

# **komma**

## **Wie Führungskräfte kommunizieren**

18. Juli 2014 Von Prof. Dr. Thomas Spranz-Fogasy

**Wer redet, führt. Doch welche Kommunikationstechniken wenden Führungskräfte konkret an, um sich in Gesprächen erfolgreich zu behaupten? Eine Studie des Instituts für Deutsche Sprache in Mannheim gibt Auskunft.**

### **Das Geschäft von Führungskräften heißt Kommunikation**

Führungskräfte sind in ein umfangreiches und komplexes Kommunikationsnetz eingebunden, Kommunikation ist ihr „Geschäft“, ihr „Arbeitsplatz“. Die Anzahl ihrer professionellen Gespräche ist extrem hoch, manchmal sind es über 100 am Tag, und die Kommunikationspartner kommen aus den verschiedensten gesellschaftliche Feldern, sie kommen aus eigenen oder anderen Institutionen, es sind Kollegen, Mitarbeiter, Partner, Kunden, Zulieferer, Berater, Konkurrenten, Journalisten und andere mehr.

Die Themen variieren ebenso stark, sie reichen von der einfachen Termininformation an die Sekretärin bis zum umsatzschweren Fusionsgespräch mit Geschäftspartnern oder der Aushandlung langfristiger Strategien. Die Kommunikationskonstellationen wechseln ständig wie auch die Kommunikationskanäle, es gibt das Vier-Augen-Gespräch oder die Rede vor großem Publikum, das schnelle Telefonat und die langwierige Konferenz oder E-Mail und SMS.

Vor allem aber wechseln Gesprächsaufgaben und Kommunikationsziele: Führungskräfte müssen beraten, planen und verhandeln, sie müssen Entscheidungen treffen, Aufträge erteilen, Informationen beschaffen und platzieren, und sie müssen werben und repräsentieren. Über alle gesellschaftlichen Bereiche und Sektoren hinweg, ob also in der Politik, in der Wirtschaft, in Wissenschaft und Verwaltung oder auch in den Medien, verfolgen die Führungskräfte dabei ähnliche Strategien oder verwenden die gleichen kommunikativen Mittel.

### **Alles unter Kontrolle**

Führungskräfte sprechen fast immer „gutes Deutsch“ in dem Sinne, dass sie standardnah sprechen; die Aussprache ist fast immer markiert deutlich und die Stimmführung sonor. Sie besitzen zumeist einen differenzierten Wortschatz und verwenden klare und dennoch oft komplexe syntaktische Strukturen. Es gibt

Beispiele dafür, dass Führungskräfte, die mitten im Satz durch einen längeren Beitrag eines Gesprächspartners unterbrochen werden, syntaktisch nahtlos an ihre eigene Äußerung anschließen und sie fortführen.

Führungskräfte äußern sich inhaltlich meist dezidiert und kommunizieren effektiv. Auffällig ist aber, dass sie häufig relativ langsam reden: Das erlaubt, die eigene Rede zu planen und die Gesprächspartner zu kontrollieren! Auffällig ist außerdem, dass Führungskräfte sehr wach und engagiert kommunizieren, dass sie also stark involviert sind. Führungskräfte scheinen allen Themen ein hohes Interesse entgegenbringen zu können, ohne dass dies gespielt wirkt. Damit hängt dann auch zusammen, dass sie ihren Gesprächspartnern das Gefühl geben, sich ganz und gar auf sie zu konzentrieren im Sinne einer empathischen Gesprächsführung.

Das eben genannte Kontrollphänomen, zum Beispiel Kontrolle durch langsames Sprechen, zieht sich auch durch viele andere Aspekte der Gesprächsführung gesellschaftlicher Führungskräfte: Sie kontrollieren die Redeverteilung, passen auf, dass nicht unnötig Nebenaspekte erörtert werden, und sie fokussieren auf die zentralen Aufgaben – notfalls greifen sie ein und klären erst einmal ganz grundsätzlich notwendige Voraussetzungen für das weitere Gespräch. Und Führungskräfte haben „das letzte Wort“, das heißt sie passen auf, dass das gilt, was sie als Gesprächsergebnis definieren.

### **Der Anfang entscheidet – das Ende auch**

An entscheidenden Stellen von Gesprächen sind Führungskräfte immer besonders präsent, am Anfang von Gesprächen bestimmen sie, wer dabei sein darf oder soll, welche Themen besprochen werden und was das Gesprächsziel ist. Dies geschieht nicht immer *expressis verbis*, es sind oft nur kurze Hinweise, die, immer wieder eingebracht, die Gesprächspartner auf das Interesse und die Linie der Führungskraft hin orientieren. Im Gespräch markieren Führungskräfte regelmäßig den Abschluss und den Neubeginn von Teilaufgaben: Ist ein Problem ihrer Meinung nach ausreichend dargestellt, kann es definiert werden, ist es definiert, kann mit den Bemühungen begonnen werden, eine Lösung zu finden; ist eine Lösung gefunden, muss ihre Umsetzung besprochen und entschieden werden. Schließlich wird auch das Ende von Gesprächen in der Regel von den Führungskräften eingeläutet, direktiv mit Worten oder implizit mit Floskeln, oft unterstützt durch Gestik, Mimik und Bewegung.

Überhaupt spielt auch die körperliche Erscheinung und das körperliche Verhalten eine starke Rolle im Kommunikationshandeln von Führungskräften. Führungskräfte verwenden Mimik, Gestik und Bewegung eher sparsam. Sie signalisieren damit Ruhe und Gelassenheit, schaffen sich aber zugleich ein unmarkiertes Handlungsfeld, auf dem dann ein tatsächlich realisierter

körperlicher Ausdruck umso markierter hervortritt – als große Geste eben. Selbstberührungen wie sich kratzen oder übers Haar fahren, oft ein Zeichen innerer Unruhe und Selbstbeschäftigung, fehlen fast völlig; auch dies ist ein Hinweis für eine ungewöhnlich starke Konzentration auf die gegebene Situation.

### **Position beziehen**

Ein Gutteil kommunikativen Führungshandelns wird unterstützt durch explizite oder implizite Hinweise auf den institutionellen Status. Immer wieder verweisen Führungskräfte auf ihre Position, oder sie handeln im Gespräch so, wie eben nur Führungskräfte in solchen Situationen handeln können – indem sie zum Beispiel entscheiden, was andere tun sollen. Dies dient jedoch nicht, wie man zunächst anzunehmen geneigt ist, der bloßen Selbstdarstellung. Es ist vor allem funktional für die konkreten Handlungsaufgaben im Gespräch. Führungskräfte signalisieren damit ihren Gesprächspartnern, wer wem was sagen darf, wer zuständig und wer verantwortlich ist.

In diesem Wechselspiel von Handeln und Reden vollzieht sich Führung im Gespräch. Führungskräfte arbeiten damit stets an ihrem Selbstbild, und das Bild, das sie dabei zeichnen, ist das von starken Persönlichkeiten, die wissen, wohin es geht und wie der Weg dahin gestaltet werden muss.

---

## **Das Projekt**

Im Rahmen einer umfangreichen Studie zur „Kommunikativen sozialen Stilistik des Deutschen“ werden am Institut für Deutsche Sprache in Mannheim wichtige gesellschaftliche Dimensionen, wie Arbeitsleben und Freizeit, Herkunftskultur und Medientechnologie untersucht, und eben auch Führungskräfte und „die kleinen Leute“. Stilistische Eigenschaften der Kommunikation werden dabei nicht als individuelle Variation, sondern als Ausdruck der sozialen Identität gesellschaftlicher Gruppen betrachtet. In einen größeren Zusammenhang gestellt, heißt das, es werden Prozesse der Integration, der Differenzierung, der Distanzierung und der Ausgrenzung in der Gesellschaft untersucht.

Prof. Dr. Thomas Spranz-Fogasy untersucht in einem Teilprojekt „Kommunikatives Handeln gesellschaftlicher Führungskräfte“ Mitglieder der obersten Führungsebene in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung. Er hat insgesamt zehn Personen sehr ausführlich beobachtet darunter Landesminister, Parlamentarische Geschäftsführer im Bundestag, Regierungspräsidenten, Vorstandsvorsitzende der Wirtschaft oder Universitätsrektoren und von deren Alltagsgesprächen repräsentative Video- und Tonaufnahmen angefertigt. Diese werden derzeit linguistisch-

gesprächsanalytisch untersucht. Insgesamt wurden zirka 74 Stunden Aufnahmen von 66 Gesprächen unterschiedlichster Art und Länge angefertigt, wie Besprechungen, Verhandlungen, Zielvereinbarungsgespräche oder Anliegengespräche.

**Informationen:** <http://www.ids-mannheim.de/prag/soziostilistik/fuehrung.html>

---

## Veröffentlichungen aus dem Projekt

### 2002

**Das letzte Wort.** Untersuchungen zum Kontrollhandeln gesellschaftlicher Führungskräfte in Gesprächen. In: Keim, I. / Schütte, W. (Hrsg.). Soziale Welten und kommunikative Stile. Tübingen: Narr Verlag, S. 137-159.

**Was macht der Chef?** – Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft. In: Fiehler, R. / Becker-Mrotzek, M. (Hrsg.). Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr, S. 209-230.

**Führung im Gespräch.** Eingreifen und grundsätzliche Voraussetzungsklärung (mit Werner Kallmeyer). In: Kallmeyer, W. / Haß-Zumkehr, U. / Zifonun, G. (Hrsg.). Festschrift für Gerhard Stickle. Tübingen, S. 529-554

**Wie unsere Führungskräfte reden.** Zur Alltagskommunikation der bundesdeutschen Elite. In: SPRACHREPORT 4/2002, S. 19-23.

### 2003

**What's the Boss Doing?** Everyday Communication of High-level Personnel. In: Müller, A. / Kieser, A. (eds.). Communication in Organizations. Structures and Practices. Frankfurt a.M.: Peter Lang, S. 219-240.

**Kommunikationsstilistische Eigenschaften** gesellschaftlicher Führungskräfte im Spiegel der Medien. In: Fix, U. / Habscheid, S. (Hrsg.). Gruppenstile. Zur sprachlichen Inszenierung sozialer Zugehörigkeit. Frankfurt: Peter Lang Verlag, S. 171-187.

---

## Der Autor

Prof. Dr. phil. Thomas Spranz-Fogasy ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung „Pragmatik“ am Institut für Deutsche Sprache in Mannheim und apl. Professor an der Universität Mannheim. Er untersucht „Kommunikatives Handeln gesellschaftlicher Führungskräfte“ im Rahmen des Forschungsprojekts „Kommunikative soziale Stilistik“ und leitet das Projekt „GesprächsAnalytisches Informationssystem“ (GAIS). Professor Spranz-Fogasy studierte Germanistik,

Philosophie, Geschichte an der Universität Heidelberg, ist Mitbegründer des „Arbeitskreises angewandte Gesprächsforschung (AAG)“, Mitorganisator der jährlichen „Arbeitstagung zur Gesprächsforschung“ in Mannheim und Vorstandsmitglied im Verein „Gesprächsforschung e.V.“.

Seine Forschungsinteressen liegen in der linguistischen Gesprächsanalyse als Grundlagen- und Anwendungsforschung in unterschiedlichen Bereichen: medizinische Kommunikation, Schlichtung, familiäre Konflikte, umweltpolitische Diskussion, Argumentation, Rhetorik, interaktive Bedeutungskonstitution, Sprachtheorie, Soziostilistik, Gesprächsanalyse in Online-Medien.

**Anschrift:**

Institut für Deutsche Sprache

R 5,6-13

D-68161 Mannheim

Tel. 0621/1581-310

**URL:** <http://www.ids-mannheim.de/prag/personal/spranz.html>

**E-Mail:** [spranz@ids-mannheim.de](mailto:spranz@ids-mannheim.de)