

Sind Sie ein Kommunikationsmuffel?



André Alesch

Der Co-Autor André Alesch absolvierte bei Siemens die Grundausbildung zum Diplomkaufmann. Eine professionelle und praxisorientierte Ausbildung in Management, Kommunikation und Marketing erarbeitete er sich in den 1970er- und 1980er-Jahren während 15 Jahren bei IBM. Weitere Vertiefung in Kommunikation für Projektleitungsaufgaben hat er sich in entsprechenden Fachseminaren angeeignet. Diese Kenntnisse setzt er nun seit 20 Jahren in seinem eigenen Unternehmen, der AAC André Alesch Consulting, ein.

Bild: zVg

In schwierigen Zeiten ist der Anspruch an gute Kommunikation sehr hoch. Sowohl die interne wie auch die externe Kommunikation verlangen nach grosser Sensibilität und Glaubwürdigkeit. Leider sehen wir aber täglich zu viele schlechte Beispiele, welche die Motivation, die Glaubwürdigkeit, das Image und die Profitabilität im und um ein Unternehmen stark beeinträchtigen. Der vorliegende Artikel zeigt, wie ein Unternehmen seine Kommunikation positiv beeinflussen und verbessern kann.

■ Wie es nicht sein sollte: Der Kommunikationsmuffel

Die nun folgende Geschichte eines Kommunikationsmuffels ist rein erfunden, aber zu keinem Zeitpunkt aktueller als jetzt. Ein CEO, nennen wir ihn Hans Meier, bekommt mit seinem Unternehmen die weltweite Wirtschaftskrise zu spüren. Die Umsatzzahlen schwinden, nicht zuletzt wegen Exportproblemen und dem hohen Frankenkurs. Zudem scheuen sich die Banken mit Kreditvergaben. Somit kann das Unternehmen seinen finanziellen Verpflichtungen kaum nachkommen.

Die Probleme sind natürlich auch bei den Mitarbeitenden nicht unbekannt. Denn sie werden täglich mit Hiobsbotschaften aus den Medien konfrontiert. Und im eigenen Betriebsumfeld spüren sie die ungenügende Auslastung in der Fabrikation. Dies und mehr sind eindruckliche Hinweise, die zu Beunruhigungen unter den Mitarbeitenden führen. Die Belegschaft weiss genau, dass diese Ausgangslage zu Kurzarbeit, Lohnkürzungen und letztlich zu Entlassungen führen kann. Das schürt *Ängste* und *Unsicherheiten*. Eine wahrlich nicht einfache Situation für das Unternehmen.

Wie nun soll Hans Meier aber all dies angehen? Wie soll er über die bevorstehenden möglichen Veränderungen informieren? Soll er überhaupt die ganze Wahrheit sagen? Welche Informationen soll er preisgeben und welche nicht? All diese Fragen

plagen ihn und führen zu schlaflosen Nächten.

Kommunikationspflicht

Der Entscheid von Hans Meier ist *fatal*: Er beauftragt seine Assistentin, alle Mitarbeitenden mittels E-Mail über die sofortige Kurzarbeit zu informieren. Einen seiner Kadermitarbeiter beauftragt er, die Medien über diese geplanten Massnahmen in Kenntnis zu setzen.

Leider besteht weder eine offizielle Strategie noch eine klare Botschaft, die kommuniziert werden können. Denn diese bestehen nur im Kopf von Hans Meier.

Somit ist leider nicht zu vermeiden, dass die im Anschluss veröffentlichte Medienmitteilung bei den Medien, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden zu *grossen Verwirrungen* führt.

Sprachregelung

Da nie ein Kommunikationskonzept bestand, fehlt sowohl der Assistentin wie auch dem Kader die *richtige Sprachregelung* für die heiklen Botschaften. Die somit irreführenden und unverständlichen Informationen schüren noch mehr *Ängste* und *Widerstände*. Die Medien und Gewerkschaften antworten mit unzimperlichen Reaktionen. Aus jüngster Vergangenheit sind solche «Sünden» der falschen Sprachregelung bestens bekannt (vgl. Kasten 1 S. 26). Medienmitteilungen wie diese vom

16. Oktober 2008 schüren Emotionen, zumal Banker wegen überrissener Boni sowieso ein schlechtes Image haben.

Emotionen

Was macht eigentlich Hans Meier zwischenzeitlich? Leider wieder einen Fauxpas. Er ist nämlich für die nächsten drei Wochen auf einer Geschäftsreise in den Vereinigten Staaten. Er ist weder für die Medien noch für seine Mitarbeitenden erreichbar. Nur schon seine Abwesenheit zu diesem Zeitpunkt facht ein *emotionales Feuer* an. Nach seiner Rückkehr entscheidet er, dass die Löhne ab sofort um 10% gekürzt werden. Und zwar auf Grund der bereits vor seiner Abreise einberufenen Kurzarbeit. Zusätzlich werden ca. 15% Stellen gestrichen. Dieses Vorgehen stösst beim Kader und bei der Belegschaft auf grosse Frustration. Zumal er als CEO diese Information nicht selbst, sondern durch einen *externen Berater* vermitteln lässt. Die Emotionen kennen keine Grenzen, als er noch sämtliche persönlichen Gespräche abblockt. Weiterhin verweigert Hans Meier auch einen Auftritt an der Öffentlichkeit. Denn zu viele offene kritische Fragen stehen im Raum.

Doch dann kommt er nicht mehr darum herum, mit Vertretern aus der Personalunion und der Gewerkschaft zu sprechen. Und so kommt es, wie es kommen muss: Das seitens Hans Meiers unvorbereitete Gespräch führt zu noch mehr Ungereimtheiten. Die Situation eskaliert und hat zur Folge, dass sich Lieferanten, Banken und schliesslich auch die besten Kunden vom Unternehmen abwenden.

Nachsatz

Die Assistentin von Hans Meier verlässt im gegenseitigen Einvernehmen das Unternehmen. Die Hälfte des Kaders wird noch vor

Ablauf des Jahres nach neuen Herausforderungen suchen, so auch die guten Mitarbeitenden.

Und all dies weil Hans Meier es unterlassen hat, zum richtigen Zeitpunkt seiner Führungsverantwortung gerecht zu werden und ein geeignetes, auf sein Unternehmen zugeschnittenes Kommunikationskonzept zu erarbeiten.

■ 3 Schritte für eine hervorragende Kommunikationskompetenz

1. Kommunikationspflicht

Wenn harte Zeiten anbrechen oder es gilt, unangenehme Nachrichten zu übermitteln, haben wir Menschen die Tendenz, einen Schritt zurückzugehen und uns *abzuschotten* – um erst einmal abzuwarten und zu hoffen, dass die schlechte Situation vorüberziehen wird. Das ist natürlich, das ist menschlich – aber in einem Unternehmen ist das ganz und gar falsch! So wird die Verbreitung von Gerüchten nicht nur unterstützt, sondern – schlimmer noch – genährt. Die Mitarbeitenden verspüren Unsicherheit und Ungewissheit, und die Motivation stirbt. Wenn es also gilt, schlechte Botschaften zu vermitteln, gelten die folgenden Regeln.

Kommunizieren Sie

Kommunikation schafft Klarheit, erstickt Gerüchte im Keim und schafft Sicherheit und Motivation. Selbst wenn die Nachricht schlecht ist, ist es immer noch besser, seitens der Geschäftsführung klar und deutlich über die schlechten Situationen zu informieren, damit keine Vielzahl unbestätigter Gerüchte entsteht. Wenn es keine Nachrichten zu vermitteln gibt, so kommunizieren Sie, dass es zurzeit keine Nachrichten gibt. Das ist in jedem Fall besser als Schweigen.



Andy Habermacher

Der Co-Autor Andy Habermacher ist in England aufgewachsen und wohnt seit 1987 in der Schweiz. 1991 liess er sich als Englischlehrer in Erwachsenenbildung ausbilden. Danach arbeitete er in Zug und Zürich als Sprachlehrer. Nach einem weiteren Diplom in Weiterbildung konzentrierte er sich 1995 auf Business English für Kaderleute. 1999 machte er sich selbständig. 2001 gründete er «ctp, corporate training programmes» und leitete seine ersten Kommunikations-Workshops. 2008 wurde er «Certified Master Coach» und arbeitet heute als Exekutive Coach, Seminarleiter und Referent.

Bild: zVg

Eine Medienmitteilung wie sie nicht sein sollte

Die im Folgenden abgedruckte einleitende Zusammenfassung der UBS-Medienmitteilung vom Morgen des 16. Oktobers 2008 ist technisch wohl korrekt, aber für den «normalen» Informationsempfänger nicht zu verstehen und nicht motivierend.

UBS entfernt Risikopositionen aus ihrer Bilanz durch Transaktion mit der Schweizerischen Nationalbank; Kapitalerhöhung um 6 Mrd. Fr. durch Platzierung einer Pflichtwandelanleihe bei der Schweizerischen Eidgenossenschaft. – Die Schweizerische Nationalbank (SNB) und die UBS haben eine Vereinbarung abgeschlossen, die den Transfer von höchstens 60 Mrd. US-\$ illiquider Wertpapiere und anderer Problembestände aus der Bilanz der UBS an eine separate Zweckgesellschaft vorsieht. Mit dieser Transaktion kann die UBS die potenziellen zukünftigen Verluste auf diesen Vermögenswerten beschränken, ihre langfristige Refinanzierung sicherstellen, die risikogewichteten Aktiven abbauen sowie ihre Bilanz aus Risikosicht wesentlich entlasten und umfangmässig reduzieren. Die Transaktion erlaubt es der SNB und den UBS-Aktionären, sich an möglichen Gewinnen aus der Liquidation der betreffenden Vermögenswerte zu beteiligen, sobald der durch die SNB gewährte Kredit vollständig zurückgezahlt ist. Diese Lösung bewirkt eine starke Verminderung der Unsicherheitsfaktoren für die UBS-Aktionäre und trägt zur Stabilität des Finanzsystems bei, indem die geordnete Veräusserung der betroffenen Vermögenswerte sichergestellt wird.

Schaffen Sie Gewohnheiten und Rituale

Kommunizieren Sie regelmässig und sorgen Sie für eine Kommunikationskultur. Z. B. hält der CEO jeden Montag eine Telekonferenz mit seinen engsten Mitarbeitenden ab, und jeden Freitagmorgen eine «Gipfeli-Sitzung» mit den Abteilungsleitern.

Übernehmen Sie Verantwortung

Sie haben die Verpflichtung zur Kommunikation. Egal, welche Führungsposition Sie bekleiden, Sie sind die Führungsperson und daher müssen Sie kommunizieren. Machen Sie es sich zur Gewohnheit – und seien Sie dabei absolut ehrlich. Hätte Hans Meier all die Tipps befolgt, wären ihm und seinem Unternehmen all die Unannehmlichkeiten erspart geblieben. Denn die besten Führungskräfte wissen, wie wichtig gute Kommunikation ist und bilden sich deshalb laufend weiter in Kommunikation. Zudem engagieren sie sehr oft einen persönlichen Coach, um immer auf hohem Niveau kommunizieren zu können. Denn auch professionelle Redner, Spitzensportler und gute Schauspieler lassen sich coachen, um Höchstleistungen auf ihrem Gebiet zu erreichen.

2. Sprache & Humanistik

Kommunikation ist nur wertvoll, wenn sie vom Informationsempfänger auch verstanden wird. Um eine hervorragende Kommunikation zu erzielen, ist es notwendig, dass wir Nachrichten erzeugen, die erstens klar und einfach zu verstehen sind und zweitens vom menschlichen Gehirn gut verarbeitet werden können.

Einfachheit

Einfachheit ist Trumpf. Wir kennen mittlerweile alle «KISS» (Keep it short and simple) – und doch ist dies immer noch der am weitesten verbreitete Fehler bei der

Kommunikation. Komplexe Fachbegriffe und komplex formulierte Sätze dienen früher dazu, ein höheres Bildungsniveau und Förmlichkeit zu beweisen. Komplexität senkt jedoch das Verständnis und der Zugang zur Information wird den Menschen erschwert. Wenn Sie als Manager zu Mitarbeitenden in Managersprache reden, machen Sie einen Fehler – sprechen Sie in einfacher und verständlicher Weise.

Struktur

Die Struktur einer Botschaft muss für den menschlichen Verstand klar und deutlich strukturiert sein, damit der Mensch (Informationsempfänger) sie bestmöglich verarbeiten kann. Beschränken Sie sich höchstens auf drei Botschaften und wiederholen Sie diese mindestens drei Mal.

Humanisierung

Wir sind Menschen, daher verarbeiten wir Informationen aus einer menschlichen Perspektive. Um eine Botschaft für den Empfänger einfacher zu formulieren, ist die Verwendung sensorischer Begriffe wichtig. Das sind u. a. Wörter wie z. B. sehen, hören, fühlen, denn diese können viel effektiver

vom menschlichen Gehirn verarbeitet werden. Zusätzlich sollten – sofern möglich – menschliche und sympathische Bezugsbegriffe genutzt werden, z. B. Familie, Liebe, Glück, Sicherheit, usw.

3. Emotionen und emotionale Bindung

Einige Unternehmen und Führungspersonen versuchen, die oben genannten zwei Punkte zu befolgen. Aber Emotionen und emotionale Bindungen werden leider immer grob unterschätzt. Menschen werden von Emotionen angetrieben (vgl. Kasten 2). Wenn es Ihnen also nicht gelingt, Emotionen zu berücksichtigen, wird Ihre Kommunikation falsch aufgenommen oder kann gar scheitern.

Emotionen verstehen

Wenn die Gefühle bei Ihrem Informationsempfänger hoch kochen, können Sie dem nicht mit Rationalität entgegenwirken.

Seien Sie emotional

Zeigen Sie Emotionen, wenn es z. B. darum geht, mehrere 100 oder 1000 Entlassungen mitzuteilen. So wird Ihre emotionale Bin-

dung sichtbar und Sie wirken nicht distanziert. Denn ein emotionsloser Manager verkündet mit distanzierter Stimme, was bevorsteht. Kein Wunder, dass man ihm die verkündete Botschaft übel nimmt und ihn für die Situation alleine verantwortlich macht.

Wo liegt die emotionale Bindung?

Der Verstand wird automatisch durch emotionale Verbindungen gelenkt. Ob in Unterhaltungen zu Hause oder im Beruf rückt sofort die Aufmerksamkeit auf emotionale Verbindungen in den Vordergrund. Hierzu

ein Beispiel: Eine gute Botschaft, z. B. seitens der Nationalbank, wird erst gar nicht wahrgenommen, solange die Emotionen bezüglich Boni für Bankmanager nicht professionell aus dem Weg geräumt sind. Somit verpufft eine gute Nachricht auf Grund noch immer im Raum stehenden emotional gebundenen Empfindungen.

■ Wie man's richtig machen kann: «The Dormann Letters»

Es gibt weltweit zahlreiche schlechte Kommunikationsbeispiele. Die Fallstudie ABB mit der Firmenkrise vom Jahr 2002 zeigt

auf, wie man in einer solchen Situation richtig kommunizieren kann. Als Jürgen Dormann im September 2002 seinen ersten Arbeitstag als CEO von ABB hatte, schickte er an alle 150 000 ABB-Mitarbeitenden einen Brief. Das ist an sich noch nichts Besonderes, denn das praktizieren viele CEOs tagtäglich. Der Prozess danach hingegen ist ein Beispiel dafür, wie Krisenkommunikation gestaltet werden soll. Denn Jürgen Dormann verschickte in der Folge jeden Freitag all seinen Mitarbeitenden seinen «Dormann Letter». Die Briefe kommunizierten offen und ehrlich, wo das Unternehmen stand und welche Ausrichtung verfolgt wurde. Damit wurden massgebende Kommentare und spezifische Fakten vermittelt, was garantierte, dass alle Mitarbeitenden – egal in welchem Land oder in welcher Abteilung sie arbeiteten – immer *optimal orientiert* waren und genau wussten, wo ihre Firma stand.

Noch wichtiger war, dass die Freitagsbriefe auch eine wichtige *Feedback-Funktion* hatten – denn die Mitarbeitenden konnten darauf antworten und ihre Besorgnisse oder Kommentare mitteilen. Und:

Jürgen Dormann las alle Antworten und griff die Punkte auf in seinem nächsten Brief. Dies zeigte, dass der CEO allen Mitarbeitenden genau zuhörte und deren Kommentare ernst nahm. ■

André Alesch/Andy Habermacher

Bild: zVg

Kasten 2

Unser Gehirn

Zum Verständnis der Kommunikation ist es unerlässlich zu wissen, wie unser Gehirn Informationen verarbeitet. Kommunikation ist die Interpretation von Signalen oder Botschaften durch unseren Verstand.

- Unser Verstand vereinfacht Informationen, daher sollten diese in verständlicher Sprache daherkommen.
- Unser Verstand mag Struktur, daher ist eine strukturierte Sprache nötig (Sprache selbst ist eine strukturierte Form, um Gedanken zu kommunizieren).
- Sensorische Wörter stimulieren die sensorischen Bereiche unseres Gehirns. Das bedeutet, unser Gehirn wird stärker stimuliert.
- Der emotionale Sitz des Gehirns, das limbische System, ist ein Hochenergiesystem und hat auch bei der Informationsverarbeitung Vorrang. Für uns ist die Tatsache noch wichtiger, dass der rationale Teil des Gehirns blockiert ist, wenn das emotionale Zentrum des Gehirns «unter Strom steht» (erinnern Sie sich an die «emotionale Bindung»). Einfach gesagt: Wenn die Emotionen hoch kochen, ist rationale Information sinnlos – egal, wie gut oder schlecht sie auch sein mag!
- Furcht, die in der Amygdala (Teil des limbischen Systems) verarbeitet wird, ist ebenfalls eine äusserst mächtige Emotion und setzt sich über alle anderen Hirnfunktionen hinweg. Daher kochen die Emotionen hoch, wenn Furcht einsetzt, und Menschen beginnen, sich total irrational zu benehmen. Jobverlust und Unsicherheit im Hinblick auf die Zukunft sind diesbezüglich starke Momente, die sehr oft unterschätzt werden.

André Alesch/Andy Habermacher

