

Leseprobe

Dr. Nikolai A. Behr

Führungsaufgabe Nr. 1

KOMMUNIKATION

KOMMUNIKATION

**Bringen Sie Ihr Team
mit klaren Botschaften
zum Erfolg!**

Mit einem Vorwort von
Prof. Dr. Holger Sievert



Impressum:

Autor: Dr. Nikolai A. Behr

Redaktion: Birgit Palasser

Korrektorat: David Hollmer

Design: vitamin© - Creativbüro für Werbung + Design

Druck: UAB BALTO print, Vilnius, Litauen, EU

Titelbild: DIKT GmbH, München

Copyright© 2024

brain script Verlag - DIKT GmbH, Montglasstr. 8, 81679 München

www.brainscript.de

Englischer Originaltitel: »Management task no. 1: Communication. Master the Most Essential Leadership Skill. The Fundamentals.« (2025)

1. Deutsche Auflage 2025

ISBN: 978-3-9808678-6-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

brain script® ist eine von der DIKT GmbH lizenzierte Marke und gesetzlich geschützt. Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf - auch teilweise - nur mit Genehmigung des Verlages und des Autors wiedergegeben werden. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG ausdrücklich vor. Text- und Data-Mining ist daher Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt.

Hinweis:

Die Informationen und Tipps in diesem Buch sind vom Autor sorgfältig recherchiert und geprüft, dennoch kann keine Garantie übernommen werden. Internet-Links wurden bis zum Zeitpunkt des Drucks dieses Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Der Verlag oder der Autor können daher nicht für fehlerhafte Links haften. Eine Haftung des Verlages oder des Autors und deren Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen. Das Werk wurde auch unter Zuhilfenahme von KI, vor allem in der Recherche, bearbeitet.

Der Verlag hat sich zur besseren Lesbarkeit dazu entschieden, grundsätzlich die korrekte Form der deutschen Rechtschreibung mit generischem Maskulinum zu verwenden. Wo angebracht darüber hinaus auch genderneutrale Sprache. Selbstverständlich beziehen sich alle Angaben auf Angehörige aller Geschlechter und Identitäten.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort Prof. Dr. Holger Sievert	11
Kommunikation und Führung – es bleibt viel zu tun!	11
Vorwort des Autors	15
Warum dieses Buch wichtig ist	17
Eine Einladung	19
I. Managementskills klassisch betrachtet	20
II. Warum ist Kommunikation Führungsaufgabe Nr. 1?	25
1. Die zentrale Rolle von Kommunikation in der Führung	30
2. Kommunikation als Führungsinstrument	34
3. Kommunikation als strategische Notwendigkeit	42
III. Grundlagen effektiver und empathischer Kommunikation für die Unternehmensführung	45
1. Kommunikation ist Reden und Zuhören	48
2. Klarheit in der Kommunikation - eine Kunst	52
3. Rhetorik	58
4. Die Bedeutung von Empathie für die Kommunikation	63
5. Einfluss von Kultur auf den Kommunikationsstil - interkulturelle Kommunikation	67
6. Kommunikationsstile beeinflussen Motivation und Bindung von Mitarbeitenden	75
7. Digitale Kommunikation und Medienkompetenz	78
8. Schlechte Kommunikation und ihre Folgen	87

IV. Kommunikation im Führungsalltag	91
1. Was macht einen guten Manager aus?	94
2. Transformationale Führung - ergänzende neue Führungsstile	101
3. Work-Life-Balance: Spielt authentische Führung dafür eine Rolle?	105
4. Die Führungskraft als Coach?!	108
5. Kommunikation als Turbo für Wohlbefinden am Arbeitsplatz	112
6. Woran ist gute Kommunikationsarbeit in der Führung erkennbar - am Dreiklang	119
V. The G.A.M.E Code© - weil erfolgreiche Kommunikation kein Zufall ist	125
1. Der G.A.M.E. Code© als Gamechanger	127
2. Elemente einer erfolgreichen Kommunikation	133
VI. Summary und Ausblick: Kommunikation entscheidet über Führungserfolg	145
Literatur- und Quellenverzeichnis	150
Internetquellennachweise	158

Vorwort des Autors

Die gute Nachricht zuerst: Nach über zwei Jahrzehnten in Medientrainings und Führungskräfte-Coachings kann ich mit Überzeugung sagen: Die Kommunikation in Unternehmen ist heute deutlich besser als noch vor 15 Jahren. Als ich mich 2007 selbstständig machte, war die kommunikative Landschaft in vielen deutschen Vorstandsetagen noch stark geprägt von preußischer Disziplin, klaren Hierarchien - und einem oft erstaunlich technokratischen Verständnis von Sprache. Kommunikation galt als Durchsage, nicht als Dialog.

Damals war es durchaus üblich, dass der Kommunikationsverantwortliche entweder aus dem Personalbereich kam oder früher einmal Journalist gewesen war - Print, versteht sich. Digitale Kompetenz? Optional. Empathie? Schön, aber bitte nach dem Quartalsbericht.

Heute ist das anders. Die Kommunikationsabteilungen in deutschen Unternehmen sind hochprofessionell besetzt - mit Kolleginnen und Kollegen, die Kommunikation nicht nur gelernt, sondern auch durchdrungen haben. Viele bringen journalistische Erfahrung mit - sei es aus Hörfunk, Fernsehen oder digitalen Medien. Andere haben Kommunikation studiert, bevor sie ins Unternehmen wechselten. Und das merkt man: Inhalte werden gezielter aufbereitet, Stakeholder differenzierter angesprochen, Botschaften interaktiver vermittelt.

Dass sich dieser Wandel auszahlt, ist nicht nur eine persönliche Beobachtung, sondern durch Forschung gut belegt. Studien wie die von Qualtrics & Catalyst (2020) zeigen, dass empathische Führung und klar strukturierte Kommunikation zu mehr Vertrauen, höherer Mitarbeiterbindung und gesteigerter Innovationsfähigkeit führen. Auch McKinsey (2014) kam zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit überdurchschnittlich guter interner Kommunikation eine signifikant höhere EBIT-Marge erzielen. Anders gesagt: Wer besser kommuniziert, performt besser - menschlich wie wirtschaftlich.

Dennoch beobachte ich im deutschsprachigen Raum einen blinden Fleck: Die strategische Vorbereitung auf Kommunikation wird immer noch zu oft dem Zufall überlassen. Während Finanzkennzahlen penibel geplant, Lieferketten optimiert und Innovationsprozesse agil gesteuert werden, wird bei der Kommunikation oft auf Intuition oder »Bauchgefühl« gesetzt. Gerade in Zeiten von Transformation, Unsicherheit oder Krise ein riskanter Ansatz.

Ich habe dieses Buch geschrieben, um hier einen Impuls zu setzen. Es soll ein praktischer, reflektierender Begleiter für Führungskräfte sein - kein Ersatz für ein professionelles Kommunikations- oder Medientraining, keine Blaupause für jeden Einzelfall und schon gar keine Universallösung für Krisensituationen. Aber es kann das tun, was viele betriebswirtschaftliche Studiengänge bis heute ausklammern: Verständnis schaffen für Kommunikation als Führungsaufgabe.

Denn wer Kommunikation nicht nur als Pflicht, sondern als Potenzial begreift, verändert nicht nur Meetings und Memos, sondern das gesamte System um sich herum.

Ich lade Sie ein, die folgenden Kapitel nicht nur zu lesen, sondern als Trainingsraum zu nutzen. Es könnte sein, dass Sie nach diesem Buch anders zuhören, klarer sprechen und bewusster führen.

*Ihr
Nikolai A. Behr*

München, April 2025

Warum dieses Buch wichtig ist

*»Aufklärung ist der Ausgang
des Menschen aus seiner
selbstverschuldeten Unmündigkeit.«*

(Immanuel Kant)

Als Kant diesen Satz schrieb, dachte er an die Freiheit, selbst zu denken und zu sprechen. 250 Jahre später - nach industrieller Revolution und digitalem Umbruch - gilt diese Wahrheit auch für Führungskräfte: Wer nicht lernfähig, kritisch und klar in der Kommunikation ist, bleibt in organisatorischer Unmündigkeit gefangen.

Wer neu in ein Unternehmen kommt, spürt zwei unsichtbare Kräfte:

1. Tradierte Deutungsmuster - »So machen wir das hier.«
2. Informelle Gerüchterouten - der »Flurfunk«, der bestimmt, wessen Stimme zählt.

Verantwortungsvolle Führungskräfte müssen diese Routinen kennen - aber nicht unreflektiert übernehmen. Sie brauchen Mut, dysfunktionale Narrative zu hinterfragen und gleichzeitig die funktionierenden Kommunikationswege zu verstehen. Flexibles Denken macht sie zu Multiplikatoren für Meinungsvielfalt und Innovation (Gansch 2008).

In einer Arbeitswelt, in der Teams nicht nur diverser, sondern auch räumlich getrennt sind, wird Kommunikation zur Schlüsselkompetenz. Hybride Meetings, Remote-Whiteboards, Slack-Threads - sie ersetzen den Flurfunk nicht, sie erweitern ihn. Missverständnisse vervielfachen sich. Selbst leistungsstarke Teams

scheitern, wenn Ziele unklar sind, Feedback unausgesprochen bleibt oder Signale im Chat-Rauschen untergehen.

Darum bietet dieses Buch keine Checklisten für »besser reden«, sondern ein System, das Kommunikation als strategische Führungsfunktion versteht. Jedes Kapitel verbindet wissenschaftliche Erkenntnisse - von Kant bis Qualtrics & Catalyst (2020) - mit praxisnahen Techniken aus Konzernen und dem Mittelstand.

Empathische, präzise Kommunikation verkürzt Entscheidungswege, fördert Engagement und eröffnet Räume für Innovation, weil Ideen angstfrei geäußert werden können (Bennetts 2022). Die Rechnung ist einfach:

Bessere Gespräche → weniger Reibung → schnellere Umsetzung → höhere Wertschöpfung.

Das Buch liefert Impulse und konkrete Handlungsanleitungen, um kommunikative Führungsstärke zu entwickeln. Es zeigt, wie Mitarbeitende aktiviert und zum Mitdenken ermutigt werden. Wer über den Tellerrand blickt, kann Grenzen überwinden, wachsen und Innovation ermöglichen (Gansch 2008). Das führt zu besseren Beziehungen, höherer Zufriedenheit - und wirtschaftlichem Erfolg.

Als praxisnaher Leitfaden bietet dieses Buch Studienwissen, Erfahrungsberichte und Werkzeuge für gelingende Kommunikation in Führungssituationen - auch im Umgang mit Fehlern und Spannungen.

Eine Einladung

Nutzen Sie dieses Buch als Trainingsraum. Es fordert dazu auf, etwas auszuprobieren und etwas in der eigenen Kommunikation zu verändern: Sprachmuster hinterfragen, blinde Flecken in Meetings erkennen, Mitarbeitende als Menschen sehen, Kultur weiterentwickeln oder Krisen als Kommunikationstest begreifen. Ziel ist, Ihre Visionen durch kluge Kommunikation wirksam und nachhaltig umzusetzen.

Wer diese Einladung annimmt, erwirbt nicht nur eine neue Technik, sondern eine Haltung:

Kommunikation ist Führungsaufgabe Nr. 1.

Und wer sie meistert, wird zum Aufklärer seiner Organisation - ganz im Sinne Immanuel Kants, aber mit den Werkzeugen des 21. Jahrhunderts.

I. Managementskills klassisch betrachtet

*»Das Geheimnis des Erfolges ist,
den Standpunkt des anderen zu verstehen.«*

(Henry Ford)

Die Beschreibung und Berücksichtigung von Managementskills reicht mittlerweile weit in das letzte Jahrhundert zurück! Henry Ford hat sich in seinem Werk »My Life and Work« bereits 1922 mit Führungsarbeit auseinandergesetzt. Ein wahrer Klassiker. Das 20. Jahrhundert war geprägt von maßgeblichen Entwicklungsschritten in diesem Bereich. Eines der frühesten Bücher, welches sich auch mit dem Themenbereich Führung auseinandersetzt, ist »The Functions of the Executive« von Chester Barnard aus dem Jahr 1938. Der Autor legt Wert auf die Darstellung von Entscheidungsprozessen und organisatorischer Effizienz. In den 1950er-Jahren kommen die ersten strukturierten Lehrbücher auf den Markt, die sich mit Logistik, Produktionsplanung und Qualitätskontrolle beschäftigen und eine Grundlage für die damaligen modernen Geschäftspraktiken bildeten. Elwood S. Buffa, mit seinem Werk »Production and Operations Management«, ist ein Vorreiter auf diesem Gebiet.

Wesentliche Meilensteine setzt Peter Drucker als Vordenker in der modernen Managementlehre. Seine Ansätze bzw. Ideen prägen das Management bis in den aktuellen Diskurs. Eines seiner wesentlichen Konzepte hat zielorientierte Führung, das »Management by Objectives«, zum Inhalt, in dem Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitenden klare und messbare Ziele setzen. Mit »The Practice of Management« stellt er Management 1954 als eigenständige Disziplin dar. Er setzt Maßstäbe, indem er die Bedeutung der Mitarbeitenden als Wissensarbeiter und die Wichtigkeit der Rolle des Managements für die Strategie und Innovation des Unternehmens beschreibt.

III. Grundlagen effektiver und empathischer Kommunikation für die Unternehmensführung

»Werte kann man nicht lehren,
sondern nur vorleben.«

(Viktor Frankl)

Es ist kurz nach zehn Uhr an einem grauen, kühlen Morgen in Norddeutschland. Eine große Explosion im örtlichen Chemiewerk reißt Mitarbeiter und Anwohner aus ihrem Alltag. Blaulicht, Absperrungen, Kamerateams. Erste Medien drängen sich vor dem Werkstor und wollen berichten. Eine Explosion, heißt es. Tote, Verletzte. Die Lage ist unübersichtlich.

Dann tritt Eduard von Mittelberge³, der CEO des Unternehmens, vor die TV-Kamera. Korrekt gekleidet, aufrechte Haltung - jemand, der offenbar weiß, wie man repräsentiert.

»Heute Morgen kam es in unserem Werk 1 zu einem schweren Unglück. Bei einer Explosion in der Mischanlage starben fünf Menschen - drei unserer Angestellten, zwei von einem externen Dienstleister. Die Feuerwehr hat den Brand inzwischen unter Kontrolle gebracht. Für die Bevölkerung besteht keine Gefahr. Wir gehen davon aus, dass der Betrieb morgen früh wieder aufgenommen werden kann.«

Die Worte sitzen. Kein Zittern in der Stimme. Kein Flackern im Blick. Glatt. Professionell. Vielleicht zu professionell.

Und dennoch: Man spürt es im Raum - irgendetwas stimmt nicht. Eine unsichtbare Kälte breitet sich aus.

³ Der Name wird aus Vertraulichkeitsgründen pseudonymisiert.

Führung steht und fällt mit Sprache

Ob Transformation, Teamführung oder Krise – wer nicht klar kommuniziert, verliert Vertrauen, Einfluss und Wirkung. In Zeiten ständiger Veränderung ist Sprache das wichtigste Führungsinstrument – und zentrale Führungskompetenz.

Dr. Nikolai A. Behr zeigt in diesem Buch, warum Kommunikation keine Nebenaufgabe ist, sondern die Führungsaufgabe Nr. 1. Mit praxiserprobten Tools, Best-Practice-Beispielen aus Konzernen und Mittelstand sowie dem innovativen G.A.M.E. Code® vermittelt er, wie Kommunikation in der Führung gelingt: klar, empathisch, strategisch.

Leserinnen und Leser erfahren, wie sie durch eine bewusste Kommunikationsstrategie als Führungskraft Klarheit schaffen, Engagement fördern und Wandel aktiv gestalten.

Ein unverzichtbarer Guide für alle, die mit klarer Kommunikation ihre Führungswirkung steigern wollen.

Dr. Nikolai A. Behr

zählt seit Jahren zu den Top-Medientrainern in Deutschland (PR Report 02/22). Er verfügt über mehr als 35 Jahre Erfahrung als TV-Journalist, ist mehrfach ausgezeichnete Sprecher und TV-Produzent sowie erfolgreicher Unternehmer und Investor. Als Co-Autor mehrerer Bücher und gefragter Kommunikationsberater hat er über 3.000 Führungskräfte auf Deutsch und Englisch trainiert und in Krisenmanagement und Medienstrategie beraten.

Seine unternehmerische Erfahrung beruht auf 10 Unternehmensgründungen, 3 Firmenverkäufen und der Bewältigung von vier Insolvenzen, was ihm einzigartige Einblicke in die Herausforderungen von Führung und Kommunikation in verschiedenen Branchen verschafft. Vor seiner Selbständigkeit war er u.a. als Manager und Journalist für die ARD (BR), die Kirch Gruppe, CBS und BMW tätig.

www.dr-behr.com

»Ein fundierter, verständlicher Leitfaden über die kommunikative Verantwortung von Führung – und über die Risiken des Schweigens.«

Pia Dahlem, Chefredaktion LOU.plus Magazin

»In this guide, Nikolai has done something many communication experts struggle to do. He's created a structure that is both strategic and deeply practical.«

Jess Todtfeld CSP, President, Media Ambassadors Guinness World Record Holder for Media Interviews New York, USA

»In der Pflege geht es täglich um Vertrauen, Klarheit und Verantwortung. Dieses Buch bringt auf den Punkt, warum gute Kommunikation die Basis jeder wirksamen Führung ist – nicht nur in der Krise.«

Christopher Nolde, CEO Compassio Gruppe

»Marken entstehen durch Kommunikation – nach innen wie nach außen. Dr. Nikolai A. Behr zeigt eindrucksvoll, wie Führungskräfte zur Stimme ihrer Organisation werden und dabei Vertrauen, Klarheit und Wirksamkeit erzeugen.«

Prof. Dr. Christian Chlupsa, BRANDING CODE® Institut für implizite Kommunikation

»Kommunikation entscheidet maßgeblich über Führungserfolg. Dieses Buch liefert praxiserprobte Methoden, durch die Sie Ihre Kommunikation in Ihr stärkstes Führungswerkzeug verwandeln. Ein Wegweiser für alle, die mit klarer Sprache und strategischer Kommunikation ihre Ziele erreichen wollen.«

Rhetorikmagazin



ISBN: 978-3-98086-786-3



9 783980 867863