

## Verbindlichkeit in Führung und Kommunikation

---

*Nach der Auffassung von Führungspraktikern ist es in den letzten Jahren schwieriger geworden, Verbindlichkeit zu schaffen. Dies trotz moderner Instrumente, die praktisch zum standardmässigen Management-Knowhow geworden sind. Wo Verbindlichkeit fehlt, ist das Frustrationspotenzial hoch und der persönlichen Wirkung sind enge Grenzen gesetzt. Verbindlichkeit erhalten und besonders sie herstellen braucht Kommunikationsfähigkeit, ein hohes Mass an Konsequenz und Hartnäckigkeit – und manchmal Allianzen mit Gleichgesinnten und Rückendeckung durch den eigenen Vorgesetzten*

### Ein Problem im Führungsalltag

Dass Verbindlichkeit für Deutschschweizer Führungskräfte ein zentrales Thema ist, zeigen neueste Forschungsergebnisse des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ; Artikel s. Angaben am Schluss dieses Artikels) der Universität Basel auf: In 26 Gesprächen schilderten Kaderpersonen unterschiedlichster Branchen und hierarchischer Stufen ihre Erlebnisse, Erfahrungen und Auffassungen im Zusammenhang mit Führung. Diese Aussagen untersuchte die WWZ-Forschergruppe auf das darin zum Ausdruck kommende Selbstverständnis. Das heisst, dass die unausgesprochenen, wirklich handlungsleitenden persönlichen Themen und Überzeugungen der Interviewten im Zentrum des Interesses standen. Die Gesamtschau dieser Selbstverständnisse ergibt ein eindrückliches Bild, was Schweizer Managerinnen und Manager heute beschäftigt, bewegt, leitet und fordert.

In einer ähnlich angelegten Studie des WWZ vor gut 15 Jahren tauchte Verbindlichkeit gar nicht als Thema auf – weil sie wohl selbstverständlich oder zumindest nicht problematisch war. Inzwischen generierte die Betriebswirtschaftslehre wichtige Ansätze und Instrumente wie *Management by Objectives* und *Balanced Scorecard*, die von der Praxis bereitwillig aufgenommen und gleichsam flächendeckend eingeführt worden sind. Nun zeigt aber die aktuelle Studie, dass Verbindlichkeit im Führungsalltag der Praktiker trotzdem schwieriger geworden ist: Offenbar lässt sie sich durch Management-Tools nicht einfach herstellen.

### Unverbindlichkeit als taktischer Schachzug

Heutige Führungspraktiker haben es nicht leicht, wenn die Kollegin oder der Mitarbeiter unverbindlich bleibt um unbequeme Projekte im Sande verlaufen oder ungeliebte Aufgaben bis auf weiteres liegen zu lassen: Termine werden verschoben oder gar vergessen, Unterlagen bleiben ungelesen oder unbearbeitet, das Ausführen eines Auftrages wird als zeitlich unmöglich bezeichnet oder erfordert vorgängig umfangreiche und schwierige Abklärungen (für die in der betreffenden Abteilung nicht genügend Ressourcen vorhanden sind).

Solche Wege zur stillschweigenden Verweigerung gibt es viele, die häufig erstaunlich "zielführend" sind: Wer seinen Unwillen oder Widerstand nicht offen legt, bietet keine Angriffsfläche und entzieht sich erst einmal der klärenden und möglicherweise heiklen Auseinandersetzung. Dieses "Ausbremsen" ist so lange erfolgreich, wie der zuständige Vorgesetzte nicht wahrnimmt, dass man in jener Angelegenheit keinen Schritt weitergekommen ist. So mancher Verantwortliche sieht ganz gerne nicht hin, sonst wären nämlich (negatives) Feedback, das Setzen von überprüfbaren Zielen und vielleicht sogar das Aufzeigen von unangenehmen Konsequenzen nötig ...

In Organisationen braucht es immer wieder Zusammenarbeit auch unter (gleich-rangigen) Kolleginnen und Kollegen. Da sich hier Verbindlichkeit nicht "per Weisung", also durch einen gemeinsamen Vorgesetzten, herstellen lässt, ist Überzeugungsarbeit nötig. Zu diesem Zweck bewährt es sich, zuerst – und ganz offiziell – das persönliche *Commitment* (Verpflichtung, Verbindlichkeit, Engagement) jeder am Vorhaben mitwirkenden Person einzuholen. Da dieses Vorgehen auf ausdrücklichen Vereinbarungen aufbaut, kann sodann die Zielrichtung gemeinsam eingeschlagen werden. So ist eher sichergestellt, dass im Laufe des Unternehmens nicht plötzlich grundsätzliche Gegenwirkungen entstehen. Allerdings ist auch bei anfänglichem und verlautbartem Einverständnis aller Beteiligten nie ganz ausgeschlossen, dass Einzelne sich zu irgendeinem Zeitpunkt offen oder versteckt sträuben.

## **Verbindlichkeit ist persönlich und gegenseitig**

Verbindlichkeit schaffen kann unbeliebt machen, fördert aber die persönliche Glaubwürdigkeit. Auch Letztere zeigte sich als immer noch prominentes Thema im heutigen Führungsselbstverständnis (s. *Angaben am Schluss dieses Artikels*). Wie die Glaubwürdigkeit kann auch die Verbindlichkeit bisweilen ein recht unbequemer, weil nur durch andauernde persönliche Anstrengungen zu erreichender Wert sein. Wichtige Mittel für das Erreichen von Verbindlichkeit sind eben Aufmerksamkeit, Beständigkeit und Hartnäckigkeit beim Begleiten und Überprüfen der Arbeit.

Verbindlichkeit schaffen ist eine Führungsaufgabe, die sich nur im direkten und wiederholten Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herstellen lässt und dort auch wirksam wird. Verbindlichkeit entsteht also nicht automatisch durch ein noch so ausgeklügeltes, vielerlei aussagekräftige Kennzahlen produzierendes Zielvereinbarungssystem. Vielmehr bedarf es einer Führungsbeziehung "von Angesicht zu Angesicht", in der Ziele folgerichtig, unbeirrt und immer wieder zum Thema werden.

Ein beiderseitig gültiger Bezugsrahmen muss geschaffen und (auch stillschweigend) laufend angepasst und anerkannt werden. Dieser Bezugsrahmen beinhaltet sowohl die ausdrücklichen Ziele und Regeln der Zusammenarbeit wie auch die in der Organisation täglich gelebten, nirgends aufgeschriebenen Werte und Regeln zum Beispiel darüber, wie man miteinander umgeht.

## **Verbindlichkeit, Verbundenheit und Verständigung**

Beide – die geführte wie auch die führende Person – müssen freilich grundsätzlich gewillt sein, sich zum Zwecke der zielgerichteten Zusammenarbeit zu (ver-)binden,

das heisst miteinander und mit dem restlichen Team eine tragfähige Arbeitsbeziehung einzugehen. Ein gewisses Mass an motivierter Grundhaltung muss wohl jeder selber mitbringen, für die günstigen Rahmenbedingungen ist hingegen die vorgesetzte Person verantwortlich. Die Verbundenheit mit bzw. die Loyalität zu einem bestimmten Arbeitgeber ist die grundlegende Voraussetzung dafür, dass das eigene Streben und Wirken der "gemeinsam veranstalteten" Organisation dient. Zum andern entstehen Verbundenheit und Zugehörigkeit ja gerade im täglichen Miteinander zu einem gemeinschaftlich akzeptierten Arbeitszweck.

Dabei hat die Gestaltung der Kommunikation, also der Verständigung zwischen den Personen, einen zentralen Stellenwert: Ob ein Mitarbeiter in das unternehmerische Ziel- und Wertesystem miteinbezogen wird und sich darin auch selber einbindet, hängt zu einem beträchtlichen Teil ab von einer erfolgreichen – verbalen und nonverbalen – Kommunikation zwischen ihm und der vorgesetzten Person. Es lohnt sich folglich, den eigenen Kommunikationsstil unter die Lupe zu nehmen um ihn noch wirkungsvoller zu machen.

Zur erfolgreichen Verständigung muss in erster Linie sichergestellt sein, dass der Empfänger die Nachricht so aufnimmt, wie der Sender sie gemeint hat. Um diese inhaltliche Übereinstimmung zu sichern kann die auftraggebende Person die Auftragnehmerin zum Beispiel bitten, Ziel und Vorgehen bei der Erfüllung einer Aufgabe selber zu beschreiben. Durch eine solche Rückmeldung werden allfällige Unterschiede in der Deutung oder Meinungsverschiedenheiten sichtbar und können unmittelbar geklärt werden.

## **Zulassen und zutrauen**

Da Führung immer in Beziehungen stattfindet und damit ein gegen- und wechselseitiges Geschehen ist, beeinflusst und gestaltet die Vorgesetzte diese Beziehung massgebend durch ihr eigenes Verhalten. Ist die Führungskraft prinzipiell bereit, neuartige, ungewohnte Abläufe und Lösungswege zuzulassen? Ein Chef, der Eigeninitiative begrüsst und seinen Teammitgliedern das richtige Erledigen eines Auftrags generell zutraut, fördert dadurch Selbstständigkeit und Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Selbstverständlich muss die unterstellte Person über die entsprechende fachliche Kompetenz verfügen und damit die Voraussetzungen und Möglichkeiten für eine bewusste Wahl beim Ausführen der Arbeit überhaupt haben. Kann sie sodann selber entscheiden, auf welche Weise sie den Auftrag auszuführen beabsichtigt, d. h. welche konkreten Einzelschritte sie zum Erreichen des Ziels unternimmt?

Zulassen und Zutrauen ist eine Haltung, die auf einer erwachsenengerechten Einstellung von "Du bist ok – ich bin ok" beruht: Mitarbeitende sind gleichwertige Personen, denen man grundsätzlich etwas zutrauen kann – immer im Wissen, dass jedes Mitglied der Organisation eine bestimmte Rolle beziehungsweise Funktion und Verantwortung hat. Als Oberhaupt oder "Häuptling" übernimmt der Führungsverantwortliche nämlich auch die hauptsächliche Verantwortung für die Gestaltung der Führungsbeziehung. So ist es eben besonders die Chefin, die durch Haltung, Umgangston und ihre eigenen Reaktionen oder Kommunikationsmuster Rahmenbedingungen setzt und das Arbeitsklima wesentlich beeinflusst.

Sogar Fehler oder Misserfolge – sowohl solche seiner Untergebenen als auch eigene – sollte ein Vorgesetzter nicht nur aushalten (sofern niemand dadurch gefährdet wird und kein Schaden entsteht), sondern diese ausdrücklich zulassen und im Team besprechbar machen. Das bedeutet, Fehler prinzipiell als Chance und Anstoss zur Weiterentwicklung zu betrachten und durch einen Austausch darüber die eigene Qualität zu sichern. Nicht nur werden auf diese Weise die internen Abläufe laufend hinterfragt und wo nötig verbessert, sondern es wird gleichzeitig eine tragfähige Basis für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und gemeinsame Weiterentwicklung gelegt.

## **Schriftlichkeit als letzte Rettung?**

Eine von Verbindlichkeit geprägte Unternehmenskultur begünstigt erheblich den vertrauensvollen persönlichen Umgang der Mitarbeitenden untereinander. Wenn sich Mitarbeitende, Kollegen oder gar Vorgesetzte hingegen nicht an Weisungen oder gemeinsam getroffene Vereinbarungen halten, steigt nicht nur der Aufwand zum Herstellen der Verbindlichkeit enorm. Ein merkwürdiges Phänomen ist, dass in derart unverbindlichen Organisationskulturen auch der Bedarf an persönlicher Absicherung wächst. Das heisst, dass von der Unverbindlichkeit Betroffene bzw. unter der Unverbindlichkeit Leidende zunehmend Zuflucht bei der Schriftlichkeit suchen: Sie sammeln sorgfältig Belege wie Briefe und Mailkopien, erstellen Gesprächs-, Telefon- und Aktennotizen und dokumentieren damit den Ablauf der Geschehnisse aus ihrer Warte – für den Fall, dass vor einer "höheren Macht" doch einmal Rechenschaft abgelegt werden muss ...

Zu jeder Absprache oder mündlich erzielten Vereinbarung eine Notiz zu erstellen und unterschreiben zu lassen ist natürlich bürokratisch. Um Verbindlichkeit im persönlichen Wirkungskreis aufzubauen kann es trotzdem ein durchaus geeigneter Schritt sein, wichtige Vereinbarungen und Ergebnisse schriftlich festzuhalten. Schriftlichkeit erzeugt ja nicht nur Verbindlichkeit, sondern signalisiert darüber hinaus, dass die betreffende Angelegenheit einen hohen Stellenwert hat. Etwas schriftlich festhalten bleibt indes eine unterstützende Massnahme – sie ist gewissermassen eingebettet in die mündliche Kommunikation und eine schlüssige Gesprächsführung. Letztere haben selbstverständlich ganz grosse Bedeutung: Sie sind die Verbindlichkeitsmittel schlechthin, wenn sie kombiniert eingesetzt werden.

## **Einander wahr- und beim Wort nehmen**

Zu einer erfolgreichen Verständigung gehört das Ansprechen des Gegenübers mit seinem Namen und der Blickkontakt zwischen den Gesprächspartnern. Nicht zufällig wird das namentliche Ansprechen in Verkaufssituationen gezielt eingesetzt, denn der eigene Name ist ein Schlüsselreiz, der besondere Aufmerksamkeit bewirkt. Wer eine verbindliche Wirkung erzielen will, kommuniziert wertschätzend und aufmerksam mit seinem Gegenüber, indem er die andere Person ihre Argumente ausführen und sie ausreden lässt. Das nachvollziehbare Anknüpfen am Gesagten und das Wiedergeben und Schlussfolgern in eigenen Worten stellt sodann sicher, dass die Aussagen mit ihrer Quintessenz richtig angekommen sind. Wer sein Gegenüber konsequent

beim Wort nimmt und den Gesprächsfaden in die beabsichtigte Richtung weiter-spinnt, führt das Gespräch aktiv und aufbauend.

Manchmal hilft es, in festgefahrenen Situationen eine neue Perspektive einzunehmen oder eine positive Deutung anzubieten. Sogar unwirsche Entgegnungen und pauschale Weigerungen können durch die Bitte um inhaltliche Konkretisierung meist auf der Sachebene besprechbar gemacht werden. Auf diese Weise bewirkt hartnäckig an der Sache anknüpfen und deren Kerngehalt herauschälen Verbindlichkeit. Sobald auch der widerspenstige und abwehrende Gesprächspartner den (wirklichen) Grund für seinen Unmut lokalisiert und eingrenzt, kann sich ein Verhandlungsspielraum auftun, der gegenseitige Vereinbarungen ermöglicht. Andernfalls wird auf diese Weise auch sichtbar, wann eine Einigung nicht möglich ist und der Vorgesetzte die Konsequenzen zeigen und ziehen muss.

Verbindlichkeit kann also nur im direkten und wiederholten Kontakt erarbeitet und erhalten werden. Sie erfordert Zielbewusstsein, Gradlinigkeit und Ausdauer und ist darum eine anspruchsvolle und obendrein wichtige Führungsaufgabe. Der Einsatz von Instrumenten ist dabei zwar hilfreich, entlastet die vorgesetzte Person aber nicht von der eigentlichen Anforderung, sich auf die tägliche lebendige und konstruktive Auseinandersetzung im Team aktiv und zielgerichtet einzulassen.

#### **Informationen zum WWZ und den zwei erwähnten Studien zum Führungsselbstverständnis**

- WWZ:  
<http://www.wwz.unibas.ch/ofp/forschung/forschung.html>; Führungskultur und Führungsentwicklung
- Aktuelle Studie:  
Endrissat, N., Müller, W.R., & Meissner, J. (2005). What is the meaning of leadership? A guided tour through a Swiss-German leadership landscape. In: K. M. Weaver (Ed.), Proceedings of the Sixty-fifth annual meeting of the Academy of Management (CD), ISSN 1543-8643
- Studie "Führungslandschaft Schweiz", 1988:  
Müller, Werner R.: Führungslandschaft Schweiz: Was beschäftigt die Schweizer Führungskräfte und was heisst für sie Führung? in: Die Unternehmung 42 (4/1988), S. 246–262

#### **Angaben zur Autorin:**

Marianne Schwarz, lic. rer. pol., mag. rer. pol., Studium der Wirtschaftswissenschaften in Basel. Selbstständige Trainerin für schriftliche und mündliche Kommunikation, Managementberaterin bei burla management mit Schwerpunkt Optimierung von Strukturen und Spezialgebiet u. a. Führungs- und Teamentwicklung.

E-Mail: [m.schwarz@burla.ch](mailto:m.schwarz@burla.ch)

© burla management 2006