

# Leadership und Kommunikation



Wie lässt sich ein gemeinsames Ziel, eine Vision im Unternehmen erfolgreich umsetzen? Wie erreicht man, dass Entscheidungen gemeinschaftlich mitgetragen werden? Wie werden Mitarbeitende inspiriert und gefördert? Diese und ähnliche Fragen umreißen Aufgaben, die man heutzutage als wesentlich für Leadership ansieht. Leadership wird entsprechend von Gerstner & Day (1997) als »the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members« beschrieben. Leadership charakterisiert dabei – zumindest in der aktuellen Führungsforschung – nicht mehr nur den Weg von oben nach unten in der Hierarchie, sondern ebenso auch die umgekehrte Richtung. Gerade die Leader-Member-Exchange Theory betont diese Sicht. Und die identifizierten Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren dieser Forschungsrichtung scheinen relativ stabil zu sein, wie jüngste metaanalytische Studien zeigen. Insbesondere der Schlüsselfaktor Kommunikation steht dabei immer wieder im Zentrum der Betrachtung. Er ist entscheidend, wenn es darum geht, Leadership erfolgreich im Unternehmen zu verankern.

Dabei reicht es bei Weitem nicht aus, sich auf den »tone from the top« zu konzentrieren und zu glauben (bzw. zu hoffen), dass dieser auch entsprechend wahrgenommen und erfolgreich umgesetzt wird. Kommunikation dient nicht nur dazu, »die Mitarbeitenden abzuholen«, wie es immer wieder heißt. Es gilt vielmehr, die Mitarbeitenden auch an ein Ziel zu bringen. Nur dann wirkt Leadership inspirierend und motivierend.

Die Kommunikation transportiert allerdings auch die negativen Aspekte von Leadership. Kommunikation kann durchaus

verletzend wirken oder auch mangelnde Empathie offenbaren. Dann kommt durch sie die »Darkside of Leadership« zum Ausdruck. Von Hare (2002) stammt beispielsweise die Aussage: »Not all psychopaths are in prison. Some are in the Boardroom.« Babiak, Neumann & Hare (2010) versuchen das mit Zahlen zu untermauern. Danach seien 4% der Topmanagerinnen und Topmanager Psychopathen. Wohingegen in der Gesamtbevölkerung der Anteil auf 1% geschätzt wird. Es sei einmal dahingestellt, ob diese Zahlen die Wirklichkeit widerspiegeln, sie machen aber auf Defizite aufmerksam, die in der Führungskommunikation immer wieder zu beobachten sind. Mangelnde soziale Verantwortung, das Präferieren blinder Gefolgschaft, die Vernachlässigung der Nachfolgeregelung oder das Ignorieren von Risiken sind negative Aspekte von Leadership, die immer wieder vorkommen und die mit einer speziellen Art von Kommunikation in das Unternehmen getragen werden.

Verehrte Leserin und verehrter Leser, ich hoffe, ich konnte damit Ihr Interesse an unserem aktuellen Schwerpunkt »Leadership und Kommunikation« wecken. Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Gerhard Schewe