



Erich R. Unkrig

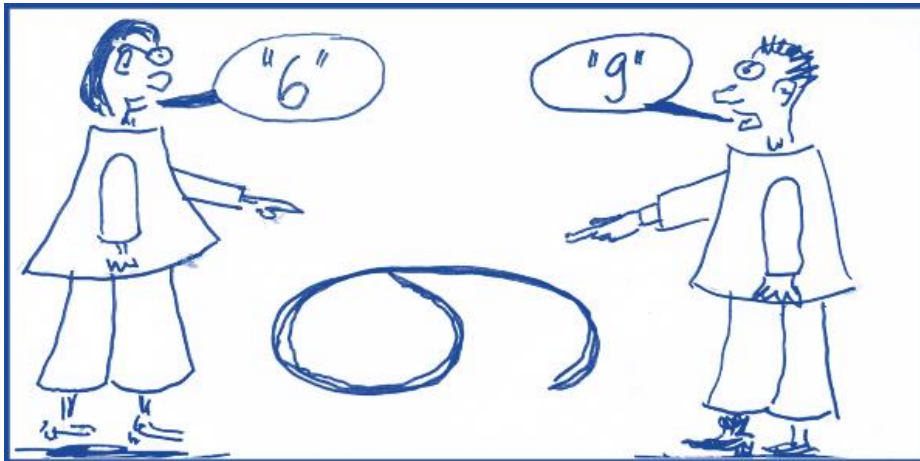
KOMMUNIKATION IST FÜHRUNGSHANDWERK

Mai 2020

www.ilos-institut.de

„Die einzige Konstante ist die Veränderung.“ stellte der Philosoph Heraklit von Ephesos bereits 500 Jahre v. Chr. fest. Ergebnisse einer Studie¹ kommen zu dem Schluss, dass diese Lebensweisheit heute ohne Wenn und Aber auf das Thema Informationsmanagement übertragbar sei. Und empfehlen - wie könnte es anders sein - Technologie, um den damit verbundenen Herausforderungen zu begegnen. Das ist eine Möglichkeit, die jedoch nur einen kleinen Teil der Herausforderungen abdecken kann.

Ich denke, dass wir uns einig darin sind, dass Informationen, die wir nicht mit anderen teilen, nutzlos sind. Und dass Informationsaustausch ohne Kommunikation (überwiegend durch eine verbale aus



Worten, Zeichen oder sonstigen Informationsträgern oder durch eine nicht an Sprache gebundene Kommunikation, bspw. durch Mimik, Zeichen etc.) nicht funktioniert. Wenn wir zusammenarbeiten, müssen wir miteinander sprechen, um bspw. verschiedene Sichtweisen und Ideen zu diskutieren oder die Vor- und Nachteile von Arbeitsweisen oder Lösungsmöglichkeiten zu bewerten.

Was ist Führungskommunikation?

Führungskommunikation ist natürlich eine Kommunikation wie jede andere auch – der Begriff beinhaltet allerdings den Sender (die Führungskraft) und den Fokus (den / die Mitarbeitenden). Ihr Ziel ist vor allem, einen reibungslosen Informationsfluss sicherzustellen, um auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten und so bessere Ergebnisse zu erzielen. Verstehen Sie mich nicht falsch – es geht bei Führungskommunikation nicht um Top-down-Ansagen. Es geht darum, vor allem in der Führungsrolle mit ECHO² (empathisch, klar, fair und Orientierung gebend) die Kommunikationskultur zu fördern. Und darüber hinaus mit der eigenen Kommunikation in der Führungsrolle ein Beispiel zu geben, das allen, dem Team und unmittelbaren Umfeld sowie der Organisation als Ganzes zugutekommt.

Vorteile einer „guten“ Führungskommunikation

Kommunikation fördert Zielerreichung! „Man kann die Aufmerksamkeit der Leute schneller gewinnen, wenn man als Team zusammenarbeitet, als wenn alle alleine vor sich hin wurschteln.“³ Heißt: Jede/r, der/die alleine vor sich hin wurschtelt, also sich wenig zielgerichtet, umständlich und langsam mit einer Sache beschäftigt, braucht grundsätzlich mehr Zeit als die, die als Team arbeiten. Um letzteres zu unterstützen, müssen wir in der Führungsrolle effektiv kommunizieren, damit alle die an sie gestellten Erwartungen und ihre Verantwortung kennen. Dies stellt u.a. auch sicher, dass Aufgaben und Arbeiten passend im und vom Team verteilt werden können.

Kommunikation reduziert Doppelarbeit! Deutsche Arbeitnehmende verschwenden pro Woche mehr als fünf Stunden mit etwas, das man auch als „duplicate work“ bezeichnet – doppelt erledigte Arbeit.⁴ In der Führungsrolle sollten wir eigentlich immer im Bilde sein, was wie im Team wie auch in der internen Kunden-/Lieferantenkette und im gesamten Unternehmen geschieht. Heißt: wir müssen uns über die neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden halten. Dies ist jedoch nur möglich, wenn wir uns regelmäßig mit anderen austauschen.

Kommunikation ist Problembewältigung! Wir müssen mit unseren Mitarbeitenden sprechen, um ihre Sorgen, Probleme und Unsicherheiten zu verstehen und anzugehen. Dafür braucht es Vertrauen (das vor allem durch das bereits angesprochene ECHO entstehen kann) und Präsenz (also die Ansprechbarkeit). Nur so können auftauchende Fragen schnell beantwortet resp. geklärt und kritische Situationen vermieden werden.

Natürlich wird es sich hier und da nicht umgehen lassen, durch E-Mails, Mitteilungen, Rundschreiben etc. zu kommunizieren. Aber: Nichts geht über ein persönliches Gespräch oder eine Botschaft „face-to-face“!

Kommunikation hilft bei der Zieldefinition! Es ist eine nicht-delegierbare Aufgabe der Führungskraft, Ziele und Vorgaben für sich selbst und den eigenen Verantwortungsbereich festzulegen. Das passiert in der Regel nicht im „Elfenbeinturm“. Vielmehr hilft die Kompetenz des Teams beim Nachdenken darüber, ob mit den verfügbaren Ressourcen ein favorisiertes Ziel überhaupt zu erreichen ist. Sind die Mitarbeitenden bspw. kompetent genug und befugt, eigene Entscheidungen auf dem Weg zum Ziel zu treffen? Und wie schaut es mit der Motivation der Mitarbeitenden aus, wenn es um das Erreichen des Ziels geht? Welche Schwierigkeiten bestehen, welche Chancen bieten sich, wenn diese Mitarbeitenden am Ziel arbeiten? Das sind alles Fragen, die Sie geklärt haben sollten, bevor Sie starten.

Kommunikation ist Krisenbewältigung! Wie wir in unserer Führungsrolle kommunizieren, spielt in Krisenzeiten eine entscheidende Rolle (viele von uns merken das in Zeiten von COVID-19 in besonderem Maße). In einem Krisenkontext muss jede/r Mitarbeitende unabhängig von Hierarchie und Funktion auf einen gemeinsamen und belastbaren Informationslevel stehen, um selbst effektiv kommunizieren und so einen Beitrag leisten (können), damit die Organisation aus einer schwierigen Zeit leichter herauskommt. Auf den Punkt gebracht: Kommunikation ist die Lebensader in Notfällen wie auch Krisen und verbindet uns miteinander.

Kommunikation fördert Eigenverantwortung! Wenn wir als Führungskraft mit ECHO kommunizieren, dann fühlen sich die Mitarbeitenden akzeptiert, sicher und entwickeln Eigenverantwortung sowie Commitment gegenüber den Kollegen und Kolleginnen wie auch der Organisation als Ganzes.

Fähigkeiten für eine effektive Führungskommunikation?

Über ECHO habe ich schon in diesem Beitrag geschrieben, und der Blick darauf hat Ihnen sicherlich schon einige Einblicke gegeben.⁵ Deshalb möchte ich nur noch ein Thema hier ansprechen, das manchmal nicht an- und ausgesprochen wird: **persönliches Auftreten**.

Persönliches Auftreten Gerade für die Führungskraft ist es wichtig, auf positive Weise aufzutreten und sich auch entsprechend auszudrücken. Insoweit ist ein Streiten mit oder gar Anschreien von Mitarbeitenden nicht akzeptabel. Und: Sie machen die jeweilige Situation nur schlimmer. Also sollten wir in der Kommunikation nicht die Beherrschung verlieren. Eine ruhige und das Gegenüber wertschätzende Sprache hilft, dass andere verstehen, was wir zu kommunizieren beabsichtigen.

Persönliches Auftreten Im Allgemeinen kommunizieren wir gerne mit jemandem, der/die gepflegt und angemessen gekleidet ist. Das gilt nach meiner Erfahrung im besonderen Maße für uns als Führungskräfte. Damit wir nicht nur den dringend benötigten ersten Eindruck erwecken, sondern in jeder Situation ein gutes Bild abgeben können.

Persönliches Auftreten Konzentration und Fokus sollte uns bestimmen, wenn wir kommunizieren. Heißt: Wir müssen vorbereitet sein, wenn wir uns aus einem konkreten Anlass an unsere Mitarbeitenden wenden. Und nicht einfach nur um der Kommunikation Willen das Wort ergreifen - ein allgemeine, „politische“ Rede bei einem Anlass oder das Abweichen vom Thema verunsichert unsere Mitarbeitenden, wirkt kontraproduktiv und verfehlt das Ziel.

1 LexisNexis (2014). Informationen im Unternehmen effizient und legal teilen. Whitepaper Juni 2014

2 <https://www.ilos-institut.de/echo-konzept.html>

3 Kuhnke, E. (2012). Mit Überzeugungskraft zum Erfolg ... für Dummies. Wiley

4 Studie im Auftrag des IT-Dienstleisters asana (2019).

5 Siehe auch: Unkrig, E. (2020). Mandate der Führung 4.0. Agilität – Resilienz – Vitalität. Springer

ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme
An der Beek 24 - D 47807 Krefeld
Phone: +49 (0) 2151 3614763
www.ilos-institut.de