

Kommunikative Positionierung

# Kommunikation beim Führungswechsel effektiv umsetzen

Erfolgreiche und nachhaltige Kommunikation beruht auf tiefgründiger Analyse, durchdachter Strategie, klarem Mission Statement und effizienter Planung der Massnahmen. Anhand eines Führungswechsels in einem mittelgrossen Unternehmen wird die Implementierung der Kommunikationsmassnahmen beispielhaft illustriert.

› Nathaly Bachmann, Aileen Zumstein

Der von den Autorinnen entwickelte strategische Beratungsprozess zur kommunikativen Positionierung von Unternehmen, NGOs sowie Führungspersönlichkeiten umfasst sechs Schritte: Analyse, Strategie, Mission Statement, Planung, Implementierung und Evaluation. Die Schritte bauen logisch aufeinander auf und bilden in sich abgeschlossene Module. Der Kreis (siehe Abbildung) symbolisiert die ständige Weiterentwicklung und wird damit einer Welt gerecht, die sich immer schneller dreht.

## Kommunikative Grundlage

Die Analyse beinhaltet die Standortbestimmung innerhalb des Marktumfeldes sowie die Interpretation mittels systematischer Bewertungskriterien. Nach der Analyse kennen Führungskräfte die Stärken, den USP und die Werte ihres Unternehmens. In der Strategiephase geht es um die Zieldefinition und Ausarbeitung des Zukunftsbildes. Dieser Schritt stellt sicher, dass die unverwechselbare Geschichte der Führungskraft sowie ihres Unternehmens effektiv gehört wird, Emotionen auslöst und damit Mehrwert generiert. Die Strategie ist der persönliche

Kompass und zeigt die Stossrichtung, wohin es mit den Kommunikationsaktivitäten gehen soll. In Schritt drei, dem Mis-



### kurz & bündig

- › Kommunikation bedingt bei deren Umsetzung aktives Zuhören, Vertrauensaufbau und Empathie – speziell im Falle eines Wechsels im Management, wo es um das Individuum der Führungspersönlichkeit geht.
- › Ehrliche sowie direkte Kommunikation ist dabei zentral. Partizipation und Authentizität gehören zur «Grundausrüstung» von Führungspersönlichkeiten.
- › In Zeiten der Schnelllebigkeit, in welchen Warten eher als unangenehm empfunden wird, ist das aktive Zuhören schon fast zu einer Kunst geworden. Sehr geschätzt wird, wenn sich das Management sowie der neue Geschäftsführer die Zeit nehmen, zuzuhören und auf die Anregungen der Mitarbeitenden einzugehen.

sion Statement, geht es um die Festlegung «des raison d'être» und damit um die Beantwortung der Frage, warum das Unternehmen besteht. Ein Mission Statement schafft Klarheit und Fokus, auch in der internen Kommunikation. Die Planung konzentriert sich auf die Organisation der einzelnen Phasen im Kommunikationsmanagement und die Erstellung eines Zeit- und Massnahmenplans. Die konkrete Implementierung der Kommunikation wird anhand eines Führungswechsels in einem Unternehmen aufgezeigt.

## Die Umsetzung

Kommunikation ist Haltung und deshalb bedingt deren Umsetzung aktives Zuhören, Vertrauensaufbau und Empathie – speziell im Falle eines Wechsels im Management, wo es um das Individuum der Führungspersönlichkeit geht. In der Kommunikation rund um einen Führungswechsel sind die in Strategie- und Planungsphase erarbeiteten und definierten Schritte das Grundgerüst:

**Botschaft:** Was wird gesagt?

**Absender:** Wer kommuniziert wie?

**Zielgruppe:** Wer wird erreicht?

**Zeitplan:** Wann wird informiert und kommuniziert?

**Kanäle:** Wo wird kommuniziert?

**Ressourcen:** Wie gross ist der personelle, zeitliche und finanzielle Aufwand?

Führungskommunikation im Change Management basiert zudem auf folgenden vier Schlüsselfaktoren:

### Gelebtes Engagement

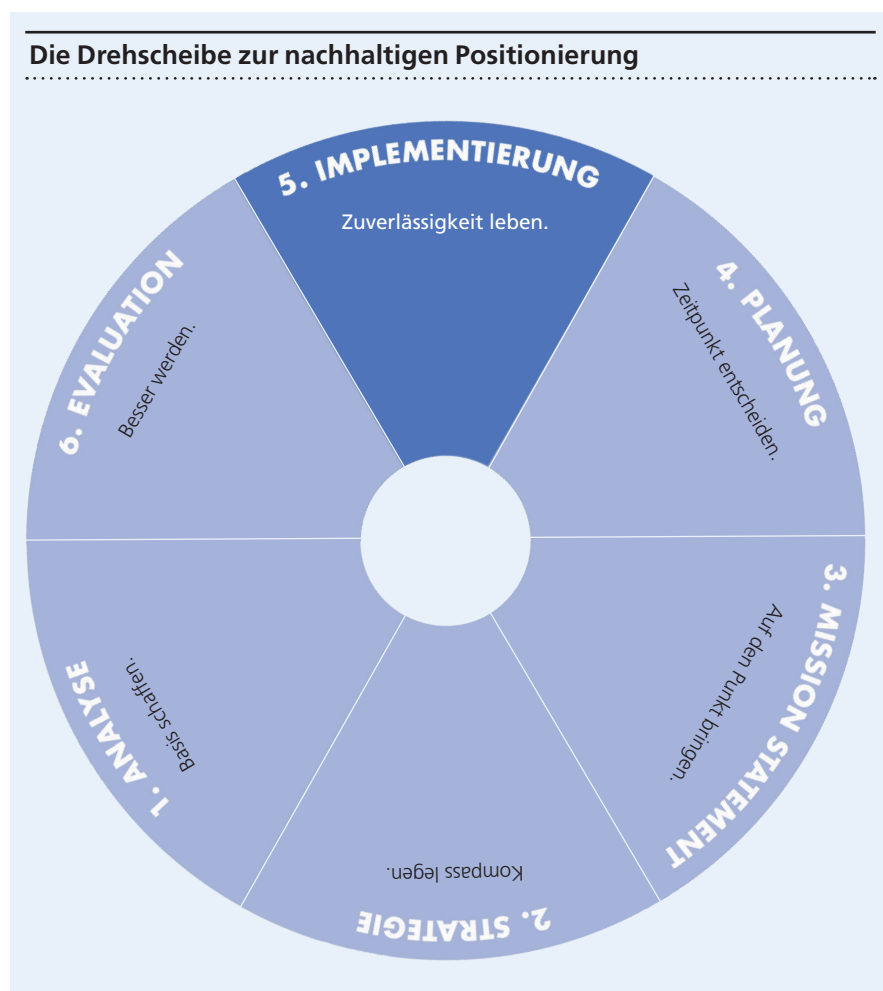
Ein Unternehmen muss seine Werte klar kommunizieren. Wer heute kommuniziert, muss für den Inhalt und die Folgen Verantwortung übernehmen. Gerade im Change-Management-Prozess ist das Engagement jeder einzelnen Person auf Führungsebene gefordert.

### Partizipation und Authentizität

Ehrliche und direkte Kommunikation ist bei einem Führungswechsel zentral. Partizipation und Authentizität gehören zur «Grundausstattung» von Führungspersönlichkeiten wie der Motor zum Auto. Indem das Management auf die Bedürfnisse der Angestellten eingeht, das Commitment in Bezug auf Handlungen und Entscheidungen auch sichtbar macht und die Mitarbeitenden aller Stufen involviert, wird die gewollte Botschaft übermittelt.

### Zeitnah und hürdenlos

Ein Führungswechsel erfordert zeitnahe und hürdenlose Kommunikation: Mitar-



beitende fühlen sich verstanden und ernst genommen, engagieren sich in der Veränderungsphase, identifizieren sich und fühlen sich nach wie vor als Teil des Unternehmens.

### Offene Türen und Kritikfähigkeit

Nur wer ein offenes Ohr hat und empathisch auf die Mitarbeitenden eingehen kann, spürt und erkennt deren Gemütszustand. In Zeiten der Schnelllebigkeit,

Anzeige

### Auch in der Elektronik:

Die SERV versichert Exporte von Konsum- und Investitionsgütern ebenso wie Dienstleistungen an ausländische Käufer.

## Exportieren? Aber sicher!

Die SERV – für finanzielle Sicherheit bei Exportgeschäften und Hilfe bei Liquiditätsengpässen.

Besteht die Gefahr, dass Sie exportieren, aber Ihr Vertragspartner plötzlich nicht mehr zahlen kann oder will? Könnten Sie einen interessanten Auftrag an Land ziehen, aber es fehlt Ihnen die Liquidität für die Herstellung des Exportgutes? Die SERV versichert die politischen und wirtschaftlichen Risiken eines Exportgeschäftes, um Zahlungsausfälle zu vermeiden. Zudem hilft sie Schweizer Exporteuren und Dienstleistern bei Liquiditätsproblemen.

**SERV Schweizerische Exportrisikoversicherung**  
 +41 58 551 55 55  
 info@serv-ch.com  
 www.serv-ch.com

Schweizerische Exportrisikoversicherung  
 Assurance suisse contre les risques à l'exportation  
 Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni  
 Swiss Export Risk Insurance





in denen Warten eher als unangenehm empfunden wird, ist aktives Zuhören so etwas wie eine Kunst geworden.

Es wird aber von den Mitarbeitenden sehr geschätzt, wenn sich das Management und der neue Geschäftsführer die Zeit nehmen, zuzuhören und auch auf die ge-

äußerten Anregungen der Mitarbeitenden einzugehen.

### Beispiel Generationenwechsel

Ein Beispiel hierfür: Ein Familienunternehmen in der Schweiz, eine Druckerei und Buchbinderei, steht vor einem Füh-

rungswechsel in die dritte Generation. Der Führungswechsel – der Patron übergibt an seinen Sohn – ist die zentrale Botschaft und wird von beiden gemeinsam kommuniziert. Ziel ist es, die Mitarbeitenden und die wichtigsten Geschäftspartner wie Lieferanten sowie Kunden zeitnah und persönlich zu informieren. Damit diese Botschaft möglichst positiv wahrgenommen wird, empfehlen die beiden Autorinnen, die von ihnen erarbeiteten Schlüsselfaktoren wie folgt umzusetzen und erlebbar zu machen:

#### Gelebtes Engagement

Um über das Generationenereignis zu informieren, werden alle Mitarbeitenden zu einer Versammlung eingeladen. Dabei achtet das Management darauf, dass vom Produktionsmitarbeitenden bis zum Teamleitenden die Angestellten aller Stufen anwesend sein können. Während der Info-Veranstaltung wird genügend Zeit einkalkuliert, um Fragen zu stellen und auf die Meinungsäußerungen einzugehen. Der Verwaltungsrat ist idealerweise ebenfalls vor Ort anwesend, die Führungscrew steht also geschlossen hinter diesem Entscheid.

#### Partizipation und Authentizität

Parallel zur Informationsveranstaltung, die persönlich und direkt stattfindet, wird eine professionelle Videobotschaft gestaltet. Der Kreativität wird hierbei freien Lauf gelassen. Die persönliche Note soll authentisch spürbar sein. Ist beispielsweise der Geschäftsführer jahrelang ohne Krawatte zur Arbeit gekommen, so soll er auch bei diesem Ereignis seinem Stil und Auftreten treu bleiben.

Eine gute Moderation hilft, das «Warum» zu beantworten und gleichzeitig einen positiven und mutigen Blick in die Zukunft zu gewähren. Die Videobotschaft ist heutzutage ein ideales Medium, um allen einen Blick hinter die Kulisse zu gewähren und authentisch zu kommunizieren. Die mediale Botschaft kann auf dem Intranet, Internet, per Mail oder im Newsletter den verschiedenen Stakeholdern zugänglich gemacht werden.

### Zeitnah und hürdenlos

Sobald der Entscheid steht, wann der Führungsstab übergeben werden soll, muss die Kommunikation darüber gestartet werden. Dies kommt einem nahtlosen Übergang zugute, sodass sich alle Stakeholder auf den bevorstehenden Wechsel adäquat vorbereiten sowie darauf einstellen können.

### Offen und kritikfähig

Nachdem der Führungswechsel kommuniziert worden ist, dient zum Beispiel ein Mitarbeiter-Mittagessen jeweils einmal im Monat mit dem neuen Geschäftsführer dazu, die Anliegen der Mitarbeitenden abzuholen. Gleichzeitig erlauben solche Begegnungen auch das gegenseitige Kennenlernen und schaffen Vertrauen. Für Mitarbeitende, die es vorziehen, sich anonym zu äussern, ist zudem ein Feedback-Briefkasten äusserst hilfreich.

### Die Vorteile

Der Gewinn einer ehrlichen und strategisch durchdachten Kommunikation im Change-Prozess lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- › Die einvernehmliche Kommunikation des Managements in der Nachfolgesituation verringert die Unsicherheit bei Mitarbeitenden sowie bei den Geschäftspartnern.
- › Der Generationenwechsel und die Unternehmensstrategie werden verständlich vermittelt und erklärt.
- › Der geplante Austausch mit den Mitarbeitenden hilft, dass die Veränderung verstanden und auch nachvollzogen werden kann. Denn auch heute sind Veränderungen teilweise immer noch negativ konnotiert und vielfach nicht willkommen.
- › Der interne Dialog mit Mitarbeitenden sowie den externen Stakeholdern klärt die meisten Fragen, führt zu Transparenz, stärkt die gegenseitige Beziehung und schafft Vertrauen. ‹‹



### Serie

#### Die Teile der Serie «Kommunikative Positionierung»

05/15	Mit Geschichten erfolgreich positionieren	In sechs Schritten zur kommunikativen Positionierung
09/15	Analyse	Standortbestimmung
11/15	Strategie und Rahmenbedingungen	Zieldefinition und Definition des Kommunikationsprozesses
01-02/2016	Mission Statement	Definition des Organisationsprofils
09/16	Planung	Erstellung eines Zeit- und Massnahmenplans
<b>11/16</b>	<b>Implementierung</b>	<b>Aufbau der Plattformen und Beziehungen</b>
12/16	Evaluation	Überprüfung der Kommunikationsstrategie und -aktivitäten



### Porträt



#### Nathaly Bachmann

Managing Partner, lic. phil. / MASc UZH

Nathaly Bachmann ist Gründerin der strategischen Kommunikationsberatung Essence Relations. Nach ihrem Studium der Wirtschaftspsychologie in Zürich sowie Madrid arbeitete sie im Swissnex in Singapur. Danach war sie in verschiedenen Führungsfunktionen bei der Credit Suisse im Private Banking tätig. Zudem engagiert sie sich als Mentorin für Wirtschaftsstudentinnen der HTW Chur, doziert an diversen Fachhochschulen wie dem SAWI und unterstützt Freiwilligenprojekte.



#### Aileen Zumstein

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

Die Kommunikationswissenschaftlerin, ehemalige Radiojournalistin und anschliessende Corporate-Communication-Verantwortliche in mittelgrossen bis internationalen Konzernen weiss, dass erfolgreiche Projekte auf den Stärken und der Sichtbarkeit jedes Einzelnen beruhen.



### Kontakt

[nb@essence-relations.ch](mailto:nb@essence-relations.ch), [az@zumstein-communication.ch](mailto:az@zumstein-communication.ch)  
[www.essence-relations.ch](http://www.essence-relations.ch), [www.zumstein-communication.ch](http://www.zumstein-communication.ch)