

Die Organisation hört mit.

Warum Mitarbeitende mehr wahrnehmen als offizielle Botschaften.



Wenn über Führung gesprochen wird, denken viele zuerst an Meetings, Mitarbeitergespräche oder offizielle Kommunikation.

Tatsächlich entsteht Wirkung im Unternehmen jedoch oft an ganz anderer Stelle. Denn im Alltag eines Unternehmens wird ständig wahrgenommen, **wie entschieden wird, worauf reagiert wird und welche Themen tatsächlich Priorität haben.**

|| Kultur entsteht selten nur aus offiziellen Botschaften

Viele Unternehmen investieren heute viel in Kommunikation, Leitbilder und Führungsgrundsätze. Und dennoch zeigt sich im Alltag häufig, dass **Mitarbeitende sich weniger an Formulierungen orientieren als an beobachtbarem Verhalten.**

Zum Beispiel:

- Welche Themen erhalten tatsächlich Aufmerksamkeit?
- Wie wird unter Druck entschieden?
- Was wird toleriert?
- Und worauf reagiert Führung auffallend schnell oder auffallend spät?

Gerade solche Zwischentöne prägen häufig stärker als die eigentliche Botschaft.

|| Menschen registrieren Widersprüche sehr genau

Besonders aufmerksam werden Menschen dort, **wo Aussagen und Verhalten nicht vollständig zusammenpassen.** Etwa wenn:

- Eigenverantwortung gewünscht ist, Entscheidungen jedoch ständig kontrolliert werden,
- Geschwindigkeit gefordert wird, Abstimmungen jedoch immer komplexer werden,
- oder Offenheit betont wird, kritische Themen jedoch sichtbar unangenehm sind.

Solche Situationen bleiben selten folgenlos. Denn im Unternehmen entsteht schnell ein gemeinsames Verständnis darüber, **welches Verhalten tatsächlich erwünscht ist – unabhängig davon, was offiziell kommuniziert wird.**

|| Führung wirkt auch dort, wo nichts gesagt wird

Viele kulturelle Signale entstehen interessanterweise nicht bewusst. **Nicht jede Wirkung von Führung ist geplant. Und nicht jede Botschaft wird aktiv formuliert.** Oft prägen gerade Prioritäten, Reaktionsmuster und alltägliche Entscheidungen das Klima in Organisationen stärker als einzelne Führungsmaßnahmen.

Deshalb entsteht Kultur häufig weniger durch das, was Unternehmen über sich sagen, sondern durch das, was Mitarbeitende dauerhaft beobachten. Vielleicht liegt genau darin eine der anspruchsvollsten Seiten moderner Führung.



Beitrag von Karin Mar
Prodatex GmbH

Fotoquelle: ChatGPT Image