

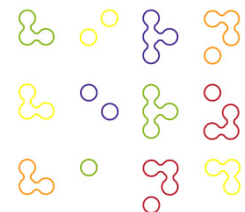
Die Desintegrierten

Autor: Stephan Hoursch

Veröffentlicht in:
kommunikationsmanager
Das Forum der Entscheider
15. September 2010

Mit freundlicher Genehmigung von

FAZ-Institut für Management-, Markt- und
Medieninformationen GmbH
Frankfurt



VERWURZELN DES TOPMANAGEMENTS DURCH KOMMUNIKATION

Die Desintegrierten

VON STEPHAN HOURSCH

FÜHRUNGSKRÄFTEKOMMUNIKATION

> Neulich auf dem „Globalen Wirtschafts- und Ethikforum“ in Berlin: Andrea Nahles, Generalsekretärin der SPD, wünscht sich, sie könne „mal mit Vertretern der Wirtschaft Visionen über die Integration von Migranten, Frauen und Langzeitarbeitslosen entwerfen“. Für die Entwicklung und Umsetzung solcher Visionen sind die Top-Führungskräfte verantwortlich. Wer deren Verortung im Unternehmen genau betrachtet, weiß:

Sechs wichtige Gründe machen die Integration der Führungsmannschaft und insbesondere des Vorstandsvorsitzenden oder Leiters der Geschäftsführung so schwierig:

- Profilierungsdruck: Mitarbeiter und Investoren erwarten, dass der Neue „einen Unterschied“ macht. Wofür steht er? Was macht er anders? Weshalb war die Entscheidung für ihn richtig? Und für die altgedienten Chefs: Weshalb sollte man auf den alten Besen setzen? Weshalb kehrt der besser als

Unternehmen wechseln, gilt fast durchgängig, dass sie in der jeweiligen Unternehmenskultur nicht wirklich heimisch werden. Die Zeit reicht nicht, die soziale Integration ins Unternehmen bleibt aus. Der „Vom-Lehrling-zum-CEO-Chef“ erlebt erstaunlicherweise ein ähnliches Phänomen: In seinem engeren Kreis, der ihn seit Jahren durchs Unternehmen begleitet, entsteht eine Art Inselkultur, die jüngeren, neuen Mitarbeitern häufig fremd bleibt, weil sie neue Impulse nicht flexibel aufnimmt. „Inszenierung“ des Topmanagements kann dieses Fremdeln nicht kaschieren, verstärkt im Gegenteil die Desintegration. Es hilft, wenn der Vorstand (insbesondere eines größeren Unternehmens) begrift, dass seine Rolle in der Unternehmenskommunikation die des Kulturträgers ist. Die Rolle des Kulturprägers ist im Mittelmanagement häufig besser aufgehoben. Die Communications-Professionals sollten in diese Richtung wirken.

- Nicht vertraut mit Prozessen und Strukturen: Die Nomaden lernen die etablierten Prozesse und Strukturen vielleicht kennen, doch selten schätzen. Denn der Wert gewachsener Strukturen und eingefahrener Prozesse erschließt sich häufig erst über die Zeit. Hier ergibt sich dann ein gern gewählter Ansatzpunkt zur Profilierung: Das Aufbrechen vermeintlich „verkrusteter“ Strukturen und Abläufe mittels eines „Changemanagementprojekts“. Das ist dann die neue Sau, die der Neue durchs Dorf treibt. Das Beste an diesen Programmen ist häufig ihr Name: In den letzten Jahren ist auch in Deutschland ein Trend zu kraftvollen engli-

„Führungskräftekommunikation vollführt oft nur den Bocktanz um das Kanapee der Vorstandseitelkeiten.“

Hier will Frau Nahles gerade die häufig am wenigsten integrierte Gruppe im Unternehmen zu Visionären der Integration machen. Ungewollt legt Nahles den Finger in die Wunde der Verantwortlichen für Executive Communications: Die Unternehmenslenker im Unternehmen zu verwurzeln, das ist ihre Aufgabe.

Doch häufig vollführt Führungskräftekommunikation nur den Bocktanz um das Kanapee der Vorstandseitelkeiten. Da werden die Experten getrieben, statt selber strategisch steuernd einzugreifen. Ihre starke Stellung und ihr systematisches Vorgehen sind die Erfolgsfaktoren für gute Führungskräftekommunikation. Und es braucht ein Mindestmaß an Kritikfähigkeit bei Chefs und Kommunikatoren.

Gründe der Desintegration

Die Desintegration scheint weit weniger persönlichkeits- als systembedingt.

die Alternativen? Da Antworten auf diese Fragen inhaltlich komplex sind, da sie sich oft nur durch Erleben oder schlicht auch gar nicht beantworten lassen, steigt der Druck auf den Leiter Unternehmenskommunikation, den Chef zu inszenieren. Neue Chefs sogar in kürzester Zeit, am besten in den ersten 100 Tagen. Zumindest intern. Da hat dann die Inszenierung mit dem Protagonisten oft nicht mehr viel zu tun. Ein Topmanager, der seine Qualität nicht selber erlebbar machen kann, ist nicht nachhaltig als qualifiziert zu positionieren. Wenn die Kommunikationsexperten keine Zeit bekommen, diese persönlichen Qualitäten (auch in der Kommunikation) kennenzulernen, stehen die Chancen der nachhaltigen Positionierung ebenfalls schlecht.

- Fremdeln mit der Unternehmenskultur: Für Vorstandsnomaden, also Topmanager, die alle paar Jahre das

schen Projektnamen abzulesen – „Operation Desert Storm“ klingt klein dagegen. Viele Mitarbeiter wissen freilich mittlerweile aus Erfahrung, dass diese Stürme und Säue oft an ihnen vorbeitosen und -galoppieren. Das kann freilich auch alteingesessenen Führungskräften gerade in großen Unternehmen passieren. Denn unmöglich können sie mit allen Betriebsteilen gleich gut vertraut sein. Und „Change“, eigentlich Innovation, bleibt natürlich einer der wichtigsten Arbeitsaufträge der Führungskräfte. Dennoch: Mitarbei-

„Die Führungskraft muss wissen ‚wie der Hase läuft‘ – gerade, wenn er künftig anders laufen soll.“

ter wollen erkennen, dass die Unternehmensleitung schätzt, wie sie bisher ihre Arbeit erledigt haben. Dafür müssen sie wissen, „wie der Hase läuft“ – gerade, wenn er künftig anders laufen soll. Die Führungskräftekommunikation muss deutlich machen, dass hier nicht zwei einander fremde Welten kommunizieren.

- Misstrauen: Je dünner die Luft oben wird, desto misstrauischer betrachten die Top-Executives ihre „Peers“. Sägt da einer am Stuhl? Schmiedet da einer eine Allianz? Baut sich da einer als Alternative auf? Ist da einer schneller nach ganz oben unterwegs? Die Folge: Innerhalb der Führung findet kaum noch eine offene, konstruktiv-kritische Auseinandersetzung statt. Die Unternehmenskommunikation wird aus einem solchen Einzelkämpfertrupp keine Selbsthilfegruppe machen. Sie muss aber dazu beitragen, den einzelnen Führungskräften andernorts ein kritisches Sparring zu ermöglichen – ohne Angst vor Gesichtsverlust und mit offenem Visier.
- Biographie der Entfremdung: In vielen Chefetagen führt ein Lebenslauf zu zunehmender Entfremdung. An der besseren Universität waren sie häufig die Besseren, von den schneller Studierenden die Schnellsten. MBA oder Dr., Vorstandsassistent oder Unternehmensberater, Auslandsgesellschaft, ein, zwei, drei Wechsel, und schon waren sie da, wo die Luft dünner und die Teppiche dicker werden. Extrem fleißig, extrem umtriebig, extrem geschickt. Auf diesem Weg lässt man sehr viele zurück, verliert gelegentlich den Blick für die Zurückgelassenen, konzentriert sich auf die Peers und die ganz oben. Man wird leicht härter, kälter. Manche sind der Werkbank entrückt. Manche meinen, dass sie alles verdienten, was sie bekommen

Fünf Alarmzeichen

Wenn sie erkennbar sind, ist es Zeit für einen harten Schnitt, notfalls eine Konfrontation mit dem Chef.

Kritikabstinenz:

Der Executive sucht keinen (unabhängigen) Sparringspartner in Sachen eigener Kommunikation. Niemand ist sonderlich spitz drauf, ihm positives (!) oder negatives Feedback bezüglich seiner Wirkung zu geben. Er vermisst kein negatives Feedback.

Projektitis:

Alles, was ein Verhalten verändern soll, wird zum Changemanagementprojekt deklariert. Diese Projekte sind regelmäßig auf einen Zeitraum angelegt, der über die Laufzeit seines Vertrags hinausreicht. Jedes dieser Projekte braucht einen enormen Namen.

Dünnbrettbohrung:

Er möchte gern zu wichtigen Themen auf wichtigen Speaking-Plattformen reden. Die Themen, die er nennt, sind altbekannt, seine Ansichten dazu sind Mainstream. Zu neuen Themen hat er keine Meinung. Seine Lesebereitschaft bezüglich dieser Themen beschränkt sich auf den Redetext, den man ihm liefert.

Kontaktschwäche:

Sein Kontakt zur allgemeinen Belegschaft beschränkt sich auf Mitarbeiterversammlungen, das Editorial des Newsletters und „Townhall-Meetings“. Über das Privatleben selbst von engen Mitarbeitern weiß er fast nichts. Er ist entweder unverbindlich nett oder klar direktiv.

Egoshow:

Der geschäftliche Nutzen bei externen Auftritten bleibt oft unklar, nicht aber der für die persönliche Profilierung und das Amüsement. Beständig wird mehr auf die Eigenmarke des Executive eingezahlt als auf die des Unternehmens.

(können). Sehr wenige heben total ab. Sehr viele haben von allem Genannten ein bisschen. Vor allem sind sie intelligent und haben ein Gespür für Macht und deren Erhalt. Sie wissen um diesen Schwachpunkt der Entfremdung, der Abgehobenheit, den ihre Stärken geschaffen haben. Hier ist der Ansatzpunkt für den Berater in Sachen Executive Communications, hier muss er den Spiegel vorhalten und zeigen, welche Konsequenzen für die Kommunikation sich daraus ergeben.

- Zeitmangel: Ja, natürlich, wer Zeit hat, ist nicht Chef. Das ist fast zum konstati-

Kriterien fehlt häufig. Da verschwendet dann der CEO Stunden auf einem drittklassigen Forum. Da stehen Aufwand und Ertrag häufig in schlechtem Verhältnis, weil für jeden kommunikativen Kleinkram eine Maschinerie in Gang gesetzt wird, als gelte es, die Hauptversammlung vorzubereiten – alles nur, weil’s ja der Vorstand ist.

Startpunkt: harte Kritik

Desintegration führt zu Desorientierung der Gruppe und des desintegrierten Individuums. Das ist im Fall von Top-Führungskräften natürlich besonders

1. (Selbst-)kritische Einschätzung: Welcher Kommunikationsstil, welche Wirkung, welche Formate?
2. Ziel- und Themensuche: Wozu muss/sollte Stellung bezogen werden, um welches Ziel zu erreichen?
3. Stakeholderanalyse: Was erwarten sie?
4. Wettbewerbsanalyse: Wie positionieren sie sich?
5. Kommunikationsprogramm: Was genau machen wir?

Diese fünf Schritte führen zur Positionierungsstrategie. Sie umreißt Ziel (Was soll durch Kommunikation erreicht werden?), Zweck (Welchem Geschäftszweck dient das?), Weg (Welche Themen und Attribute belegen wir?) und Mittel (Mit welchen Formaten und welchen Maßnahmen erreichen wir das?).

Am Anfang steht immer der schwierigste Schritt: die kritische Einschätzung mit offenem Visier, ohne Netz und doppelten Boden. Dabei geht es zunächst darum, mit dem Chef gemeinsam zu analysieren, wie er kommuniziert, wie er ankommt, was er gut kann und was nicht – nach dem Motto: „Ansehen kommt von ansehen, und ich sage dir, was ich sehe.“ Es geht darum, Stärken und Schwächen der tatsächlichen Unterstützung durch „den Apparat“ festzustellen und die Grenzen des Machbaren zu verdeutlichen. „Nein, Chef, wir haben keine Buddies in den Redaktionen. Unsere Inhalte sind so flau wie unsere Events. Das glaubt uns kein Mensch, und Sie sind nicht Steve Jobs.“

In der Betreuung vieler Top-Executives hat sich gezeigt, dass ein solches Gespräch unter vier Augen geführt werden sollte. Es dauert Stunden und sollte komplett in Form eines strukturierten Interviews erfolgen, das zu Beginn vor allem den Kommunikationsstil und die Vorlieben sowie die persönlichen Stärken und Schwächen der Führungskraft abklopft. Auf diese Weise wird ein hohes persönliches Involvement sichergestellt. Dieses Vorgehen führt häufig erstaunlich schnell ans Eingemachte. Entscheidend sind die Vorbereitung und das akri-

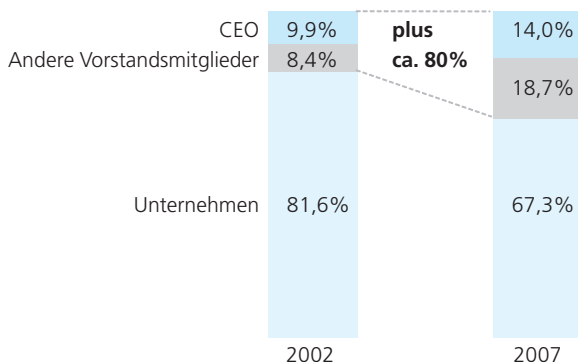
„Offene Kritik nach dem Motto: Ansehen kommt von ansehen, und ich sage dir, was ich sehe.“

tuierenden Merkmal des Chefseins geworden. Umso erstaunlicher, wie wenig strategisch oft mit der knappen Zeit für die interne und externe Kommunikation von Top-Executives umgegangen wird. Die kommunikative Aufgabenteilung im Führungsteam wird oft nicht klar abgesteckt. Da bekommt oft einer zu viel und viele bekommen zu wenig aufgeladen. Ein System für die Auswahl von Rednerauftritten anhand klarer strategischer

prekär, denn deren Aufgabe ist es, der Gruppe Orientierung zu geben. Auch im Hinblick auf die externe Kommunikation ist es misslich, denn der Share of Voice der Desintegrierten in den Medien steigt beständig und prägt so das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei den Mitarbeitern. Was also tun für die Kommunikation dieser Top-Führungskräfte? Ein paar Punkte sind genannt, ein erfahrungsgemäß gutes Vorgehen lässt sich in fünf Schritte einteilen:

Laute Schwergewichte

Share of Voice des Topmanagements an der Berichterstattung über DAX-30-Unternehmen hat dramatisch zugenommen



Quelle: Universität Hohenheim, 12/2007

bische Einhalten der Struktur. Nur so wird das Ziel der wirklich kritischen (Selbst-)Einschätzung erreicht. Sobald einer der beiden Beteiligten in den Vortragsmodus verfällt, geht es schief.

Als hilfreich hat sich erwiesen, das Ergebnis des Interviews und Gesprächs sowie die Einschätzung des Kommunikationsexperten in einem ausführlichen schriftlichen Bericht festzuhalten – also nicht gleich zum Teil des One-on-One zu machen. Die „sozialen Beißhemmungen“ auf Seiten des untergebenen Experten sind von Angesicht zu Angesicht meist zu groß für wirklich klare Worte.

In etablierten Beziehungen zwischen Leitern Unternehmenskommunikation und Vorstand ist es oft nicht leicht, ein solches Gespräch „plötzlich“ herbeizu-

führen. Natürlich ist die Offenheit für den Leiter Unternehmenskommunikation deutlich riskanter als für den Chef. Dennoch zeigt die Erfahrung, dass diese kritische Analyse unter vier Augen möglich ist, wenn sie als Neuanfang, als Wendepunkte positioniert wird. Dann führt sie in der Regel zu einer Stärkung der Stellung des Kommunikationsexperten.

Was, wenn das Verhältnis zwischen Chef und Leiter Unternehmenskommunikation oder die Persönlichkeit des Executives eine solche kritische Auseinandersetzung zwischen beiden nicht zulassen? In diesem Fall sollte dafür der Einsatz eines externen Experten erwogen werden. Nur dann. Und seine Rolle sollte eng auf die Entwicklung der Stra-

ategie begrenzt werden, da sonst die Funktion des Leiters Unternehmenskommunikation ausgehöhlt wird.

Eine auf der Basis der kritischen Reflexion entwickelte Positionierung der Führungskraft kann erheblich zu ihrer Integration beitragen. Schluss mit dem Bockstanz um die Eitelkeiten, ran an den Chef und ran mit dem Chef ans Unternehmen! <

Stephan Hoursch ist Managing Partner bei der Kommunikationsberatung Klenk & Hoursch, Frankfurt am Main