

---

essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich.

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können.

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus Wirtschaft und Gesellschaft, Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen, Technik und Naturwissenschaften. Von renommierten Autoren der Verlagsmarken Springer Gabler, Springer VS, Springer Medizin, Springer Spektrum, Springer Vieweg und Springer Psychologie.

---

Urs Alter

# Grundlagen der Kommunikation für Führungskräfte

Mitarbeitende informieren und  
Führungsgespräche erfolgreich  
durchführen



Springer

Dr. Urs Alter  
Zürich  
Schweiz



ISSN 2197-6708

essentials

ISBN 978-3-658-09272-6

DOI 10.1007/978-3-658-09273-3

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-09273-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Was Sie in diesem Essential finden können

- Einen schnellen und unkomplizierten Überblick zu all den Aspekten von Information und Kommunikation, die für Führungskräfte wichtig sind.
- Einfach dargestellte Theorien und Modelle zum Verständnis von Kommunikationsprozessen.
- Die Grundlagen für eine erfolgreiche Gesprächsführung mit Mitarbeitenden.
- Praktische Hinweise zu Gesprächskompetenzen wie aktiv zuhören, Fragen stellen, Empathie entwickeln, mit Gefühlen umgehen, Feedback geben, überzeugen können.
- Konkrete Leitlinien für die Durchführung typischer und häufiger Führungsgespräche.

---

## Vorwort

Wer seine Kommunikation als Führungskraft reflektieren und verbessern möchte, hat die Qual der Wahl. Google bringt dem Suchenden mehr als 1.250.000 Ergebnisse, wer nur Literatur sucht, wird mit 250.000 Hinweisen bedient. Für die Entwicklung der Kommunikationskompetenzen von Führungskräften ist also gut gesorgt. Für die einzelne lesebereite Führungskraft stellt sich dabei allerdings die Frage, wie sie am schnellsten und zeitsparsamsten fündig wird, wenn sie an Kommunikation interessiert ist. Soll sie eines der vielen Standardwerke über Kommunikation für Führungskräfte konsultieren, die Jahr für Jahr neu herauskommen oder neu aufgelegt werden, oder soll sie im Handbuch angewandter Psychologie für Führungskräfte (Steiger und Lippmann 2013) nachschlagen? Beide Male wird sie mit vielen hundert Seiten und vielen verschiedenen thematischen Aspekten überhäuft. Die Herausarbeitung eines Essentials zur Kommunikation für Führungskräfte drängte sich von daher geradezu auf. Das vorliegende Essential will schnell, unkompliziert und verständlich über all jene Aspekte informieren, die für Führungskräfte in der Kommunikation mit Mitarbeitenden wichtig sind. Die rigide Reduktion auf das Wesentliche ist dabei für die Verbesserung der eigenen Kompetenzen kein Nachteil. Kommunikationskompetenzen werden weniger durch breites Wissen als vielmehr durch Anwenden und reflektierte Erfahrungen verbessert. Mit diesem Essential will der Autor dazu die notwendigsten wissensmäßigen Grundlagen vermitteln.

Januar 2015

Urs Alter

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
<b>2</b>	<b>Kommunikation verstehen</b>	3
2.1	Information und Kommunikation	3
2.2	Mittel der Kommunikation	4
2.3	Inhalts- und Beziehungsaspekt der Kommunikation	5
2.4	Die Rolle der Wahrnehmung	6
2.5	Die Funktion von Feedback	7
2.6	Entscheidende Ärgernisse	9
<b>3</b>	<b>Informieren als zentrale Führungsaufgabe</b>	11
3.1	Information: ein individuelles und betriebswirtschaftliches Grundbedürfnis	11
3.2	Ohne Information läuft nichts	12
3.3	Bringpflicht und Holschuld gilt für alle	14
3.4	Schlechte Informationstätigkeit beschädigt Vertrauen	15
3.5	Informationswege	16
3.6	Informationsmittel	17
3.7	Trügerische Entlastung durch Kommunikationsabteilungen	19
3.8	Informieren in Krisensituationen	19
<b>4</b>	<b>Grundlagen für die Gesprächsführung mit Mitarbeitenden</b>	21
4.1	Wahrnehmen und Zuhören können	21
4.2	Aktiv zuhören	22
4.3	Wertschätzung zeigen	24
4.4	Fragetechniken einsetzen	25
4.5	Strategisch denken in Gesprächen	28
4.6	Verbale Elemente der Verständlichkeit berücksichtigen	29

---

4.7	Körpersprachliche und sprecherische Signale entschlüsseln und einsetzen . . . . .	30
4.8	Gefühle erkennen und damit umgehen . . . . .	31
4.9	Empathie entwickeln . . . . .	32
4.10	Ich-Botschaften statt Du-Botschaften senden . . . . .	33
4.11	Feedback geben und erhalten . . . . .	35
4.12	Überzeugen können . . . . .	36
<b>5</b>	<b>Leitfaden für einzelne Führungsgespräche . . . . .</b>	<b>39</b>
5.1	Zweck und Vorbereitung von Führungsgesprächen . . . . .	39
5.2	Problemlösungsgespräche . . . . .	40
5.3	Kritikgespräche . . . . .	41
5.4	Zielvereinbarungsgespräche . . . . .	41
5.5	Coachinggespräche . . . . .	42
5.6	Konfliktgespräche . . . . .	43
5.7	Überzeugungsgespräche . . . . .	44
5.8	Beurteilungsgespräche . . . . .	45
5.9	Schlechte-Nachricht-Gespräche . . . . .	47
	<b>Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können . . . . .</b>	<b>51</b>
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>53</b>