

# JournalK3.

Jahrgang 3 Heft 2 April 2007

---

Dem aufmerksamen Leser wird im folgenden Beitrag nicht entgehen, dass K3-Beratergruppe Frankfurt in seiner Coachingausbildung einen anderen Kommunikationsbegriff (*Information – Mitteilung – Verstehen*) zugrunde legt.

Unsere Ausrichtung über die Module *Lehre – Praxis – Theorie* bedeutet zugleich auch, den Dialog über Kommunikation zu fördern. Auf Diskurs und Dialog zu setzen kann nur gelingen, wenn wir Unterschiede als Wert erachten. In diesem Sinne freuen wir uns sehr über den gelungenen Beitrag der Autorinnen und hoffen damit zu Dialog und Nachfrage anzuregen.

Frankfurt, 30.4.2007

Dr. Maria L. Staubach Dr. Walter Schwertl

**Thema: Communicating Leadership -  
Führung kommunizieren  
(gewidmet Paul Watzlawick, ver-  
storben am 31.03.07)**

Brigitte Melzig, Regensburg  
Barbara Forster, München

---

In den letzten Jahren haben sich in den meisten Unternehmen die Strukturen und Abläufe geändert. Die Kommunikations- und Entscheidungswege sind durchlässiger und transparenter, die Handlungsspielräume sind für alle größer und vor allem auch viel komplexer geworden. Die Globalisierung fordert Unternehmen heraus. Jeder mögliche Vorsprung muss genutzt werden um international wettbewerbsfähig zu bleiben.

Will ein Unternehmen seinen Vorsprung optimal nutzen, ist es unbedingt notwendig auch Kommunikationsprozesse sehr ernst zu nehmen und aufmerksam zu steuern, denn nur so können komplexe neue Vorgänge ideal in die Prozesse eingebunden werden und nur so kann die Verteilung von verschiedenem hochwertigem Wissen bestmöglich erreicht werden.

Den Begriff der Kommunikation im heutigen Sinne definierte als Erster 1928 der englische Literaturkritiker und Schriftsteller Ivor Armstrong Richards wie folgt: "Wenn ein Individuum derart auf seine Umwelt einwirkt, dass

im Geist (englisch mind) eines zweiten Individuums derselbe Eindruck entsteht, der auch im Geist des ersten geherrscht hatte - und das nicht zufällig, sondern eben genau deshalb - so nennen wir diesen Vorgang Kommunikation."

Diese Definition umfasst den Begriff Kommunikation, wie wir ihn landläufig verwenden, in fast allen seinen Schattierungen und beschreibt die Kommunikation als Kontakt zwischen einem Sender und einem Empfänger. Nur dieser interaktive Kommunikationsprozess stellt sicher, dass ein gemeinsames Verständnis (shared meaning) zwischen Sender und Empfänger vorhanden ist. Katherine Miller (1995) definiert Kommunikation im Rahmen von Organisationen als ein menschliches Verhalten gekennzeichnet durch fünf wesentliche Merkmale: Kommunikation findet innerhalb einer (1) sozialen Kollektivität statt, d.h. zwischen zwei oder mehr Personen. Diese interpersonelle Kommunikation ist ein (2) komplexer Prozess welcher dynamisch, permanent, sich ständig ändernd, und kontinuierlich ist. Das heißt, er ist nicht statisch, er hat nicht **einen** Anfang und nicht **ein** Ende. Die „Zutaten“ im Sinne von Inhalte haben eine Wechselwirkung im Prozess und jede „Zutat“ beeinflusst die andere. Ein weiteres Merkmal der Kommunikation ist die (3) Transaktion.

*Richards Definition grenzt die Kommunikation, zumindest im Falle des Senders, auf einen bewussten Vorgang ein.* Miller beschreibt hingegen die Notwendigkeit von Interaktionen und die Bedeutung von Feedback. *Damit sich Kommunikation im erweiterten Sinne, also als wechselseitiger Prozess überhaupt entwickeln kann, sind Rückkoppelungen zwischen Empfänger und Sender nötig.* Menschen sind in vielen Kommunikationsprozessen (4) **gleichzeitig Sender und Empfänger**. Eine Person gibt eine Rückmeldung, spricht, antwortet, agiert und reagiert kontinuierlich während eines Kommunikationsprozesses. Des Weiteren ist Kommunikation absichtlich und/oder vorsätzlich (intentional). Burgoon und Ruffner (1978) haben die Vorsätzlichkeit in der Kommunikation von Sender und Empfänger analysiert. Sender und Empfänger haben nicht immer das gleiche Verständnis, ob eine Nachricht vorsätzlich und/oder beabsichtigt ist. Oftmals entstehen dadurch Missverständnisse. Der Sender muss

also den Effekt seiner Mitteilung erkennen können. *Kommunikation besteht in diesem Sinne aus komplexen Rückkoppelungsprozessen.*

Als letztes Merkmal wird die Kommunikation als symbolisch beschrieben. Die Bedeutung eines Wortes liegt nicht im Wort selber sondern in UNS, in der Organisation, im Umfeld in dem wir uns befinden.

Es ist interessant, dass Studien über Veränderungsprozesse in Organisationen innerhalb der letzten 10 Jahre, wie z.B. die ILOI-Studie (1997), Akademie-Studie (1999) und die Capgemini Studie (2003) alle uneingeschränkt das Thema Kommunikation als *Schwerpunkt* der Führungskräfte sieht.

Es geht immer wieder darum Ziele, Aufgaben und Verantwortungen, Vorgehensweisen und Visionen klar, offen, verständlich und lebendig zu kommunizieren. Es geht darum Vertrauen, Glaubwürdigkeit, und Verbindlichkeit (Commitment) zu vermitteln, Koalitionen zu knüpfen, Netzwerke zu pflegen und somit in der Innen- und Außenwelt Überzeugungsarbeit zu leisten und ein gemeinsames Verständnis der Beteiligten und oder Betroffenen sicher zu stellen.

Es ist wiederum interessant, dass die oben genannten Studien auch immer wieder berichten, dass das Misserfolgsrisiko hoch ist und in mehr als 60% der Veränderungen ihre gewünschten Ziele nicht erreichen (vgl. Greif, Runde & Seeberg, 2004).

Jedes Unternehmen erwartet insbesondere von seinen Führungskräften, dass sie richtige und erfolgssichere Entscheidungen treffen.

Dazu brauchen Führungskräfte die Fähigkeit, auch in einem Umfeld modernster sich schnell wandelnder technologischer Kommunikation, Informationen aufzunehmen, zu strukturieren und weiter zu geben. Die Kunst besteht darin, diese Information so zu vermitteln, dass alle Empfänger innerhalb und außerhalb des Unternehmens etwas damit anfangen können. Die Kunst besteht darin hoch komplizierte und hoch komplexe Informationen in möglichst einfachen Worten und Bildern zu vermitteln.

Information ist eine wertvolle und wertschöpfende Ressource.

Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Führung ist, in einem für die jeweilige Organisation oder Organisationseinheit passenden Führungsstil zu kommunizieren. Damit versteht sich eine Führungskraft nicht nur als Entwickler und Bewahrer (creator and sustainer) der, der notwendige Veränderungen vorhersieht, plant und entwickelt. Dabei ge-

hört es zu den Fähigkeiten als Moderator (facilitator) Kommunikation, Entscheidungs- und Organisationsverhalten von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern zu unterstützen und besonders auch das eigene Handeln zu reflektieren um letztendlich für sich und die Organisation daraus zu lernen (lessons learned).

**Management steuert mit Kommunikation Teamarbeit, Lern- und Veränderungsprozesse, Unternehmenskultur (Kooperationskultur, Vertrauenskultur, werteorientiertes Arbeiten, um nur einige Beispiele zu nennen), Selbstorganisationsprozesse und die Netzwerke.**

In dieser Welt der stetig steigenden Komplexität und Dynamik, versuchen wir Menschen in den Systemen in diesem turbulenten und fast schon chaotischen Umfeld diese Komplexität zu reduzieren, Klarheit und Orientierung zu schaffen. Dabei dürfen wir auch nicht vergessen die Vernetzung von Dingen, Gedanken, Ideen und Themen sicher zu stellen. Dies alles beinhaltet Leadership in den Organisationen.

Welche Instrumente helfen uns dabei? Mit welchen Instrumenten steuert der Flugkapitän? Mit der Elektronik im Cockpit. Mit welchem Instrument steuert der Dirigent? Mit seinem Taktstock. **Mit welchem Instrument steuern Führungskräfte? Mit Kommunikation.**

Als Steuerungsinstrument ist Kommunikation scheinbar alles und nichts, meistens wenig sichtbar, kaum greifbar und schon gar nicht auf den ersten Blick wahrnehmbar. Kommunikation wird im Gegenteil oft nur als Prügelknabe für alle misslungenen Entscheidungs- und Organisationsprozesse herangezogen. Noch zu selten wird jedoch Kommunikation in einem kausalen Zusammenhang mit erfolgreicher Führung gesehen. Das Steuerungsinstrument Kommunikation dient letztendlich der Gewinnsteigerung und damit dem Wachstum der Unternehmen.

Es klingt banal oder wie „alter Wein in neuen Schläuchen“, doch eine effektive Kommunikation ist ein ausschlaggebender Faktor in den verdichteten Prozessen.

**Welche Fähigkeiten braucht eine Führungskraft in der heutigen Zeit?**

- a) fachliche, technische, funktionale Kompetenzen.
- b) Prozessfähigkeiten: Problemlösen und Entscheidungsfindung, hohes Maß an Selbstorganisation.

- c) Soziale Kompetenzen und Umgang miteinander: Kommunikationsfähigkeit (Feedback, konstruktive Kritik), Teamloyalität, Integrationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen. (Thema Vertrauen: siehe dazu auch JournalK3, Jahrgang 1 Heft2, September 2005)
- d) Ziele, Aufgaben, Verantwortungen, Vorgehensweisen und Visionen klar, offen, verständlich und lebendig zu kommunizieren.

## Systemische Coachingausbildung

- 13-teilige Seminarreihe
- DBVC akkreditiert und SG zertifiziert
- Start: 02.11.2007  
Ende: 07.03.2009
- Veranstaltungsort: Frankfurt
- Leiter: Dr. Walter Schwertl

Infos unter [www.k3-frankfurt.de](http://www.k3-frankfurt.de)

### **Neue Führungsherausforderung: Matrixorganisationen mit ihren Projekten und Netzwerken und die Auswirkungen von Veränderungen auf die Systemumwelt**

Gerade im Change Management ist es wichtig ein komplexes Verständnis von Kommunikationsprozessen zu haben. Matrixorganisationen und Netzwerke unterliegen einem ständigen Wandel. Dieser Wandel kann nur dann erfolgreich stattfinden, wenn die Systemumwelt, in diesem Fall die Stakeholder, unbedingt miteinbezogen werden. Stakeholdermanagement ist ein Führungsinstrument, welches fast ausschließlich durch interaktive Kommunikation geprägt ist. Ebenso wird ein Projekt geprägt von der Zusammenarbeit von Menschen; es gibt nur sehr wenige Projekte, auf die das nicht zutrifft. Dabei darf aber nicht nur an die Teammitglieder gedacht werden. *Jedes Projekt lebt in einer Umwelt.* Hier gibt es die verschiedensten Gruppen von Personen, die Prozesskettenpartner, die durch das Projekt direkt oder indirekt berührt werden. Diese Vielzahl an Stakeholdern mit ihren unterschiedlichen Interessen und Erwartungen an das Projekt machen Projektmanagement und die damit verbundene Kommunikation zu einer Herausforderung. Hauptziel des Stakeholdermanagements ist es, die Interessen und Bedürfnisse aller Interessensgruppen und Personen zu erfassen und bei der Projektrealisierung weitgehend zu

berücksichtigen. Es soll eine weitgehende Konsistenz zwischen den Zielen der Stakeholder und den Projektzielen erreicht werden. Eine Führungskraft sollte sich die Zeit dafür nehmen folgende Fragen mit seinen Kollegen und auch mit seinem Team abzuklären und zu beobachten.

- Betroffenheit: was könnte sich für den Stakeholder durch das Projekt ändern (Umfeld, Prozesse, Chancen und Risiken, Bedrohung, Widerstand)?
- Einfluss und Macht direkt und oder indirekt. Macht wird bei einer negativen Auswirkung wesentlich stärker ausgespielt als bei einer positiven Auswirkung; gleichzeitig ist es wesentlich einfacher, positiv ausgeübte Macht zu verstärken, als negative einzudämmen.
- Key Players: brauchen sofortige Aufmerksamkeit
- Meinungsbildner stehen unter regelmäßigen Beobachtungen
- Wen sollte man in größeren, regelmäßigeren Abständen informieren?
- Wie sind Personen und Gruppen in das Projekt eingebunden?
- Arbeitet der Stakeholder mit? Können seine Ziele und Bedürfnisse berücksichtigt werden?

Projekte haben immer eine Eigendynamik (Termine, Qualität, Kosten etc). Die Stakeholder stehen in ständigem Austausch mit ihrem Umfeld sowie mit dem Projektumfeld, d.h. ihre Positionen, Meinungen können sich jederzeit ändern. Aus diesem Grund muss eine regelmäßige Überprüfung erfolgen.

- Sind neue Stakeholder aufgetaucht?
- Waren die bisher ergriffenen Maßnahmen erfolgreich?
- Haben sich die Positionen/Meinungen von bereits identifizierten Stakeholdern wesentlich geändert?

Wenn dies nicht konsequent und regelmäßig gemacht wird (Regelkreis) verliert das Stakeholdermanagement seine Wirksamkeit. Stakeholdermanagement kann auch als ein Teil des Risikomanagements betrachtet werden. Auch Changemanagement braucht Kommunikation. Es müssen in diesem Umfeld Koalitionen gebildet werden, MitarbeiterInnen und Stakeholder überzeugt werden. Überzeugungsarbeit zu leisten ist Kommunikation. Kommunikation schafft Vertrauen.

## Communicating Leadership:

### Kernbotschaften einer optimalen Führungskultur

- Vertrauenskultur erzeugen
- Orientierung geben
- Zusammenarbeit fördern
- Verantwortung wahrnehmen
- Übergeordnete langfristige Ziele aufstellen

### Ziele steuern die Kommunikation und die Handlungen.

Wer den Sinn seiner Arbeit nicht kennt, kann nicht motiviert sein. Ein Ziel vor Augen zu haben hilft wie nichts sonst gegen Müdigkeit und innere Leere.

Ein Ziel setzen bedeutet, ein angestrebtes Resultat zu definieren. Das Ziel soll Orientierung geben, es engt aber nicht ein, sondern zwingt, über die Ausrichtung des eigenen Handelns nachzudenken, Lösungen und Wege zu suchen, die eigenen Energien gezielt und damit ökonomisch einzusetzen.

Die Orientierung an Zielen ist eine der Grundvoraussetzungen für Selbstorganisation und Selbststeuerung und der Hierarch, auf den sich jede Kommunikation in diesem Kontext letztendlich beziehen muss.

Die übergeordneten Ziele sagen die Richtung an. Wo wir hin wollen.

Die Grundwerte zeigen auf, an was wir glauben.

Der Weg dorthin ist die Strategie, unser Spielplan.

Die strategischen Massnahmen zeigen, was wir tun müssen und letztendlich die persönlichen Ziele zeigen, was ich tun muss.

**Miniworkshop  
Qualitätssicherung im  
Business Coaching**

Termin: 26. Juni 2007  
Ort: Zeisselstraße 11  
Zeit: 17:00-20:00 Uhr  
Infos unter [www.k3-frankfurt.de](http://www.k3-frankfurt.de)

**Ziele entwickeln und kommunizieren, Ergebnisse zu überprüfen und dann aber auch Feedback zu geben, das ist Communicating Leadership.**

K3 Beratergruppe Frankfurt  
Zeißelstraße 11  
60318 Frankfurt

Telefon: 069/9055999-0  
E-Mail: [office@k3-frankfurt.de](mailto:office@k3-frankfurt.de)  
Homepage: [www.k3-frankfurt.de](http://www.k3-frankfurt.de)

### Literatur:

ILOI Studie (1997): Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation (ILOI): Management of Change – Erfolgsfaktoren und Barrieren in organisatorischen Veränderungsprozessen. A. Auflage, München.

Akademie-Studie (1999): Warum Veränderungsprojekte scheitern. Unveröf. Ergebnisse einer Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH. Bad Harzburg. <http://www.die-akademie.de>

Capgemini-Studie (2003): Change Management 2003/2008- Bedeutung, Strategien, Trends. Unveröf. Bereich einer Studie, Capgemini: Consulting, Technology, outsourcing. <http://www.de.capgemini.com/servlet/PB/menu/1264308>

Greif S., Runde B., Seeberg I. (2004). Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Hogrefe

Miller K., (1995) Organizational Communication. Approches and Processes. Wadsworth Publishing Company. ITP An International Thomson Publishing Company.

Burgoon, M., & Ruffner, M. (1978) Human communication. New York: Holt, Rinehart and Winston.

\* Brigitte Melzig, Studium der Diplompädagogik an der Universität Regensburg, Seniorcoach DBVC, Arbeitsschwerpunkte: Konzeption und Prozessbegleitung bei Changemanagement, Einzel- und Teamcoaching, Sportcoaching, Konzeption und Durchführung von Workshops, Mediation, Konfliktmanagement. Motto: „Am Ende ist es doch der Mensch, der zählt“.

\* Barbara Forster, M.A. Organizational Communication, B.S. Corporate Communication at University of Texas at Austin – U.S.A, zur Zeit im Bereich Changemanagement Beratung tätig, mit dem Arbeitsschwerpunkt: Gestaltung und Prozessbegleitung von Veränderungsprojekten.