



ORT DER KLÄRUNG UND ENTWICKLUNG

Gespräche sind die präziseste Form von Führung.

VON GESCHE HENTIES

Das Jahresgespräch ist gut vorbereitet. Die Führungskraft, mit der ich seit Kurzem zusammenarbeite, hat sich Notizen gemacht, Beispiele gesammelt und Ziele formuliert. Nach dem Gespräch berichtet sie mir, dass sie den Eindruck hatte, die Mitarbeiterin habe den Raum verunsichert verlassen. Später folgt eine E-Mail mit Rückfragen und Missverständnissen. Solche Situationen begegnen mir im Führungskräfte-Coaching immer wieder. Gespräche werden sorgfältig geplant, Inhalte strukturiert, Formulierungen abgewogen und entfalten dennoch nicht die gewünschte Wirkung.

Aus meiner Erfahrung zeigt sich: Führung wird nicht primär in Entscheidungen, Organigrammen oder Aufgabenverteilungen sichtbar, sondern im Gespräch. In Gesprächen zeigen sich Erwartungen, Macht, Beziehung und Verantwortung. Sie sind damit die präziseste Form von Führung.

Haltung wird dabei deutlich, auch unausgesprochen.

Warum Gespräche die eigentliche Führungsleistung sind

Jahres-, Feedback- und Konfliktgespräche sind keine kommunikativen Zusatzaufgaben, sondern Kernprozesse von Führung. In ihnen entscheidet

sich, ob Orientierung entsteht und Verantwortung übernommen wird. Während Strukturen Führung eher indirekt vermitteln, wirken Gespräche unmittelbar. Ein einzelner Satz kann klären, stärken oder Vertrauen aufbauen oder jeweils das Gegenteil. Manche Führungskräfte erleben diese Unmittelbarkeit als Risiko und versuchen, sich abzusichern, etwa durch Erklärungen oder Abschwächungen. Hier zeigt sich ein zentrales Missverständnis: Führungsgespräche scheitern selten an fehlender Freundlichkeit oder Vorbereitung, sondern an fehlender innerer Position. Wer über Auftrag, Rolle oder Entscheidungsspielraum keine Klarheit hat, gerät leicht in Rechtfertigung. Gespräche ma-

chen diese innere Unklarheit sichtbar. Sie zeigen weniger, wie gut jemand spricht, sondern wie klar jemand in seiner Führungsrolle steht.

Die unsichtbare Ebene: Haltung vor Inhalt

Auch Führungskräfte sind Menschen. Sie haben Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Wertschätzung. In Gesprächen kann daraus Angst vor Ablehnung, Eskalation oder Beziehungsschädigung entstehen. Diese Angst ist nachvollziehbar, aber kein hilfreicher Begleiter.

Führungskräfte bringen ihre innere Verfassung in jedes Gespräch mit. Eigene Belastungen, Druck oder ungelöste Themen wirken mit. Ein Weiterbildungsleiter brachte dies einmal in ein treffendes Bild: Wie voll ist meine innere Teeschale, wenn ich in ein Gespräch gehe? Ist sie bereits gefüllt, bleibt wenig Raum für das Gegenüber. Gespräche werden dann erklärend, defensiv oder rechtfertigend.

Mitarbeiter:innen erwarten von Führung Orientierung. Diese entsteht nicht durch perfekte Formulierungen, sondern durch Rollenklarheit. Wenn Führungskräfte beginnen, sich zu erklären oder zu rechtfertigen, verlassen sie ihre Führungsrolle. Was gut gemeint ist, erzeugt häufig Unsicherheit, die sich unmittelbar auf Mitarbeiter:innen überträgt.

Gewaltfreie Kommunikation als Orientierungsrahmen

Gewaltfreie Kommunikation wird häufig als Methode verstanden – als Abfolge von Schritten für schwierige Gespräche. Diese Struktur kann entlastend sein. In diesem Beitrag geht es mir jedoch um einen anderen Zugang: Gewaltfreie Kommunikation als innere Orientierung für Führung.

Im Kern steht die Frage, ob ich meinem Gegenüber bewertend oder beobachtend begegne. Führung verlangt an bestimmten Stellen Bewertung und Entscheidung. In Gesprächen jedoch eröffnet eine beobachtende Haltung

mehr Entwicklungsraum. Bewertung führt häufig zu Rückzug, Rechtfertigung oder Gegenwehr; der Selbstwert des Gegenübers kann sinken.

Mitarbeiter:innen zu halten gelingt dort, wo ihr Selbstwert gestärkt wird. Nicht durch Schonung, sondern durch klare, respektvolle Kommunikation, die Menschen nicht auf Defizite reduziert. Gewaltfreie Kommunikation verbindet Klarheit und Beziehung. Unausgesprochene Erwartungen erzeugen Unsicherheit. Klare Bitten schaffen Orientierung. Wer Erwartungen transparent macht, übernimmt Verantwortung und ermöglicht dem Gegenüber, sich bewusst zu positionieren.

Generation Z als Verstärker von Handlungsfragen

Mit dem Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt werden Handlungsfragen deutlicher sichtbar. Die zwischen etwa 1997 und 2012 Geborenen verfügen über einen feinen Gradmesser für Authentizität, Feedback und Sinn. Sie reagieren sensibel auf Unklarheit, widersprüchliche Botschaften und implizite Macht.

Das kann auf erfahrene Führungskräfte irritierend wirken. Grenzen werden benannt, Erwartungen ausgesprochen, Rückmeldungen eingefordert. Was früher stillschweigend hingenommen wurde, wird heute zum Thema.

In diesem Spannungsfeld kann die Gewaltfreie Kommunikation einen wichtigen Orientierungsrahmen bieten. Sie unterstützt dabei, Beobachtungen von Bewertungen zu trennen, Bedürfnisse sichtbar zu machen und Verantwortung zu übernehmen.

Die Generation Z wirkt hier als Verstärker. Sie macht sichtbar, wo Führungskräfte unklar bleiben oder Er-

wartungen unausgesprochen wirken. Gewaltfreie Kommunikation hilft, diese Signale nicht als persönlichen Angriff zu deuten, sondern als Hinweis auf fehlende Klarheit im System.

Vier typische Stolperfallen in Führungsgesprächen

In der Praxis zeigen sich wiederkehrende Muster, durch die Führungsgespräche an Wirkung verlieren. Diese Stolperfallen haben wenig mit Kommunikationstechnik, aber viel mit innerer Klarheit zu tun.

Rechtfertigen statt Verantwortung übernehmen

Viele Führungskräfte geraten in einen Rechtfertigungsdruck. Entscheidungen werden erklärt oder abgeschwächt, um Zustimmung zu sichern. Was gut gemeint ist, untergräbt allerdings die Führungsrolle. Führung verlangt hier keine Erklärung, sondern Verantwortungsübernahme.

Verallgemeinern statt konkretisieren

Aus Angst vor Zurückweisung bleiben Rückmeldungen vage. Formulierungen wie „manchmal“ oder „in letzter Zeit“ ersetzen konkrete Beobachtungen. Konkretisierung bedeutet jedoch keine Härte, sondern Fürsorge. Nur klare, beobachtbare Rückmeldungen ermöglichen Entwicklung.

Konflikte vermeiden statt konstruktiv bearbeiten

Konflikte werden oft als Störung erlebt. Dahinter steht die Sorge, Beziehung zu gefährden oder Eskalation auszulösen. Dabei sind Konflikte kein Zeichen von Scheitern, sondern von

Wie gesprochen wird und was vermieden wird, liefert oft genauere Hinweise auf Führung als das Gesagte selbst.

Entwicklung. Ohne Reibung bleibt Veränderung aus.

*Feedback verzögern statt
direkt klären*

Ein weiterer Stolperstein ist das Auf-schieben von Feedback. Rückmeldungen werden vertagt in der Hoffnung, sie erledigen sich von selbst. In der Praxis geschieht das Gegenteil: Unausgesprochenes wirkt weiter. Zeitnahes Feedback schafft Orientierung und entlastet.

Allen Stolperfallen gemeinsam ist die fehlende innere Klarheit. Eine an der Gewaltfreien Kommunikation orientierte Haltung unterstützt dabei, Verantwortung zu übernehmen und Klarheit herzustellen.

Einordnender Blick aus Coaching und Supervision

Aus dieser Perspektive werden Gespräche weniger als Inhaltsvermittlung verstanden, sondern vielmehr als Ausdruck von Haltung, Rolle und Verantwortung. Wie gesprochen wird, was vermieden wird und wo Unsicherheit entsteht, liefert oft genauere Hinweise auf Führung als das Gesagte selbst. Gespräche wirken hier als Indikator für Rollenklarheit und Machtverhältnisse im System.

Zentral ist die Arbeit an der inneren Position der Führungskraft – vor der Vorbereitung eines Gesprächs. Die Klärung von Rolle und Auftrag bildet die Grundlage dafür, Gespräche wirksam zu führen. Ebenso wichtig ist die Entwicklung von Konfliktfähigkeit: Spannungen benennen und aushalten zu können, statt sie zu vermeiden.

Der Blick auf Generationendynamiken ist aus meiner Sicht dabei besonders hilfreich, unterschiedliche Erwartungen nicht zu problematisieren, sondern als Orientierungsraum für Führung zu nutzen.

Fazit

Gespräche sind kein Soft Skill, sondern der präziseste Ort von Führung. In ihnen wird sichtbar, wie klar Führungskräfte mit Rolle, Macht und Verantwortung umgehen. Gewaltfreie Kommunikation erweist sich dabei nicht nur als Methode, sondern als innere Haltung.

So werden Führungsgespräche zu dem, was sie im Kern sind: Orte der Klärung, der Entwicklung und der gemeinsamen Verantwortung. ■

LITERATUR

Höhn, Sonja / Philippi, Stefanie (Hrsg.):
Reise in die Zukunft der Führung.
managerSeminare Verlag, Bonn 2024.



© Anna Maria Langer

Gesche Henties

Systemische Supervisorin (SG), Coachin für Führungskräfte. Sie begleitet begleitet belastete Führungskräfte darin,

wieder mit einem klaren Plan und Struktur, entlastet zu führen.

www.gesche-henties.de