



## MANAGEMENTKOMMUNIKATION

# EIN HEIKLES THEMENFELD

von [Claudia Mast](#) / Dezember 18, 2020 / in [Zwischenrufe](#)

Heute haben wir alle wenig Zeit. Führungskräfte kommen kaum noch nach, ihre Besprechungen, Termine und Verpflichtungen zu bewältigen. Gleiches gilt für die Kommunikationsverantwortlichen in den Unternehmen. Das Arbeitsvolumen nimmt dramatisch zu. Viele wissen nicht mehr, wie sie das alles schaffen sollen.

Einfach weiter so? Das ist keine Lösung. In einer solchen Situation ist es wichtig, inne zu halten und zu prüfen: Stimmen die Koordinaten noch, nach denen wir in der Unternehmenskommunikation handeln? Haben wir in unserer Arbeit die richtigen Schwerpunkte gesetzt – im Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Wo müssen wir in der Managementkommunikation nachsteuern oder gar umsteuern?

*Verhalten sich Führungskräfte richtig?*

Jedenfalls ist die Kommunikationspraxis der Führungskräfte ein ausgesprochen schwieriges und heikles Themenfeld: Denn es geht um das Verhalten der Führungskräfte im Unternehmen – z. B. ob sie bei Veränderungen im Unternehmen aktiv werden oder auch nicht.

Es geht um ihre Rolle und Leistung als überzeugende Kommunikatoren, d. h. wie gut sie informieren, diskutieren, überzeugen und auch zuhören können. „Leben“

Führungskräfte ihre Kommunikationsaufgabe wirklich? Beantworten sie die Fragen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder produzieren sie lieber Buzzwords?

### *Keine Zeit für Kommunikation?*

Für gute Kommunikation muss man sich Zeit nehmen. Das betrifft in erster Linie die viel beschäftigten Führungskräfte und die Frage, ob sie auch in Ruhe – kontinuierlich und überzeugend – mit ihren Teams sprechen, Ziele erklären sowie Feedback und Unterstützung geben. Oder fällt diese Aufgabe der Flut der Termine, Besprechungen und lästigen E-Mails zum Opfer?

Auf der anderen Seite muss man natürlich auch die Abteilungen für Unternehmenskommunikation in die Pflicht nehmen und fragen, ob sie die Manager ausreichend unterstützen, damit diese ihre Kommunikationsaufgaben effektiv bewältigen können.

### *Vorhaben dürfen nicht zu Flops werden*

Die Managementkommunikation wurde von den Unternehmenskommunikatoren lange Zeit stiefmütterlich behandelt. Viele konzentrierten sich viel lieber auf die internen und externen Medien, um die Botschaften zu verbreiten und betrieben also „Medienarbeit“. Dabei ist es seit vielen Jahren unübersehbar: Wenn sich die Führungskräfte bei Change-Projekten nicht aktiv einbringen, werden die meisten Vorhaben zu Flops.

Die Kommunikation der Führungskräfte ist längst zum Dreh- und Angelpunkt für effektive Unternehmenskommunikation geworden. Managementkommunikation wurde damit zum zentralen Aktionsfeld für die Unternehmenskommunikation.

Die Anforderungen an die Führungskräfte ändern sich – mehr als Viele wahrhaben wollen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind kritischer, ungeduldiger und häufig auch anspruchsvoller geworden. Sie haben klare Erwartungen an das, was ihre Vorgesetzten ihnen sagen.

*Erstens: Klar das „Was“ und „Warum“ kommunizieren*

Die Ansprüche an das, *was gesagt wird*, steigen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen nicht nur wissen, „was“ sie tun sollen, sondern auch „warum“. Sie wollen von ihren Chefs überzeugende Antworten auf ihre Fragen hören und mehr erfahren als was sie aus dem Intranet, den Newslettern oder sonstigen Medien ohnehin schon wissen.

*Zweitens: Zuhören und diskutieren*

Die Ansprüche an Art und Weise, *„wie“ kommuniziert wird*, steigen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen aktiv und kontinuierlich einbezogen werden sowie ihre Ideen und Vorschläge vorbringen können. Vor allem die jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sog. Generation Y, die mit dem Internet aufgewachsen sind, erwarten, dass sie auch angehört werden.

*Drittens: nicht erst bei Problemen reagieren*

Die Ansprüche an die *Professionalität von Kommunikation* steigen.

In der Praxis hört man häufig den Satz: „Wir müssen das unseren Mitarbeitern eben nur mal kommunikativ besser überbringen.“ Diese Sätze fallen meist im Nachhinein, wenn Probleme auftauchen, wenn z. B. Projekte nicht umgesetzt werden, neue Prozesse nicht greifen oder Bereiche nicht zusammenarbeiten.

Wird Kommunikation erst dann wirklich beachtet – wenn es sozusagen schon „brennt“ – ist das zu spät. Wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lediglich im Nachhinein verkündet, was beschlossen wurde, ist das in der heutigen Zeit auch der falsche Ansatz.

### *Ein machtvolles Führungsinstrument*

Überzeugende Kommunikation der Manager zahlt sich aus! Die Führungskräfte haben, wenn sie professionell mit ihren Mitarbeitern und Kooperationspartnern im Unternehmen kommunizieren, ein ausgesprochen *machtvolles, ein wirkungsvolles Führungsinstrument* in Händen, das sie nutzen sollten.

Um die anstehenden Veränderungen zu stemmen, brauchen die Unternehmen aktive, informierte und motivierte Mitarbeiter, die neue technische Lösungen und Produkte entwickeln. Und es sind aktive, informierte und motivierte Mitarbeiter, die diese Prozesse so gestalten, dass sie auch effizient sind.

### *Mitarbeiter und Führungskräfte sind Botschafter*

Umfragen bei den Top-500-Unternehmen zeigen: die interne Kommunikation gewinnt über die Jahre hinweg in den Firmen immer mehr an Bedeutung. Sie ist

heute – zusammen mit der Digitalisierung – das wichtigste Aktionsfeld für die Unternehmenskommunikatoren.

Mit der Schwerpunktlegung auf der Mitarbeiter- und Führungskommunikation wollen die Firmen Produktivitätspotenziale freilegen, die Belegschaft binden und zur Leistung motivieren – um nicht zuletzt zu verhindern, dass Mitarbeiter zu Risikofaktoren werden und interne Firmeninformationen im Netz ausplaudern oder schlecht über ihren Arbeitgeber reden.

### *Chefs sind eine schwierige Zielgruppe*

Je komplexer die Veränderungsprozesse im Unternehmen werden, desto wichtiger wird die tägliche Kommunikationspraxis der Führungskräfte und der persönliche Austausch. Aber: Führungskräfte sind eine ganz besonders schwierige Zielgruppe. Sie zu überzeugen, ist für die Verantwortlichen für Unternehmenskommunikation ausgesprochen mühsam – manchmal auch „gefährlich“, wenn es um Defizite in der Mitarbeiterkommunikation geht.

Ein guter Ansatz, um Führungskräfte zu überzeugen ist: Sie haben wenig Zeit und brauchen daher aufbereitete Informationen und Argumente, die sie als hilfreich einschätzen und die ihnen die Kommunikationsarbeit im Alltag erleichtern.

*Manager lieben gut aufbereitete Vorlagen*

Studien zeigen: Manager sind für gut aufbereitete Inhalte und Vorgaben für ihre Kommunikationsarbeit weit empfänglicher als vielleicht viele Unternehmenskommunikatoren glauben.

Voraussetzung dafür aber ist, dass sich die Unternehmenskommunikatoren auf das Aktionsfeld der Managementkommunikation wagen und die Führungskräfte als Partner für schwierige Kommunikationssituationen gewinnen.

Führung braucht Kommunikation und Führungskräfte müssen heute in erster Linie als gute Kommunikatoren überzeugen.