

## **Textmanuskript (Auszug)**

### **Vortrag „Führung u. interne Kommunikation“**

Auftraggeber: ein Hamburger Kreditinstitut

Liebe Kolleginnen und Kollegen, ich freue mich, Sie hier in der Sparkassenakademie begrüßen zu können....

Unser heutiges Thema heißt „Führung und interne Unternehmenskommunikation“. Was wir darunter verstehen, werde ich Ihnen zunächst anhand einer Präsentation näher erläutern. Sie haben im Anschluss daran noch Gelegenheit, einzelne Aspekte zu vertiefen und/oder mir Fragen zu unserem heutigen Thema und meinem Aufgabenbereich bei der XY zu stellen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen: Jeder einzelne von Ihnen ist bis hierher seinen ganz persönlichen beruflichen Weg gegangen. Jeder Einzelne hat deswegen auch seinen spezifischen Wissenstand. Vor diesem Hintergrund kann es natürlich passieren, dass Ihnen bei den Informationen, die ich Ihnen zunächst nahe bringen möchte, einiges bekannt vorkommt.

Ganz ehrlich: Das macht überhaupt nichts. Denn egal, ob wir an die XY oder ein x-beliebiges anderes Unternehmen denken: Einen wichtigeren Bereich als Führung und Kommunikation gibt es nicht.

Hier zunächst ein kurzer Blick auf die Themen, die ich Ihnen heute näher bringen möchte:

**Führung: eine Frage des Stils**

**Interne Kommunikation: Worte können Werte schaffen**

**Change Management: Neue Ziele – neue Klarheit**

## **Führung: eine Frage des Stils**

Jeder von Ihnen kennt die Redensart „Der Fisch stinkt vom Kopf“. Gemeint ist damit, dass Unternehmen auf praktisch allen Ebenen von ihren Führungskräften geprägt werden. Wenn es Probleme gibt, sind die Führungskräfte einer Organisation verantwortlich. Soweit dies den Bereich „Verantwortung übernehmen“ betrifft, ist das sicherlich hundertprozentig korrekt. Ansonsten aber ist der Kapitän eines Schiffes sicherlich nicht Schuld daran, wenn der Schiffskoch die Suppe versalzen hat!

Viel wichtiger aber, liebe Kolleginnen und Kollegen, ist die Frage: Wer ist eigentlich „der Kopf“? Wenn eine frustrierte Sekretärin beispielsweise dem ihr unterstellten Hausmeister, oder korrekter dem „Facility Manager“ zu Unrecht und in unangemessener Weise Vorwürfe macht, dann ist auch sie Teil des „Kopfes“. Offen bleibt an dieser Stelle die Frage, was oder wer die Frustrationen der Sekretärin ausgelöst hat – vielleicht ihr Vorgesetzter, der nächste „Kopf“ in der Hierarchie?

Sie, als zukünftige Führungskräfte der XY, sollten sich jedenfalls schnellstmöglich als dem „Kopf des Unternehmens“ zugehörig fühlen. Sie haben dadurch beste Chancen, sich Ihrer zukünftigen Rolle bewusst zu werden - vor allem aber der damit verbundenen Verantwortung gegenüber anderen Mitarbeitern! Denn: Kommunikation hat Wirkungen – positive und negative.

Vor allem drei Führungsstile lassen sich unterscheiden:

**Der Autoritäre Führungsstil:** Der Vorgesetzte trifft Entscheidungen ohne Mitwirkung seiner Untergebenen (gedankliche Konsequenz der Mitarbeiter: „Wie will der Chef es haben?“)

**Der „Laissez-faire“-Führungsstil:** Führung findet kaum statt. Der Vorgesetzte informiert zu Sachverhalten, über die zu entscheiden ist. Planung, Realisierung und Kontrolle erfolgen – gegebenenfalls – durch die Untergebenen. Das Ergebnis ist regelmäßig ein hohes Maß an Desorganisation.

**Der Kooperative Führungsstil:** Der Vorgesetzte organisiert die bestmögliche Aufgabenerledigung unter aktiver Mitwirkung seiner Untergebenen am Entscheidungsprozess. Statt Machtstreben praktiziert er partnerschaftliches Denken und Handeln. Sowohl die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit als auch die Wahrscheinlichkeit sinnvoller Entscheidungen und bestmöglicher Ergebnisse sind am höchsten.

Der kooperative Führungsstil entspricht damit zugleich einer Symbiose aus „Top-down“- und „Bottom-up-Management: Der Vorstandssprecher eines Unternehmens ist durchaus vergleichbar mit dem Kapitän auf der Brücke. Doch das kommunikative Selbstverständnis ist nicht einseitig auf Befehl und Gehorsam (= Top-Down) abgestellt, sondern auf offene Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter – sowohl was die Information als auch die Entscheidungsfindung angeht.

Diese Aufgabe, meine lieben Kolleginnen und Kollegen, wird sich zukünftig auf vielen Ebenen auch Ihnen stellen. Jeder einzelne von Ihnen wird in seinem Umfeld darüber entscheiden, ob und wie Management und interne Kommunikation funktionieren. Damit entscheidet er tag-täglich auch darüber, ob Kollegen von Ihnen sich als Betroffene oder Beteiligte fühlen, ob sie deprimiert ihr Tagwerk verrichten, oder motiviert und begeistert konkrete und wertvolle Leistungen erbringen.

Letzteres verlangt zwingend nach einer Kommunikation, die auch „bottom-up“ zulässt. Die Frage, wie wir unsere Mitarbeiter erfolgreich in den internen Kommunikationsprozess mit einbinden, soll und muss ständige Handlungsgrundlage sein.

Gibt es eigentlich den „idealen Vorgesetzten? Auch Vorgesetzte sind natürlich keine „Abziehbilder“. Auch für sie gilt kein Idealbild menschlicher Eigenschaften. Aber: Unabhängig von Eigenschaften wie „ehrgeizig“, „geduldig“, „selbstbewusst“, „entscheidungsfreudig“ oder „kritisch“ ist wissenschaftlich erwiesen, dass zwei Fähigkeiten Vorgesetzte besonders erfolgreich machen:

Social sensitivity, also soziales Einfühlungsvermögen: Der Vorgesetzte hat ein Gespür für Verhaltensweisen – von einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen. Dies befähigt ihn, Bedürfnisse und Erwartungen zu erkennen und den Zusammenhalt einer Gruppe positiv zu beeinflussen. Das Ergebnis ist Teamwork.

Action flexibility, also Beweglichkeit im Handeln: Der Vorgesetzte ist fähig, sich und im Idealfall seine Organisation wechselnden Gegebenheiten flexibel und mit dem bestmöglichen Ergebnis anzupassen.

Vorgesetzte, meine lieben Kolleginnen und Kollegen, haben fünf primäre Führungsaufgaben:

Ziele vereinbaren: Vereinbarte Ziele sollen den Mitarbeiter herausfordern ohne ihn zu unter- oder überfordern. Die Wirkung soll Ansporn für zukünftige Leistungen sein.

Planen: .. ist die gedankliche Vorwegnahme der Umsetzung. Das vereinbarte Ziel soll mit dem geringsten möglichen Aufwand erreicht werden. Untaugliche Wege gilt es, im Vorfeld auszusortieren.

Entscheiden: Die Entscheidung definiert die nach aktuellem Kenntnisstand bestmögliche Lösungsmöglichkeit und – im Konsens mit den jeweiligen Mitarbeitern – den Zeitrahmen der Umsetzung.

Realisieren: Auch die bestmögliche Lösungsmöglichkeit ist nur so gut, wie sie in Form konkreter Handlungen umgesetzt wird. Der Vorgesetzte bleibt in dieser Phase involviert: Er informiert und wird informiert, er motiviert, delegiert und koordiniert.

Kontrollieren: Der Vorgesetzte kontrolliert, inwieweit Handlungsergebnis und Ziel übereinstimmen. Abweichungen werden nicht per se sanktioniert, sondern hinterfragt. Gegebenenfalls setzt hier eine Optimierung der Planung an.

### **Interne Kommunikation: Worte können Werte schaffen**

Konstruktive und damit erfolgreiche Mitarbeiterführung in Unternehmen setzt heute eine offene Informationspolitik voraus.

Das heißt nicht, dass jeder im Betrieb alles wissen muss. Das wäre nicht nur unnötig, sondern auch unsinnig. Immer jedoch, wenn dadurch keine Vorschriften verletzt werden und die Arbeitseffizienz durch transparente Kommunikation gefördert wird, sollte man sachlich und offen informieren.

Bitte vergegenwärtigen Sie sich: Wer „Herrschaftswissen“ für sich behält und die Mitarbeiter seiner eigenen Abteilung von Wissen ausschließt, schädigt letztlich das Unternehmen - und sich selbst.

Nur der gut informierte Mitarbeiter kann..

- .. ein stabiles Selbstbewusstsein entwickeln,
- .. selbstständig handeln und seine Aufgaben rationell erledigen,
- .. Verständnis für die Handlungsweise seiner Vorgesetzten entwickeln und
- .. konstruktive Verbesserungsvorschläge einbringen.

Hinzu kommt: Wo offen und sachlich informiert wird, bleibt die Gerüchte-Küche kalt!

Soweit zu den „Grundwerten“ interner Führung und Kommunikation. Welche Aufgaben hat denn nun eigentlich die Unternehmenskommunikation? Die Unternehmenskommunikation eines Unternehmens setzt sich für diese Grundwerte ein, managed daneben aber auch sehr konkrete Kommunikationsaufgaben, entwickelt Kommunikationsstrategien und administriert die Kommunikationsinfrastruktur.

Anders als früher wird der Beitrag der Unternehmenskommunikation heute verstärkt als betriebswirtschaftlich relevanter Geschäftsprozess wie Produktion, Vertrieb und Marketing, gesehen. Eine funktionierende Unternehmenskommunikation leistet ihren substanziellen, aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Beitrag zur Umsetzung der unternehmerischen Vision, Ziele und Strategien. Über entsprechende Wirkungsketten leistet sie damit einen wichtigen Wertbeitrag.

Bedingt durch Nachhaltigkeitsprinzipien, Prinzipien guter Unternehmensführung und eine enorm gestiegene Transparenz und weltweite Info-Verfügbarkeit gewinnt die Reputation eines Unternehmens heute immer stärker an Bedeutung – auch unter Shareholder Value-Aspekten. Beim Schutz der Unternehmensreputation spielen die interne *und* die externe Kommunikation eine wichtige, wenn nicht die zentrale Rolle.

Um Ihnen anschließend den Gesamtzusammenhang näher zu erläutern, möchte ich Ihnen im Folgenden kurz die wichtigsten Zielgruppen eines Unternehmens vorstellen. ...