

Kommunikationskompetenz

Raus aus der Schockstarre

Von Claudia Tremml – Lesedauer: 8 Minuten – 26. Februar 2018

Durch die Digitalisierung fallen branchenübergreifend enorm viele Jobs weg. Das prognostizieren Unternehmensberater wie Forscher. Um dem allseits gegenwärtigen digitalen Wandel begegnen zu können, brauchen Unternehmen einen Kulturwandel, sagt Susanne Kleiner. Die PR-Beraterin lehrt persönliche und mediale Kommunikationskompetenz und beschreibt im Interview, wie strategische Kommunikation dem Kulturwandel unter die Arme greift.



Dem Wandel den Schrecken nehmen.
Foto: psdesign1/Fotolia

Wie die digitale Transformation in den nächsten Jahren verläuft, ist noch offen. Auch welche Unternehmen zu den Gewinnern und welche zu den Verlierern zählen. Daher sind die Ängste von Führungskräften und Mitarbeitern kein Wunder.

Susanne Kleiner: Stimmt. Vorgesetzte sind bange vor dem Verlust an Kontrolle und Macht, und Mitarbeiter fürchten, im Job entweder über- oder unterfordert zu sein oder ihn ganz zu verlieren. Sie befinden sich in einer Art Schockstarre, die sie ausbremst. Hier setzt strategische Kommunikation den Hebel an.

Wie?

Kommunikation im Unternehmen sollte auf angstfreien Dialog gepolt sein. Mitarbeiter dürfen sich nicht fürchten, zu sagen, was sie denken und was sie für den richtigen Weg halten. Dadurch unterstützen sie ihre Führungskräfte authentisch. Und die Top-down-Botschaften – also, die von Leitung zu Belegschaft – müssen kompetent, transparent und wohlwollend sein. So bekommt Kommunikation Kraft.

Es gehört schon eine tüchtige Portion Mut dazu, seinem Chef zu sagen, was man wirklich denkt.

Transparenz ist ein zentraler Faktor in einer gelungenen Kommunikation. Wenn Führungskräfte ihre Strategien und Motive offen kommunizieren, um so ihre Mitarbeiter auf den Weg mitzunehmen, handeln sie klug. Drehen wir den Spieß mal um. Erhalten die Führungskräfte Transparenz über Werteverständnis und Motivation der Mitarbeiter, ist das ebenfalls ein Riesengewinn. Dann ist Partizipation mehr als nur ein Schlagwort. Denn dann erfährt der Chef, was dem Mitarbeiter am Herzen liegt und was ihn bewegen kann. Die Mitarbeiter werden sich ihrer Stärken bewusst und entwickeln sie weiter, was auch der Teamarbeit zuträglich ist. Führung und Mitarbeiter stellen sich der Realität, sie hinterfragen, inwieweit die Gegenwart ihre Ideale unterstützt. Und sie finden heraus, wo und wie der Status Quo bremst. Diese Erkenntnisse helfen dem Unternehmen, ihren künftigen Weg zu finden, der auf Werten und Stärken basiert.

Was empfehlen Sie Organisationen, die bereit sind für einen Kulturwandel?

Einen soliden Kommunikationsplan, der personelle, fachliche und budgetäre Ressourcen erfordert. Der regelt, welche Botschaften wie im Kommunikationsprozess transportiert werden und wer die Adressaten sind. Das Bekanntmachen der Ziele gehört dazu ebenso, wie der Zeitplan, der Prozessverlauf, die Prozessleitung, die Kommunikationskanäle und in welchem Turnus die Verantwortlichen Informationen weitergeben. Auch Maßnahmen wie hierarchieübergreifende Dialog-Events oder moderierte Workshops sind Teil des Plans.

Man sagt: Jeder Äußerung geht eine Innerung voraus. Stößt da so manch Vorgesetzter nicht schnell an seine Grenzen?

Führungskräfte sind Vorbilder. Und dass sie hinter dem kommunikativen Wandel stehen und sich voll dazu bekennen ist ein Muss. Coachings unterstützen hierbei Leader, den organisatorischen Wandel zu nutzen, um den Weg ihrer persönlichen Transformation zu beschreiten.



Innere Klarheit verhilft zu einer einfacheren Sprache. Die Botschaften fließen leichter und verständlicher. Kernbotschaften sollen konstant und konsistent kommuniziert werden, und das persönlich und im Intranet, in Mitarbeiterzeitschriften oder in Vod- oder Podcasts. Was die Führungsetage kommuniziert, das ist entscheidend. Doch noch entscheidender ist, dass Führungskräfte auch informell als Botschafter des Kulturwandels auftreten. Wer sich in der Kaffeeküche oder im Aufzug kommunikative Ausrutscher erlaubt, zerbricht Porzellan und outet sich als zweifelhafter Befürworter eines Wandels, hinter dem er genau genommen gar nicht steht. Er verliert das Vertrauen der Mitarbeiter, die nicht wissen, woran sie sind.

Beschreiben Sie eine typische Maßnahme, um den Kulturwandel in Unternehmen zu realisieren.

Chefetage und Belegschaft schreiben ihre „Change-Story“. Sie entwickeln gemeinsam Mission und Vision und stellen dies auch visuell dar. Dabei ist wichtig, dass die Aussagen authentisch sind und die Versprechen realistisch. Die Sprache soll einfach sein, Termini und Wortungetüme, die wichtig klingen, aber von den wenigsten verstanden werden, haben hier nichts zu suchen. Klare, einfühlsame und lebendige Formulierungen berühren und bewegen. Je einfacher und plakativer die Botschaften, desto schneller und einprägsamer landen sie in Kopf und Bauch der Adressaten. Unternehmen schaffen das häufig nicht alleine, und sie holen sich Kommunikationsexperten an Bord.

Diese „Veredelung“ der Kommunikation – welchen Gewinn bringt sie noch für das Unternehmen?

Kluge Strategen nutzen die Kraft des Aufbruchs und stärken ihr Image, indem sie systematisch über den Wandel berichten. Die Menschen, die sich dafür stark machen, verdienen eine Bühne. Je authentischer das Unternehmen positiv über den Wandel spricht und ihn mit Leben füllt, desto mehr werden anderen davon mitgerissen – Kunden, Partner, Kollegen und potenzielle Mitarbeiter.

Das Interview führte Claudia Tremel für das Center for Advanced Studies der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW CAS).



Susanne Kleiner;
Diplom-Betriebswirtin und PR-Beraterin;
Communications MSc,

Susanne Kleiner lehrt am Center for Advanced Studies der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW CAS) persönliche und mediale Kommunikationskompetenz.

Das DHBW CAS bietet duale und berufsbegleitende **Masterstudiengänge** in den Fachbereichen **Wirtschaft, Technik** und **Sozialwesen** sowie weitere Möglichkeiten zur beruflichen **Weiterbildung**.