

Im Gespräch: Bernhard Pörksen, Kommunikationsexperte

# Führung braucht kein Befindlichkeitsgelaber

Ein guter Vorgesetzter soll Empathie für seine Mitarbeiter aufbringen, doch die hat ihre Grenzen. Bernhard Pörksen rät, klare Regeln aufzustellen – und diese gegebenenfalls auch bewusst zu brechen.

**Herr Pörksen, Sie sind Medienwissenschaftler an der Universität Tübingen und haben in Dialogform ein Buch mit dem Psychologen Friedemann Schulz von Thun über „Kommunikation als Lebeskunst“ geschrieben. Wie kunstvoll sieht denn die Kommunikation am Arbeitsplatz tatsächlich aus? Geht es am meisten nicht um eine permanente Selbstoptimierung?**

Stimmt. Tatsächlich regiert in vielen Unternehmen der Zwang zur Daueroptimierung und ein Effektivitätsdenken, das nicht notwendig effektiv sein muss, sondern Hektik mit Engagement verwechselt und die Phasen des Zweifels und der ent-schleunigten Nachdenklichkeit, die jeder kreative Prozess braucht, als bloße Zeitverschwendug stilisiert. Und auch in einer raffiniert klingenden Managementliteratur ist die Auseinandersetzung mit Kommunikation längst zur rezeptfertigen Technologie verkommen, zum blößen Schmiermittel der Produktivitätssteigerung. Und da wollen wir gegenhalten.

**Wie sieht Ihre Position aus?**

Es geht uns darum, den Optimierungs-gedanken, der natürlich sein Recht hat, mit der unbedingten Wertschätzung des Individuums zu verbinden. Dieses Individuum muss in seinen Eigenheiten, seinen besonderen Talenten, aber manchmal eben auch in seiner Gebrechlichkeit und den Momenten fehlender Souveränität vorkommen dürfen – das ist etwas wie das erste Gebot eines kommunikativen Klimawandels in Zeiten des Effektivitäts-wahns. Persönlich aufzulöhen, aber eben

auch wirklich auf Dauer Leistung bringen kann erst in einer Atmosphäre wechselseitiger Wertschätzung. Und in diesem Sinne gilt: Die Qualität der Kommunikation bestimmt die Qualität unseres Lebens.

**Führungskräfte, die einen plötzlichen Aufstieg erleben, klagen häufig über ihre Zerrissenheit zwischen dem Erwartungsdruck des Vorgesetzten, der Unberechenbarkeit des Marktes und der Unzufriedenheit in der Abteilung. Wie finden sie den Führungsstil, der zu ihnen passiert?**

Hier braucht es eine persönliche Heuristik im Sinne einer Kunst des Herausfiehens, denn natürlich lässt sich auch der persönlich stimmige Führungsstil nicht in ein allgemeines Schema pressen. Aber es gibt gedankliche Geländer und Reflexionswerkzeuge wie das Werte- und Kommunikationsquadrat, das Situationsmodell oder das Bild von einem inneren Team oder einer integralen Führungskraft, die Schulz von Thun entwickelt hat. Sie dienen einem doppelten Ziel: Selbstklärung und Situationsklärung. Wer sich selbst begreift, kommuniziert greifbarer. Und wer die Logik der Situation und die aktuellen Herausforderungen zu entfalten vermag, der kann situativ angemessen reden und handeln.

**Sie sprechen von Idealtypus „integrale Führungskraft“. Das hört sich sehr theoretisch an. Was ziehen Sie einen Chef, eine Chefin denn aus?**

Die Fähigkeit zur beweglichen, situativ angemessenen Verbindung des Verschiedenen. Die integrale Führungskraft besitzt die Fähigkeit sich – durchaus mit Autorität – abzugrenzen, Frustrationen zuzumuten, Absprachen einzuklagen und klare Regeln und Ansagen zu formulieren. Das ist das Element der Strukturgebung. Aber das allein reicht nicht. Es braucht bei Bedarf auch die Fähigkeit zum kreativen Regelbruch. Es braucht den Humor, ein Moment der Improvisation, des Spieldischen. Hinzu kommt die Gabe der empathischen Wertschätzung, das Element der mitmenschlichen Kontaktfähigkeit, die aber nicht in Richtung eines alles zerreisenden Befindlichkeitsgelabers abstürzen darf. Sie muss durch Rollenklärung und die Fähigkeit der Abgrenzung ergänzt werden.

**Wer kann all dem schon genügen...**  
Das ist ein guter Punkt. Hier geht es um ein Ideal, aber auch um ein Suchschemata, um eigene Stärken und Schwächen und Entwicklungsherausforderungen zu bestimmen.

**Dieses Spannungsfeld von Professionalität und Menschlichkeit birgt manches Dilemma. Sie erwähnen einen Fall, wo einem Abteilungsleiter unter dem Siegel der Verschwiegenheit mitgeteilt wird, dass seine Abteilung demnächst ins Ausland verlagert wird. Der Mann weiß, dass einer seiner Mitarbeiter plant, in der Gegend ein Haus zu kaufen und sich zu verschulden. Wie löst ein guter Chef diesen Wertekonflikt?**

Ich kann keine Patentlösung liefern.

Aber was sich sehr wohl anbieten lässt,

sind Denkinstrumente wie das Wertekonflikt, um diesen Konflikt zwischen den Polen von Unternehmensloyalität und Mitarbeiterfürsorge klarer zu fassen. Ist die Geheimhaltung wirklich nötig? Kann ich – zum Schutz des Angestellten – doch eine Andeutung machen? Wie bedrohlich ist seine Verschuldung tatsächlich? Diese klärende Aufhellung ist oft der entscheidende Schritt der Lösung, um nicht in einem peinigenden Entweder-oder zu verharren, sondern nach Alternativen und einem Kompromiss höherer Ordnung zu suchen. Diesen Kompromiss muss es nicht immer geben. Und doch: Klärung hilft, auch um sich der eigenen Verantwortung im Entscheidungsprozess zu stellen.

**Verschleppte Konflikte stören das Arbeitsklima. Manche Abteilungen beginnen den Tag mit einem Ritual der Aussprache, hier kommen unangenehme Dinge auf den Tisch. Was halten Sie davon?**

In der Tat, Metakommunikation ist kein Allheilmittel. Das haben die Psycho- und Encountergruppen in den 70er-Jahren doch sehr deutlich gezeigt: Der scheinbar ganz und gar offene Austausch über Befindlichkeiten kann selbst zum Machtkittel werden. Das ist letztlich eine Hal tungfrage. Sie setzt ein dialogisches Bewusstsein voraus: Man muss an einem ge deihlichen Miteinander interessiert sein und es zumindest für möglich halten, dass der andere recht haben könnte.

**Ein Anwendungsfall für Metakommunikation ist das Kritik- und Feedbackgespräch. Wie ibt man denn Kritik, ohne den anderen zu verletzen?**

Das Gespräch führt Ursula Kals.

**Bernhard Pörksen wurde 2008 zum „Professor des Jahres“ gekürt.**

Foto Privat

**Der Austausch von Befindlichkeiten kann zum Schlagabtausch werden.**  
Foto Corbis

Ziemlich wenig – und dies gleich aus drei Gründen. Das Ritual einer solchen Aussprache muss man mögen, es muss zur eigenen Person passen und zu dem Team, das hier zusammenkommt. Zum anderen fehlt mir hier eine Portion heiterer Lässigkeit, die einen erst produktiv in den Tag starten lässt – warum überhaupt mit einem Konflikt beginnen? Und schließlich kann ein solches Ritual kontraproduktiv sein. Man redet dann fortwährend über irgendwelche Schwierigkeiten und vergrößert noch jede unbedeutende Stimmungsschwankung mit großem Verbalengagement ins Monströse. Meine Devise wäre: Probleme, die da sind, müssen zeitnah auf den Tisch.

**Sie sagen, dass die dauernde Reflexion über atmosphärische Störungen zu ei-**

## MEIN URTEIL



Ist eine Straftat in der Freizeit ein Grund für eine Kündigung?

**O**b Verkehrsdelikt, Beleidigung oder Sachbeschädigung – zu einer Straftat im Alltag kann es schnell kommen. Führt der Vorfall sogar zu einer Verurteilung, ist der eigene Arbeitgeber darüber wohl kaum amüsiert. Zu einer Kündigung darf er gleichwohl nicht automatisch greifen. Denn die Rechtsprechung hält Kündigungen bei außerdienstlichen Fehlverhalten nur in Ausnahmefällen für zulässig.

Zunächst darf jedermann in seiner Freizeit tun und lassen, was er möchte. Erst wenn das strafbare Fehlverhalten gegebenenfalls neu ordnen, Kurzum – das Feedbackgespräch braucht die prinzipielle Wertschätzung, die konkrete Kritik und eine handfeste, umsetzbare Lösungsperspektive, die im Idealfall kooperativ erarbeitet wird. Dann wird die Gefahr vermieden, dass es als pauschales, bloß verletzendes Herunterputzen erlebt wird.

**Sie wurden 2008 als „Professor des Jahres“ für Ihre Lehrkraftigkeit ausgezeichnet. Was machen Sie anders als Ihre Kollegen?**

Bei dieser Frage muss ich leider passen, sonst würde ich mich sofort einer Verstünde des Kommunikation schuldig machen, mein peinliches Selbstblöd bei gleichzeitiger Abwertung der anderen.

**Gibt es trotzdem ein paar Prinzipien der Didaktik, die Sie nennen können?**

Die gibt es ja. Ernstgeistes Vertrauen in die Kompetenz des Gegenübers, eine durch intensive Betreuung abgedeckte Überforderung mit viel Wirklichkeitsnähe, die echte Bereitschaft, als Dozent selbst zum Lernenden zu werden. In den letzten Jahren sind auf diese Weise fünf Bücher mit meinen Studenten entstanden. Dieses Lernen am Ernstfall, immerhin erscheint am Ende ein Buch, hat man Verträge gemacht – kann ungeheuer ermutigend wirken. Und letztlich glaube ich, dass Lehrende im Ermutigungsgeschäft täglich sein sollten.

Das Gespräch führt Ursula Kals.

Wer allerdings im öffentlichen Dienst beschäftigt ist, hat auch im Privatleben erhöhte Sorghaltspflichten. Das hat das Bundesgerichtsgericht (BGH) in einem aktuellen Urteil bestätigt (2 AZR 684/13). Im Streitfall war ein Arbeitnehmer mit der Bearbeitung von Leistungsanträgen bei einer Behörde beschäftigt. Außerdem sein Arbeitgeber handelte er mit Betäubungsmitteln und wurde dafür zu einer Bewährungsstrafe verurteilt. Die Arbeitgeberin kündigte daraufhin das Arbeitsverhältnis. Zu Recht, befand in letzter Instanz das BGH.

Die Kündigung sei zwar nicht aus verhältnissenbedingten Gründen gerechtfertigt, da das außerdienstliche Verhalten keinen nachweisbaren Bezug zum Arbeitsverhältnis hatte. Gleichwohl stehe der Arbeitgeberin hier ein personenbedingter Kündigungsgrund zur Seite: Dem Arbeitnehmer fehle nämlich aufgrund seines strafbaren Verhaltens die generelle Eignung zur Ausübung seiner Tätigkeit. Die Verurteilung begründete den berechtigten Verdacht, dass der Betroffene bei der Vergabe von öffentlichen Leistungen erpressbar sei oder in anderweitige Interessenkonflikte geraten könnte, insbesondere wenn der Antragsteller eine Person aus dem strafrechtlichen Milieu ist. Eine unbefangene Ausübung hoheitlicher Befugnisse ist vor diesem Hintergrund nicht gewährleistet.

Auch wenn die Entscheidung die Anforderungen für eine arbeitgeberseitige Kündigung bei strafbarem Freizeitverhalten nicht absenkt, macht sie allerdings deutlich, dass derartige Kündigungen im öffentlichen Dienst wesentlich leichter als in der Privatwirtschaft auszusprechen sind.

## Franckfurter Allgemeine Stellenmarkt

# Hier finden Sie kluge Köpfe, die zu Ihrem Unternehmen passen.

**Wir beraten Sie gerne.**

Telefon: (069) 75 91-34 00

+49 69 75 91-34 00 (aus dem Ausland)

E-Mail: [stellenmarkt@faz.de](mailto:stellenmarkt@faz.de)

**Samstags. Sonntags. Immer.**

**Crossmediale Kampagnen**

F.A.Z.-Stellenmarkt, FAZ.NET und FAZjob.NET  
wirkungsvoll verknüpfen.

Sprechen Sie uns an, wir informieren Sie gerne.

**ReGe Hamburg**

Die ReGe Hamburg GmbH realisiert als privatwirtschaftliches Unternehmen mit ca. 40 Mitarbeitern/-innen Bauprojekte in den Bereichen Hochbau und Infrastruktur für die Freie und Hansestadt Hamburg. Schwerpunkt ist hierbei die Übernahme des bauherrenseitigen Projektmanagements.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir eine(n)

**Projektleiter/-in Hochbau.**

### Ihre Aufgaben:

• ggf. gemeinsames Projektmanagement von der Planung bis zur Abnahme

• Übernahme der Verantwortung für die Einhaltung von technischen und wirtschaftlichen Zielvorgaben des Projektes

• Koordination und Führung von interdisziplinären Teams

• Vorbereitung des Bauherrnen gegenüber Plänen, Bauunternehmen und Behörden

### Ihr Profil:

• mindestens 5 Jahre Erfahrung als Projektleiter/-in Hochbau

• engagierte und zielgerichtete Arbeitsweise

• Durchsetzungsfähigkeit ebenso wie Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Projektbeteiligten

### Wir bieten:

• vielseitige und anspruchsvolle Hochbauprojekte

• flache Hierarchien in einem kollegialen Team

• eigenverantwortliche Tätigkeit und Handlungsspielraum

• regionales Einsatzgebiet in Hamburg

Suchen Sie eine neue Aufgabe mit sehr guter Entwicklungsperspektive?

Dann senden Sie Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihrer

• Gehaltsvorstellung bitte an

[bewerbung@rege-hamburg.de](mailto:bewerbung@rege-hamburg.de)

oder an:

ReGe Hamburg Projekt-Realisierungsgesellschaft mbH  
Geschäftsleitungsstelle  
Überseeallee 1  
20457 Hamburg

**Der F.A.Z.-Stellenmarkt**