

Petra Balzer, vielen auch unter dem Pseudonym Katharina Münk als Bestseller-Autorin bekannt (siehe Alex 1/11), leitet inzwischen ihr eigenes Unternehmen (KM. ESC Executive Secretary Coaching, [www.kmesc.de](http://www.kmesc.de)). Ihre langjährigen Erfahrungen als ehemalige Chefsekretärin gibt sie als »Personal Coach für die Assistenz und den Chef« weiter.

# Der schweigende Chef

---

Words don't come easy ...  
Gesprächsalltag im Büro



**Wir arbeiten im »Open Space«. Wir sind kommunikativ unterwegs in der »Digital Cloud«. Wir sind aktiv in »Social Media«. Mit dem, was man gemeinhin unter »Kommunikation« versteht, sollten wir doch eigentlich kein Problem haben, oder? Petra Balzer über die nicht immer einfache Kommunikation zwischen Chef und Mitarbeiter.**

»Wir« – das sind Alex und Alexandra, Büromenschen, Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Führungskräfte, Chefs also eingeschlossen. Sie ahnen: Hier soll es erst einmal darum gehen, festzustellen, wie der Ort und die Bedingungen aussehen, in denen Kommunikation stattfindet – oder eben auch nicht.

Zwei Beispiele: Eine Teamassistentin kommt heute auf geschätzte 10 % analoge, also physische Kommunikation (Auge in Auge) mit dem Vorgesetzten, der Rest läuft über Telefon (30 %) und E-Mail (60 %) – Kontakt ja, Kommunikation eher weniger. Ein befreundeter Key Accounter bei einem Beratungsunternehmen arbeitet »non-territorial«, d. h. er hat innerhalb der Firma keinen festen Arbeitsplatz. »Wie soll mein Chef mich da auch finden?«, gibt er zu und merkt sarkastisch an: »Wir kommunizieren über E-Mail. Ich könnte den Ebola-Virus haben, und er würde sich nicht anstecken.«

Ich selbst habe in meiner Zeit als Sekretärin oft gedacht, mein Chef habe eine Stimmbandentzündung oder Mundgeruch, wenn aus dem Büro nebenan eine E-Mail, aber kein Gesicht kam. Sicher, Hierarchien und Autoritäten mögen heute zunehmend aufgeweicht sein, es scheint weniger cholerische oder launische Chefs zu geben. Aber liegt das daran, dass wir Büromenschen etwa edler und feiner geworden wären, oder nicht eher an der mangelnden räumlichen Nähe?

### **Verbale Stille – der Normalzustand**

Wir sind wie stumme Fischlein im Ozean, verbringen den Tag vor der Tastatur und wundern uns, dass der Chef kaum noch den Mund aufkriegt und sozusagen sprachlich im Rollstuhl sitzt. Doch ihm geht's nicht anders: Im Flieger wird die Ansage »Switch off all electronic devices« für ihn zur menschlichen

Grenzerfahrung. Er hängt mittendrin in der Datenwolke, bekommt Termine in den digitalen Kalender gestellt (»Brauche Unterlage bis 14.00 Uhr.«) und stellt sie wieder anderen in den Kalender (»Brauche Unterlage bis 13.00 Uhr.«). Es wird noch nicht einmal mehr telefoniert. Konferenzen dauern Stunden und laufen oft weder in inhaltlicher noch in menschlicher Hinsicht zielgerichtet ab. Kurzum: Im Modus zugewandter und effektiver Kommunikation mit Augenkontakt erleben wir das, was man eben auch unter »Führung« versteht, immer seltener. Dabei hungern wir doch nach dem, was man früher »Gespräch« nannte, nach einem wachsamem Auge und einem offenen Ohr – irgendwo zwischen der einmal jährlich stattfindenden Mitarbeiterevaluation mit Zielvereinbarung und dem Berichtswesen auf optimierten Daten-Plattformen. Wir brauchen kein Eis vom Chef an heißen Tagen oder gefüllte Adventskalender an den kalten. Etwas Zeit und ein paar Worte reichen völlig.

### **Reden in Theorie und Praxis**

In die Job Description fast jeder Führungskraft fällt hoch offiziell auch die Kommunikation, also die Motivation und Mitarbeiterführung. Und die meisten können sehr wohl ihren Mund eigeninitiativ auf-tun – zumindest auf derselben Hierarchie-Stufe oder höher: Da fliegen Führungskräfte auch schon einmal von Hamburg nach München für ein einstündiges Vier-Augen-Gespräch. Sie tun es aus gutem Grund. Und sie mögen Prof. Albert Mehrabian kennen. Laut dessen Studie haben Körper, Gestik und Mimik in der Kommunikation einen Wirkungsanteil von 55 %, gefolgt von Stimme und Tonfall (38 %), während der Inhalt lediglich mit 7 % zu Buche schlägt. Daraus folgt: Was immer wir unserem Chef an wichtigen Dingen mitteilen wollen, wir sollten es mit Augenkontakt tun. Ansonsten könnten 55 % Wirkung mit einem Schlag verpuffen. Auch Chefs müssten für die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern diese Formel kennen. Doch wie so oft liegen Welten zwischen Theorie und Praxis, und die guten Vorsätze schießen ins Kraut oder werden in eine Mail verbannt.

Gelungene Kommunikation besteht zu mehr als 50 % aus Beobachten und Zuhören – zwei etwas



Gelungene Kommunikation besteht zu mehr als 50 % aus Beobachten und Zuhören – für Petra Balzer zwei leider etwas aus der Mode gekommene Angewohnheiten.



aus der Mode gekommenen Angewohnheiten. Nur dann werden auch wenige Worte stichhaltig, situativ passend und motivierend.

### Ihre »negativen Lieblingsgefühle«?

Eine Teilnehmerin sagte mir in einem meiner Seminare, ihr Chef sei »ein Schweiger«. Wie man denn mit »Schweigern« umgehe? Ich bin mir nicht sicher, ob der Chef dieser Frau tatsächlich ein »Schweiger« war, nur weil sie ihn als solchen wahrnahm. Schließlich würde ich irgendwann auch nichts mehr sagen, wenn mir jemand nonverbal signalisiert, dass er das von mir denkt, wenn jemand vielleicht recht enttäuscht guckt und seinerseits auch nichts sagt. Und dann ist man schon mittendrin im Teufelskreis: Vorschnelle Deutungen und Abwehrreaktionen werden in der Regel mit Abwehr beantwortet. Oft stehen wir uns selbst im Wege. Die Aussage »Der redet nur, wenn er etwas will« ist ein gerne herbeizitiertes negatives Lieblingsgefühl und könnte darin begründet liegen, dass wir (besonders wir Frauen) dazu neigen, gleich immer alles als Appell zu deuten, statt es einfach als sachliche Aussage zu nehmen. Beispiel: »Es ist kein Papier mehr im

Kopierer.« Wer von uns würde nicht gleich wortlos davon stürzen und nachlegen, wenn der Chef das feststellt, statt einfach zu sagen: »Danke, dass Sie Bescheid gesagt haben.« Wie wir etwas wahrnehmen und uns dabei fühlen, ob sachlich oder gleich emotional, ist zuallererst eine Frage der eigenen Erwartungshaltung und Interpretation.

### Handlungsspielräume sehen!

Doch wenn von unserem Chef oder unserer Chefin weder Lob noch Kritik kommen, sondern nur schnöde Ignoranz, dann hat diese Person seine oder ihre Berufung verfehlt. Doch selbst dann gibt es Hoffnung. Denn sollte es irgendetwas Positives am Schweigen geben, dann sind es die Handlungsspielräume, die sich dadurch eröffnen. Solange ein Chef nichts sagt, kann er auch nichts dagegen sagen. Nehmen Sie mangelnde Zuwendung nicht als Affront, sondern als Einladung, selbst Verantwortung zu übernehmen. Denn oft ist es ratsam, sich nicht mehr aufzuregen, nicht da auf Antworten zu hoffen, wo sowieso keine kommen werden. Oder, wie man in Thailand sagt: »Es nützt nichts, dem Wasserbüffel Geige vorzuspielen.«