



Auftrag und Co. – der kleine, aber feine Unterschied

Im deutschen Sprachgebrauch finden sich Begriffe, die synonym verwendet werden, die jedoch nicht dasselbe bedeuten. Genauer gesagt reden wir heute über Anliegen, Aufforderung, Appell und Auftrag. Wie verhalten sich diese Begriffe zueinander und wie können Sie diese in der Führung richtig einsetzen?

■ Von Angela Taverna

Eingangs habe ich ein **Anliegen** an Sie: Bitte versuchen Sie sich in das Gegenüber einzudenken. Wie kommt Ihre Botschaft beim Gegenüber an? Wie hätten Sie sich gewünscht, dass die Botschaft formuliert wird?

Abhängig davon, ob es ein Anliegen, eine Aufforderung, ein Appell oder ein Auftrag ist, werden diese entsprechend formuliert, und es entsteht eine klarere Kommunikation zwischen den Dialogpartnern. Eingangs habe ich ein Anliegen formuliert. Ein Anliegen ist **eine Bitte ohne Anspruch auf einen eindeutigen Ausgang**. Ich habe Sie lediglich gebeten, weil es mir ein Anliegen ist. Ich kann Sie jedoch nicht dazu zwingen. Ein Anliegen wird in der ersten Person formuliert und zeigt ein Bedürfnis an, das mithilfe des Gegenübers erfüllt werden könnte. Einem Anliegen muss nicht, **sondern kann** entsprochen werden. Das Gegenüber ist frei zu entscheiden, Sie in der Erfüllung Ihres Bedürfnisses zu unterstützen.

Dem Anliegen folgt meist eine **Aufforderung**: Nun ist es Zeit, dass Sie sich einen Kaffee holen.

In der Aufforderung liegt etwas **mehr Kraft und Druck**, wobei es darauf ankommt, in welcher Art Beziehung die Gesprächspartner zueinanderstehen. Wird eine Aufforderung von einem Vorgesetzten ausgesprochen, fühlt sich die geführte Person eher geneigt, dieser zu entsprechen. Handelt es sich um eine ebenbürtige Beziehung auf Augenhöhe, kann die aufgeforderte Person Grenzen setzen und der Aufforderung widersprechen. Eine Aufforderung ist eine nachdrückliche Einladung, aber eben noch kein Appell.

Was denken Sie bei diesem **Appell**: Holen Sie einmal tief Luft, ehe Sie weiterlesen!

Die dringende und mahnende Art, jemanden zu einer Handlung zu bewegen, nennt sich

Appell. Ein Appell ist eine **Handlung, die sowieso geschehen** muss, die in der Kompetenz und im Tätigkeitsbereich der appellierten Person liegt. Also machen muss es die Person sowieso. Die appellierende Person hat nicht zwangsläufig eine hierarchisch höhere Position oder Weisungspflicht, fühlt sich jedoch dazu berufen, den Appell, also die nachdrückliche Mahnung, zu einer notwendigen, vorgeesehenen Handlung auszusprechen.

Und schliesslich spreche ich einen **Auftrag** aus, obwohl ich das in unserem Verhältnis nicht machen darf: Ich bitte Sie, diesen Artikel während der nächsten drei Wochen vier weiteren Personen weiterzuleiten, damit die Kommunikationskultur in Ihrer Organisation klarer wird.

Ein Auftrag sollte nur eine **weisungsbefugte Person aussprechen** und auch nur an die Personen adressieren, die ihr unterstellt sind respektive die ihre Weisungen ausführen sollen. Des Weiteren sollten die Aufträge so formuliert sind, dass sie im Tätigkeitsbereich und in den Kompetenzen der beauftragten Person liegen. Nicht, dass ich hier für das Gärtchendenken plädieren will, doch die klarsten Aufträge sind SMART.

Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert sind Schlüsselgrössen eines Auftrags.

Die klare Unterscheidung zwischen Anliegen, Aufforderung, Appell und Auftrag liegt also darin, mit welchen Worten der Sender diese bestückt. Der Empfänger kann dies nur richtig deuten, wenn die Formulierung adäquat ist. Beobachten Sie sich in den kommenden Tagen, wie Sie formulieren. Reflektieren Sie, ob Sie ein Anliegen, eine Aufforderung, einen Appell oder einen Auftrag «senden» wollen, und formulieren Sie entsprechend. Entdecken Sie dabei, wie Missverständnisse effizienter minimiert werden und eine effektive und klare Kommunikation entsteht.



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.