hierzu die Sphären Wirtschaft, Technologie und Natur sowie Gesellschaft. In diesen Sphären finden sich die Anspruchsgruppen Konkurrenz, Lieferanten, Staat, nicht gewinnorientierte Organisationen, Mitarbeiter, Kunden und Kapitalgeber (siehe Abbildung 2).

Ein wichtiges Instrument der Organisation sind Besprechungen in Form von Sitzungen, Arbeits- und Projektgruppen sowie Qualitätszirkeln. Davon tangiert kann auch der externe



Abbildung 2: Organisation im Kontext der Sphären und Anspruchsgruppen (in Anlehnung an Rüegg-Stürm & Grand 2017)

Kontext sein, z. B. in Form der Teilnahme an einer wichtigen Sitzung. Unternehmenskultur zeigt sich oft in der Disziplin der Pünktlichkeit und des pünktlichen Beginns der Sitzung.

*„Ich würde jetzt gern mit der Sitzung beginnen.“ Oder „Soll ich mit der Sitzung starten?“ ...*

Die SitzungsteilnehmerInnen rauschen hektisch in den Sitzungsraum. Der Beginn ist auf 14 Uhr definiert. Die Plätze füllen sich, zwei TeilnehmerInnen fehlen. Die anwesenden TeilnehmerInnen sind in Gesprächen mit ihren Sitznachbarn vertieft. Erst durch deutliches Räuspern oder dem beliebten „mit dem Löffel an die Kaffeetasse klopfen“ muss sich der Sitzungsleiter Präsenz schaffen. Noch immer reden einige der SitzungsteilnehmerInnen. Erst durch mehrmaliges Wiederholen wird die Geräuschkulisse leiser. Die TeilnehmerInnen blicken suchend zum Leiter. Die SitzungsteilnehmerInnen wissen nicht, was sein wird. In diesem Moment öffnet sich die Tür, die beiden erwarteten SitzungsteilnehmerInnen hasten zu ihren Plätzen.

Die Analyse dieser Situation zeigt, es gibt keinen pünktlichen Start der Sitzung. Der Sitzungsleiter braucht mehrere Versuche, um die Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen zu gewinnen. In der Konsequenz bedeutet dies, mit dem unpünktlichen Beginn wird der geplante Zeitrahmen nicht beachtet. Die Sitzung wird vermutlich den zeitlichen Rahmen überschreiten oder Tagesordnungspunkte werden auf einen anderen Termin verschoben. Haben die Teilnehmer/ die Teilnehmerinnen Folgetermine, werden einzelne TeilnehmerInnen in der Zeitüberschreitung aufstehen und zu ihren anderen Terminen hetzen. Sie werden damit unter Druck kommen. Andere TeilnehmerInnen nehmen wahr, dass mehrere Sitzungen später begonnen haben, vielleicht werden sie zukünftig 10 Minuten später kommen – wenn die Sitzung tatsächlich beginnt. Externe Personen fragen sich vielleicht, wie produktiv die Organisation ist.

Die in diesem Beispiel genutzte Grammatik ist der Konjunktiv. Der Konjunktiv ist die Unwirklichkeitsform. Die Begriffe „sollen, können, würden“ zeigen Absichten auf, deren Umsetzung fraglich ist. Sie lassen den Hörer im Ungewissen. In diesem Beispiel wissen die SitzungsteilnehmerInnen nicht, was sein wird. Dies führt zu Unsicherheit und Demotivation. Je klarer und konkreter die Aussage ist, umso ergiebiger werden Ergebnisse sein.

Sprache bietet hier für den Sitzungsleiter die Option des Indikativs.

*„Es ist 14.00 Uhr. Ich beginne mit unserer Sitzung der Hygienekommission. Ich danke Ihnen für Ihr Kommen.“*

Diese Aussage gibt für die anwesenden TeilnehmerInnen mehrere wichtige und konkrete Informationen.

1. Um 14 Uhr ist Sitzungsbeginn. Damit signalisiert der Sitzungsleiter Pünktlichkeit.

2. Die Pünktlichkeit zeigt Wertschätzung für die SitzungsteilnehmerInnen. Sie können davon ausgehen, dass diese somit auch pünktlich endet.

3. Der Sitzungsbeginn – „ich beginne“ – setzt das Zeichen für den Arbeitsbeginn, der Sitzungsleiter gewinnt damit die Aufmerksamkeit der TeilnehmerInnen.

Der pünktliche Beginn und das pünktliche Ende einer Sitzung sind Grundlagen in der wertschätzenden Zusammenarbeit mit Menschen. Wertschätzung und Pünktlichkeit werden somit Bestandteil der Unternehmenskultur.

*„Handle und entscheide immer so, dass die Folgen Deiner Handlung gut sind – für andere, für Dich – heute und für die Zukunft.“*

Diese Aufforderung in Anlehnung an Kant mag herausfordernd für Führungskräfte und deren Führungsverhalten erscheinen.

Der Einsatz von Sprache ist multimedial. Sprache kann im Schriftverkehr angewandt werden. Internet, E-Mails, WhatsApp sind in der heutigen Zeit die genutzten Medien. Sind wir uns bewusst, welches Sprachmuster wir in diesen Medien anwenden? Weiß der andere tatsächlich, was wir wollen? Sind wir wertschätzend? Sind wir uns dessen überhaupt bewusst? Es lohnt sich, unsere eigene Sprach- und Kommunikationsstruktur sowie deren Wirkung bewusst wahrzunehmen. Mit gezielten, scheinbar minimalen Änderungen in unserer Sprachstruktur kann es gelingen, Ruhe, Struktur und damit auch wertschätzende Aufmerksamkeit in den Führungsalltag zu bringen. ♦

## Quellen:

- Janis I. L. (1982): Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos, Houghton Mifflin, Boston.
- Milgram S. (1982): Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität, Rowohlt, Reinbek.
- Rüegg-Stürm J., Grand S. (2017): Das St. Galler Management-Modell, 3. überarbeitete und weiterentwickelte Auflage, Haupt, Bern.
- Seiler S., Pfister A. (2007): Einflussfaktoren auf interkulturelles Führungsverhalten: ein theoretisches Rahmenkonzept. In: Krysl L. (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz – Voraussetzung für erfolgreiche Aufgabenerfüllung postmoderner Streitkräfte. Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie, Wien, 117-142.
- Von Scheurl-Defersdorf M. (2016): In der Sprache liegt die Kraft: Klar reden, besser leben, Herder, Freiburg.
- Von Stockert T. (2016): Meine Sprache und ich: Mit Sprachstruktur Persönlichkeit entwickeln, Lingva Eterna, Erlangen.

## Autorin:

### **Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Zenobia Frosch**

lehrt die Schwerpunkte Gesundheits- und Sozial- insb. Pflegemanagement an der Fachhochschule für Ökonomie und Management in Stuttgart. Ihren Ursprung hat sie in der Krankenpflege. Sie war lange Jahre als Pflegedirektorin tätig. Sie ist QM-Managerin und Mediatorin (FH) sowie Fachdozentin und Coach Lingva Eterna®.

E-Mail: dr.zenobia.frosch@lingva-eterna.de