

Leadership Communication

Antwort auf den gesellschaftlichen und technischen Wandel

Die Anforderungen an einen Leader haben sich vom autoritären zum partizipativen respektive demokratischen Stil gewandelt. Wer heute kommuniziert, soll motivieren und trägt die Verantwortung zur Schaffenskraft. «Leadership Communication» kann Führungskräfte inspirieren und erzielen, dass alle im Team wie verantwortungsvolle Leader handeln.

› Nathaly Bachmann Frozza, Aileen Zumstein

Früher wurde beim Führen des Unternehmens zu Neudeutsch «top down» kommuniziert. Es galt das Wort des Patrons. Es wurde kaum oder gar nicht widersprochen. Gehorsam folgten die Untergebenen. Man spürte fast körperlich die Schweigsamkeit in den Arbeitsräumen und das fleissige Tippen der Schreibmaschinen. Die Kommunikation war direkt, einseitig, autoritär.

Im Wandel

Mit der Demokratisierung ist die neue Terminologie «Leadership Communication» entstanden. Eine neue Haltung, die wiederum auf zwei Treibern basiert: dem gesellschaftlichen und technischen Wandel, vor allem durch Social Media. Beide Faktoren haben dazu geführt, dass heute Führung und Kommunikation stark ineinander verflochten sind.

Gesellschaftlicher Wandel

Die einstmals einseitige hat sich unterdessen zur zweiseitigen Kommunikation gewandelt. Letztere bedeutet, dass Feedback vorkommt und immer möglich ist. Mit den sozialen Reformen, der Globalisierung sowie der Digitalisierung und mit

der zunehmenden Regulierung hat die Kommunikation neue Dimensionen angenommen. Die Kommunikations- und Austauschbeziehungen haben sich intensiviert. Wir sind beim Anspruch der Partizipation angekommen. Menschen teilen gerne mit und wollen ihre Rechte

ausüben, sie wollen Teil des Entscheidungsprozesses sein.

Technischer Wandel, Social Media

Mit dem technischen Wandel, den neuen Medien und Kommunikationskanälen hat unterdessen jeder Sender eine immense Auswahl, wie er seine Nachricht vermitteln will, die Kommunikationskanäle haben sich vervielfacht und die Empfänger respektive auch das Publikum kann sich auf diverse Arten äussern. Mit dem Internet haben sich neue Partizipationsmöglichkeiten für die User ergeben. Die Grenzen verwässern sich. Wer via Social Media kommuniziert, weiss kaum, an wen er sich alles richtet und wie gross das Publikum ist. Es bilden sich neue Entscheidungswege, neue Communities, um die eigene Meinung zu teilen und zu äussern.

Meinungen können zu Kampagnen werden, ohne dass dies jemals die Absicht war. Es gibt keine Kontrolle mehr über den Inhalt und die Äusserungen. Informationen können nicht überprüft werden. Aufgebautes Vertrauen kann in Sekunden zerstört werden. Jeder einzelne

kurz & bündig

- › Unter dem neuen Begriff Leadership Communication ist die neue Haltung zu verstehen, die sich auf den gesellschaftlichen und technischen Wandel bezieht.
- › Leadership Communication ist eine persönliche Inspiration und gründet deshalb im Individuum. Jeder Leader soll seine eigenen Werte kennen; erst dann kann er andere inspirieren.
- › Die Haltung eines Leaders und seine Kommunikation bilden die Basis für den erfolgreichen Support während eines Change-Management-Prozesses sowie auch bei der Bewältigung einer Krisensituation im Unternehmen.

Mitarbeitende kann sich auf den neuen Kommunikationsplattformen äussern, was bedeutet, dass er indirekt mit dem Unternehmen, spricht seinem Arbeitgeber, kommuniziert und direkt seine Meinung mit der Öffentlichkeit teilt.

Was seine negativen Aspekte hat, hat auch eine positive Seite. Mit den sozialen Medien sind Informationen rascher verfügbar. Das schafft Transparenz und ermöglicht es zu vergleichen. Die Unternehmen können sich positionieren und die Kanäle für ihre Neuigkeiten nutzen. Vom Monolog sind wir beim Dialog angekommen (vgl. Kommunikationsmodell von Bentele und Beck 1994). Mit den Social Media kann der Dialog kreiert, gefördert und gepflegt werden, sofern dieser Dialog wiederum auf einer guten durchdachten (Kommunikations-/Social Media-)Strategie basiert.

Leadership Communication

Leadership Communication ist aufgrund der beschriebenen Treiber eine Verflechtung von diversen Aspekten: Dem Menschen und seinen Werten, persönlicher Motivation, Zufriedenheit und Loyalität, der Unternehmung und dem Umfeld, Veränderungen und Fortschritt, den unternehmerischen Zielen und Resultaten. All diese Begriffe sind Bestandteile, die prägen die neue Art zu führen und zu handeln.

Leadership Communication basiert auf einer klaren Perspektive des Managements respektive des Leadership-Teams und eines festen Standpunktes. Diese Perspektiven müssen authentisch sein. Und wenn sie authentisch sind, sind sie auch originell und werden von den Mitarbeitenden erkannt. Im Unternehmen finden ein regelmässiger Austausch und

Dialog statt, und dies auf allen Stufen der Unternehmenshierarchie. Spüren die Mitarbeitenden, dass sie und ihre Standpunkte anerkannt werden, entsteht Vertrauen. Und gegenseitiges Vertrauen ist die Voraussetzung, dass sich Menschen engagieren. Leadership Communication ist persönliche Inspiration und gründet deshalb im Individuum. Ein Leader muss seine eigenen Werte kennen; erst dann kann er andere inspirieren. Inspiration geht über Kommunikation und ist weit mehr als Motivation, wie es auch Pearce in seinem Buch beschreibt.

Damit sich Menschen äussern, soll man ihnen die Option geben: Die Mitarbeitenden fragen lassen, selber auch Fragen stellen. Auf diese Weise können Mitarbeitende am Geschehen teilhaben, was wiederum motiviert und inspiriert. Ist man inspiriert, fühlt man sich frei zu entschei-

Anzeige

ICH BIN EIN FOLDER
UND EIN ECHTER ONLINE-DRUCK

Ich bin pünktlich, preiswürdig und werde bestens betreut. Ich bin einer von bis zu 200.000. Ich kann Sonderfarben und bin bis zu 300 g/m² schwer. Es gibt mich in vielen Varianten.

CHF 15 sparen

Gutscheincode* **SXPKMU11CH**

SAXOPRINT

Ihre Vorteile

- Druckbrillanz
- Umweltbewusst drucken
- Reseller-Vorteile
- Keine versteckten Kosten

*Dieser Gutschein im Wert von CHF 15 ist einmalig bis 31.01.2015 gültig für das gesamte Produktsortiment. Mindestbestellwert CHF 30. Nicht mit anderen Rabatten kombinierbar, keine Barauszahlung möglich.

www.saxoprint.ch

den, zu tun, zu handeln und Verantwortung für seine Aktionen zu übernehmen. Integriert der Leader all diese Dynamiken in seine Kommunikation, demonstriert er Kompetenz und Vertrautheit. In dem der Leader seinen Mitarbeitenden mit Respekt gegenübertritt und sie als eigenständige Leader wahrnimmt, gelangen wir zur Ermächtigung («Empowerment»). Die Mitarbeitenden tragen Verantwortung und es entsteht Erneuerungskraft.

Schlüssel-Fähigkeiten

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass sich die Anforderungen und

notwendigen Eigenschaften eines Leaders neu definieren. Waren früher Führungserfahrung und analytisches Denken an vorderster Stelle, stehen heute aktives Zuhören, Vertrauen schaffen, Inspiration und Empathie ebenso auf der Liste der Schlüssel-Fähigkeiten.

Wer heute effektiv führen und nachhaltig kommunizieren möchte, sollte auf folgende Punkte setzen:

Der Wandel fängt beim Selbst an

Alles fängt bei sich selbst an, Bewusstsein schaffen, bewusst handeln, sich selber treu sein, sich selber kennen, sich selber

führen können. Ein Leader muss seine Werte klar kommunizieren. Wer heute kommuniziert, muss für den Inhalt und die Folgen Verantwortung übernehmen. Ohne das Engagement der eigenen Person sowie dem Führen und Dienen ist es unmöglich, mit einem positiven Effekt zu kommunizieren.

Empathie als Grundwert

Empathie gehört zur Grundausstattung eines Leaders, wie der Motor zum Auto. In dem er auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingeht, sein Commitment in Bezug auf Handlungen und Entscheidungen auch sichtbar macht und andere Menschen involviert, wird die gewollte Message überbracht.

Ehrlichkeit

Offene und transparente Kommunikation stösst am Anfang eventuell auf erstaunte Gesichter, beim zweiten Mal wieder und dritten Mal auch, aber mit der Zeit wird man als Leader die positive Reaktion erleben: Mitarbeiter engagieren sich, identifizieren sich und fühlen sich als Teil der Unternehmung. Ein gutes Beispiel für Mitarbeiterloyalität sind jene Familienunternehmen, wo Mitarbeitende über Jahrzehnte arbeiten, da sie ehrlich engagierte Leader antreffen.

Aktives Zuhören

Nur wer ein offenes Ohr hat und sich umhört, weiss, wie es um die Zufriedenheit und die Gemüter steht. In der heutigen schnelllebigen Zeit, in welcher Warten eher als unangenehm empfunden wird, ist aktives Zuhören eine Kunst geworden. Ein Geschäftsführer, der sich die Zeit nimmt, um sich die Anregungen seiner Mitarbeitenden anzuhören, wird auch sehr geschätzt.

Klärung des «Warum»

Ein Leader hat heute die Aufgabe, die Veränderungen und seine Entscheide zu begründen, er muss seinen Mitarbeitenden das «Warum» klar kommunizieren. Solche integrierte Kommunikation vermittelt nicht nur die Übereinstimmung und Einigkeit mit den Unternehmenszielen



Literatur

Bentele, Günter; Beck, Klaus (1994): Information – Kommunikation – Massenkommunikation: Grundbegriffe und Modelle der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. In: Jarren, Otfried (Hg.): Medien und Journalismus 1. Opladen, S. 15–30.

Bieri, Peter (2012): Wie wollen wir leben? Ich möchte in einer Kultur in der Stille leben, in der es vor allem darum ginge, die eigene Stimme zu finden. Residenz Verlag, 6. Auflage.

Pearce, Terry (2013): Leading out loud. A guide for engaging others in creating the future. Jossey Bass. Third Edition.

Habermas, Jürgen (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. 1. Auflage.

Habermas, Jürgen (1990): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. 1. Auflage.

Heming, Ralf (1997): Öffentlichkeit, Diskurs und Gesellschaft. Zum analytischen Potenzial und zur Kritik des Begriffs der Öffentlichkeit bei Habermas. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.

Hilman, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Gabler Verlag

Krüger, Wilfried (2000): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung. Gabler Verlag, 4. Auflage.

Van Yperen, Nico W.; Van De Vliert, Evert (2002): Sozialpsychologie in Organisationen. In: Stroebe, W.; Jonas, K. & Hewstone, M. (Hg.): Sozialpsychologie. Eine Einführung. Springer, 4. Auflage. 624–654.

und der Unternehmensstrategie. Sie ist deckungsgleich mit den Werten des Leaders und seiner Organisation.

Vorteile im operativen Prozess

Die Haltung eines Leaders und seine Kommunikation sind die Essenz für den erfolgreichen Support im Change Management und während Krisensituationen in einem Unternehmen.

Die Anwendung der vorher besprochenen Schlüssel-Faktoren führt in den beiden Situationen zu folgenden Vorteilen.

Change-Management-Prozesse

- › Das Bewusstsein des Leaders verringert die Unsicherheit bei sich selbst und dem Umfeld.
- › Die Strategie wird verständlich vermittelt und erklärt.
- › Der Austausch mit den Mitarbeitenden hilft, dass die Veränderung verstanden und akzeptiert wird. Denn auch heute noch sind Veränderungen negativ konnotiert und nicht willkommen.
- › Der Dialog mit den Mitarbeitenden und den Stakeholdern klärt die meisten Fragen, führt zu mehr Transparenz und stärkt die Beziehungen. So wird intern und extern Vertrauen geschaffen.

Krisensituation

- › Klare Information und Kommunikation der Sachlage sowie über das Ausmass der Krise schaffen Orientierung. Unsicherheit kann reduziert werden.
- › Eindeutige Aufgabenzuteilung und Definition von Verantwortungsbereichen im Krisenkommunikationsteam können Schäden minimieren und helfen, das Problem effektiv anzugehen.
- › Laufende und ehrliche Kommunikation zu Sachlage und Fortschritten schafft Transparenz und Vertrauen, intern und extern.
- › Ein verantwortungsvoller, bewusster Leader, der klar führt und dem Team dient, stärkt die Beziehungen und die Unternehmenskultur. Es kommt zur Ausbalancierung der Interessen von der wirtschaftlichen Leistungsfähig-

keit, dem sozialen Anspruch und den Umweltaspekten.

Wie ein Rockstar agieren

«Think like a Rockstar»: Betrachten Sie Ihre Mitarbeitenden wie Ihre Bandmitglieder. Jeder hat seine Aufgabe und Verantwortung, zusammen begeistern Sie das Publikum.

Seien Sie bewusst bei sich, bewusst den Moment lebend und vertrauen Sie Ihren Werten. So kommunizieren Sie klar und schaffen ein Commitment. Denn Leadership Communication stärkt Ihr Team, Ihre

Mitarbeitenden und die Beziehungen untereinander. Als Leader werden Sie so als verantwortungsvolle Führungsperson, die sich für die Leute einsetzt und gleichzeitig dient, wahrgenommen. «Think like a Rockstar» – Ihr Team, eine Band, wo jeder die Aufmerksamkeit auf der Bühne genießt und Verantwortung wahrnimmt.

Sind alle Rockstars – selbstständig, engagiert, motiviert und durch Sie als Bandleader inspiriert – hat es Platz für jene Kreativität, die zu neuen Lösungen führt. Das Unternehmen agiert damit langfristig und nachhaltig erfolgreich. Und ist kein «One Hit Wonder». ‹‹



Porträt



Nathaly Bachmann Frozza

Managing Partner, lic. phil/MASc UZH

Für die ehemalige Private Bankerin und Wirtschaftspsychologin, die in Zürich und Madrid studierte sowie in Singapur für Swissnex arbeitete, ist die 360-Grad-Sicht und der Aufbau von Plattformen zur Sicherung der nachhaltigen Visibilität zentral. Als Head Sales Management einer Schweizer Grossbank engagierte sie sich in Volunteering-Projekten und ist bis heute Dozentin an Fachhochschulen. Mit ihrer Kommunikation stellt sie die Stärken aufs Podest. Die Vogelperspektive behält sie mit Touren, Sommer wie Winter, in den Schweizer Bergen.



Aileen Zumstein

Managing Partner, lic. phil/M.A. UZH

Die Kommunikationswissenschaftlerin, ehemalige Radiojournalistin und anschliessende Corporate-Communication-Verantwortliche in mittelgrossen bis international tätigen Konzernen, weiss, dass erfolgreiche Projekte auf den Stärken und Sichtbarkeit jedes Einzelnen beruhen. Neben Ski fahren und Berge erklimmen ist ihre Leidenschaft, verständliche Botschaften an die Stakeholder zu vermitteln, um damit Klarheit und Transparenz zu schaffen.



Kontakt

nbf@essence-relations.ch
www.essence-relations.ch
 az@zumstein-communication.ch
www.zumstein-communication.ch