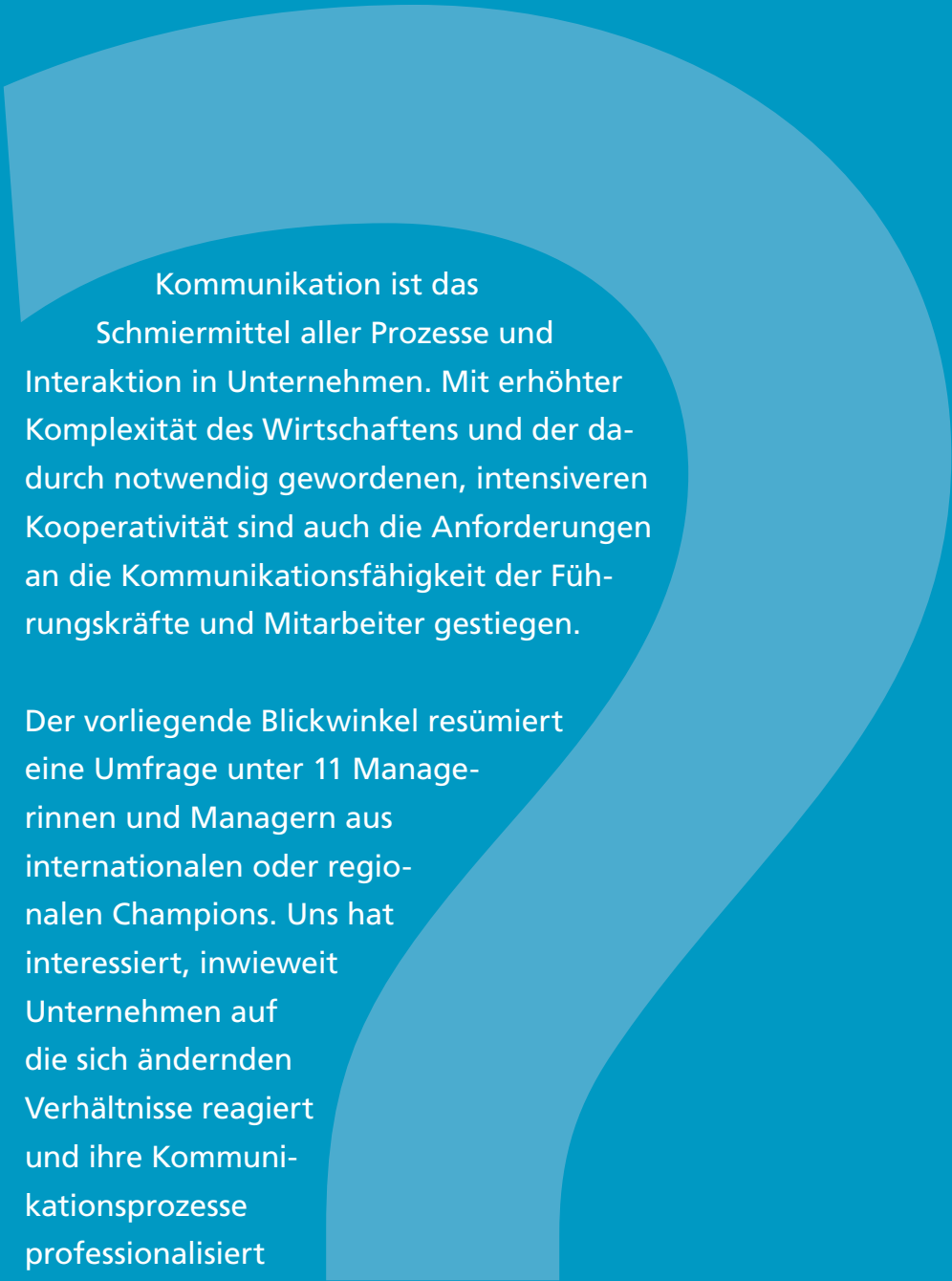


[5]

Blickwinkel

Kommunikation in Führung und Management


- > Aspekte der Kommunikation zur Steuerung von Unternehmensprozessen.
- > Traditionelle und agile Arbeitsformen.
- > Konkrete Kommunikationstipps.



Kommunikation ist das Schmiermittel aller Prozesse und Interaktion in Unternehmen. Mit erhöhter Komplexität des Wirtschaftens und der dadurch notwendig gewordenen, intensiveren Kooperativität sind auch die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter gestiegen.

Der vorliegende Blickwinkel resümiert eine Umfrage unter 11 Managerinnen und Managern aus internationalen oder regionalen Champions. Uns hat interessiert, inwieweit Unternehmen auf die sich ändernden Verhältnisse reagiert und ihre Kommunikationsprozesse professionalisiert haben.

Darüber hinaus wollten wir wissen, in welchen Feldern und Situationen die betroffenen Akteure sich noch Unterstützung wünschen.



Executive Summary

Zumeist fehlende Verbindung mit der Unternehmensstrategie

Die Überraschung: Auch weltweit führende Großunternehmen sind in punkto Kommunikation offenbar längst nicht so straff organisiert, wie man es vielleicht erwartet. Verbindliche Vorgaben an die interne Kommunikation auf Prozess- und Personenebene sowie die Art, Häufigkeit und mediale Ausgestaltung von Kommunikation zur Steuerung selbst wichtiger Managementprozesse gibt es selten. Ein strukturiertes Sitzungsmanagement etwa oder präzise Umsetzungsregeln für die Kommunikation als Steuerungsinstrument sind keine Selbstverständlichkeit.

Folglich bestimmt die spontane Situation vor Ort das Geschehen, die konsequente Verzahnung der Unternehmensstrategie mit daraus resultierenden Kommunikationsmaßnahmen sucht man oft vergebens.

Mehr Verbindlichkeit und Struktur gefordert

Entscheidend dabei: die überwältigende Mehrheit der Managerinnen und Manager sind der Meinung, dass genau eine solche Verzahnung einen deutlichen Mehrwert und Kostensparungen bringen würde. Der Wildwuchs an Kommunikation und das Fehlen eines systematisierten Ansatzes sorgen offenbar für nennenswerte Reibungsverluste.

Immerhin gibt es bei den meisten Unternehmen zumindest auf konkreter Prozessebene teilweise verbindliche Kommunikationsvorgaben. Diese werden von den befragten Akteuren ausdrücklich begrüßt und als sinnvoll erachtet. Der Anfang ist also vielfach gemacht.

Bessere Befähigung der Akteure erwünscht

Nahezu einmütig wünschen sich Führungskräfte und Spezialisten eine bessere Befähigung insbesondere zur Bewältigung von unangenehmen und anspruchsvollen Kommunikationssituationen, wie etwa Beurteilungsgespräche, Kritikgespräche und Konfliktlösungen. Das ist erstaunlich, weil diese Gesprächssituationen zum betrieblichen Alltag und damit zum vermeintlichen Grundrüstzeug gehören, sei es in der Linienverantwortung oder in der Projektarbeit. Offenbar aber müssen Managerinnen und Manager in zentralen, kommunikationsbezogenen Aufgabengebieten noch deutlich besser qualifiziert werden.

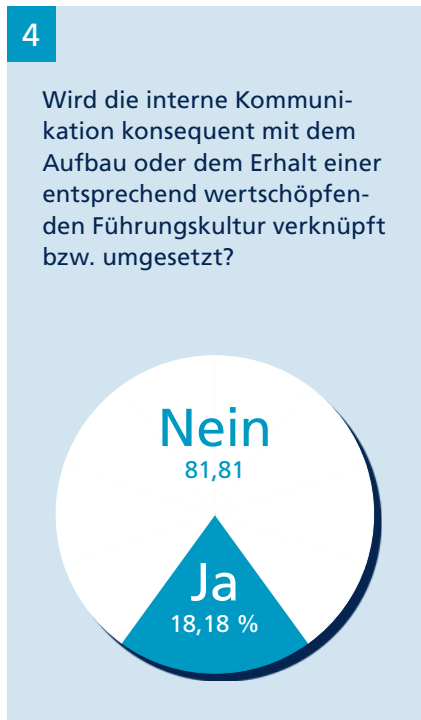
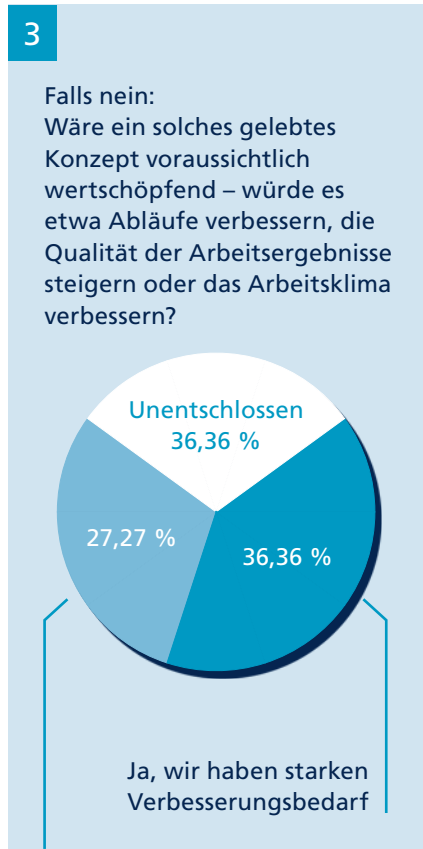
Gleiches gilt für die Kommunikation mit Kunden, auch hier fühlt sich mancher Akteur noch unsicher. Dies können Unternehmen nicht hinnehmen, bildet die Kundenkommunikation doch eine essenzielle Basis für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen.

Brach liegendes Potenzial ist relativ leicht zu heben

Die gute Nachricht für Unternehmen: Eine (weitere) Professionalisierung der Kommunikation auf strategischer, prozessbezogener und persönlicher Ebene dürfte relativ leicht umzusetzen sein. Die betroffenen Managerinnen und Manager sind vom Sinn und der Notwendigkeit solcher Veränderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen offenbar bereits überzeugt. Diese Motivationshaltung erhöht die Erfolgchancen von sorgfältig geplanten und konsequent umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen gewaltig.

Die Optimierung von Kommunikationsstrukturen und persönlichem Kommunikationsverhalten lassen also zu vertretbaren Aufwänden und vergleichsweise zügig eine Steigerung der Wertschöpfung erwarten. Wir empfehlen hierzu maßgeschneiderte Workshops, die alle Akteure einschließen, und entsprechend dem jeweiligen Qualifikationsniveau ausgelegte Trainings- sowie Coachingmaßnahmen auf persönlicher Ebene.

Die Auswertungen der Umfrage



Obwohl unser Konzept zumindest teilweise gelebt wird, können wir noch besser werden

6

In welchen Kommunikationssituationen hätten Sie gern mehr Unterstützung bzw. welche Kommunikationssituationen würden Sie gern besser beherrschen?

Personal- und Beurteilungsgespräche

Eskalations-situationen, Konfliktsituationen

Kommunikation mit Kunden

Wo liegt der dringlichste Handlungsbedarf?

Umsetzung

Jenseits aller Konzepte ist, wie so oft, die Umsetzung entscheidend. Sämtliche befragten Managerinnen und Manager gehen davon aus, dass in ihren Unternehmen durch eine wirklich konsequente Anwendung anhand abgeleiteter Kommunikationsregeln und -systematiken deutliche Wertschöpfungsreserven gehoben werden können. Die Konzeptumsetzung erfolgt demnach in keinem Unternehmen aus unserer Kurzstudie konsequent.

Dies gilt umso mehr für die Unternehmen, die bis dato noch überhaupt kein Kommunikationskonzept etabliert haben.

Führung, Konflikt, Kunde

In diesen drei Aktionsfeldern sehen die befragten Managerinnen und Manager den größten Verbesserungsbedarf an sich selbst, hier fühlen Sie sich vergleichsweise unsicher. Wieder steht die gewünschte Praxissicherheit in den jeweiligen Kommunikationssituationen im Vordergrund. Da gerade die Kommunikation nach unten (Mitarbeiter) und außen (Kunde) besonders erfolgskritisch, kulturbildend und oft sogar identitätsstiftend ist, unterstreicht das Ergebnis dieser Umfrage die enorme Wichtigkeit der Kommunikationsfertigkeit aller Führungskräfte und Mitarbeiter mit Kundenkontakt.

Agile Arbeitsformen

In agilen Arbeitsformen mit flachen Hierarchien ist die Art der Kommunikation erfolgsentscheidend. Nur durch entsprechende Kommunikation können Arbeitspakete und Sprints vorangetrieben, Risiken bewusst gemacht und Veränderungen erreicht werden. Wo keine Hierarchie, da keine selbstverständliche Steuerung. In agilen Organisationen müssen Richtung und Weg häufig basisdemokratisch ausgehandelt werden. Es zählt nicht die Autorität der Hierarchie, sondern die beste Begründung. Inhalt schlägt Form, jedenfalls nach Lehrbuch. In der Wirklichkeit haben zumindest Diejenigen Vorteile, die überzeugend kommunizieren.

Klare Verantwortlichkeiten weiterhin nötig

In agilen Arbeitsformen kann Kommunikation nicht die Übernahme von Verantwortung ersetzen, auch wenn sie diese natürlich unterstützt oder erschwert. Agile Teams, die sich im Extremfall komplett selbst organisieren (Musterbeispiel Scrum), können nicht automatisch kollektiv für ein Ergebnis verantwortlich gemacht werden. Insoweit ist eine fokussierte, überzeugende und wertschätzende Kommunikation ein Hilfsmittel und nicht Selbstzweck.

Empfehlung:

Sofern Unternehmen noch kein Kommunikationskonzept oder zumindest eine gewisse Systematik für ihr Prozessmanagement etabliert haben, sollten sie dies tun, um ihre Wertschöpfung zu optimieren.

Zur gelebten Umsetzung heißt es: üben, üben, üben. Jegliche Maßnahmen zum Wissenstransfer sollten durch intensive handlungsorientierte Trainings- und/oder Coachingmaßnahmen ergänzt werden.

Besondere Aufmerksamkeit sollte dem Kommunikationskonzept und der daraus entstehenden Kultur in agilen Organisationen gewidmet werden. Kommunikation ist die einzige Steuergröße in konsequent agil arbeitenden Teams, denn Hierarchien verlieren an Bedeutung.

Die kommunikationsversierten Managerinnen, Manager und Teammitglieder nehmen das Ruder in die Hand!

Wichtige Tipps – So klappt die Kommunikation:

Nach unserer Beobachtung prüfen noch immer eher wenige Manager ihre tatsächliche Außenwirkung – und zwar abgesehen davon, wie sie glauben zu wirken. Andererseits lernen wir Menschen erstaunlich wenig über die Mechanismen der erfolgreichen Kommunikation, was für nahezu alle Bildungsgänge gilt. Ob Führungskraft, Experte oder Talent, sie alle unterliegen oft der reinen Begabung oder Intuition. Entweder sie sind unbewusst gute Kommunikatoren und haben Erfolg, oder aber sie merken irgendwann, dass sie nicht gut ankommen. Kollegen ziehen sich zurück, sie werden nicht für weiterführende Aufgaben vorgeschlagen, sie sind in der Teamarbeit isoliert ...

Jedoch wissen die Unglücklichen nicht genau warum. Wenn sie fachlich unbestritten kompetent sind, muss es wohl am Auftreten liegen, das ahnen sie.

Dabei muss niemand ein formvollendeter Kommunikator und Conferencier sein. Oft genügt es, ein paar grundsätzliche Mechanismen der erfolgreichen Kommunikation zu kennen, praktisch zu üben und zu beherrzigen.

Hier die häufigsten von uns beobachteten Kommunikationsstörer, sozusagen die ‚Klassiker‘, und einige Verbesserungsvorschläge:

KOMMUNIKATIONSSTÖRER

Du-Botschaften

- „Du hast mir die Dokumente nicht gegeben.“
- „Sie haben mir das nicht gesagt.“
- „Sie haben mich nicht verstanden!“

LÖSUNG

Ich-Botschaften

- „Ich habe die Dokumente nicht erhalten.“
- „Diese Information ist irgendwie bei mir nicht angekommen.“
- „Ich habe mich wohl missverständlich ausgedrückt.“

KOMMUNIKATIONSSTÖRER

Falsche Annahmen, Unterstellungen

- „Das ist doch klar, das weiß man doch. Das macht man doch so“

LÖSUNG

Subjektivität betonen, eigene Position hinterfragen, Rückfragen

- „Ich jedenfalls denke, dass dies klar ist. Oder sehe ich das falsch, gehe ich von falschen Annahmen aus?“

KOMMUNIKATIONSSTÖRER

Befehlston

- „Machen Sie das jetzt.“
- „Gib mir mal sofort die Liste.“

LÖSUNG

Bitten, Freude bekunden, Erklären, sich einbeziehen

- „Ich bitte Sie, die Liste noch heute zu bearbeiten.“
- „Ich freue mich, wenn ich das Ergebnis heute bekomme.“
- „Es wäre sehr gut, wenn wir – auch durch Deinen Einsatz – heute fertig würden. Der Kunde wartet.“
- „Ich weiß, ich verlange viel von Dir, aber ich bleibe dafür morgen bis abends hier.“

KOMMUNIKATIONSSTÖRER

Ungebetenes Lob

Kurios, aber wahr:

Wenn Sie nicht gerade der Vorgesetzte sind, kommt Lob nicht immer gut an. Mancher Kollege mag sich fragen: Was bildet der sich ein, dass er sich anmaßt mich zu beurteilen!

LÖSUNG

Situationsgerechtes Lob

Jeder Mensch freut sich über Anerkennung. Loben Sie Ihre Kollegen also dann, wenn es wirklich angebracht ist und dem Kollegen vielleicht aus der Patsche hilft. Es passiert oft genug, dass ein Teammitglied in der Kritik steht. Ein ehrliches, nicht übertriebenes Lob mag genau der gewünschte Balsam für die Seele sein und die Positionierung des Kollegen wieder stärken. Auch können Sie Ihr Lob durch Quasi-Entschuldigungen gefälliger machen: „... wenn ich das mal so sagen darf ...“, „... wenn ich mir dieses Urteil erlauben darf“.

KOMMUNIKATIONSSTÖRER

Negative Ausdrucksweise

Ungeschickte Gesprächspartner verwenden häufig Negationswörter oder negative Darstellungen („... können nicht ..., nicht mehr als ..., wir haben nur ..., sind nicht in der Lage ..., können kaum ...“). Für sie ist das berühmte Glas immer halb leer.

LÖSUNG

Positive Ausdrucksweise

Versuchen Sie, positive Ausdrücke zu verwenden:

- „Wir haben schon (so viel) ...“
- „Bis auf ... haben wir alles ...“
- „... können wir einen Zwischenerfolg vermelden ...“
- „... werden wir es auch noch schaffen, ...“.

Also ist Ihr Glas ab jetzt immer mindestens halb voll!

KOMMUNIKATIONSSTÖRER

Schlechtes Zuhören

Gute Zuhörer hören mit mindestens zwei Ohren: sie achten auf den Inhalt und auf die emotionale Verfassung ihres Gesprächspartners.

LÖSUNG

Positive Ausdrucksweise

Auf der Sachebene verhindern Sie durch effektives Zuhören Missverständnisse, Sie klären ab, ob Sie richtig verstanden haben:

- „Verstehe ich Sie richtig, wenn Sie sagen, dass ...“.
- „Lassen Sie mich kurz zusammenfassen ...“.
- „Zur Sicherheit noch einmal – Ich habe verstanden, dass ...“.

Auf der Emotionsebene fühlen Sie sich in den Gesprächspartner ein, Sie interpretieren seine Gefühlslage und schaffen eine zwischenmenschliche Basis:

- „Sie waren sicher sehr gekränkt durch diesen Vorfall.“
- „Ich kann verstehen, dass Sie verärgert sind, ich wäre es auch.“
- „Ich sehe, Sie sind guter Laune, also waren Sie mit dem Ergebnis ganz zufrieden?“

Veränderungsmanagement

Führung & Management

Vertrieb & Verkauf

Agile Organisation

Projektturnaround

Innovationsmanagement

Produktmanagement

Post Merger Integration