

## KOMMUNIKATIONSCOACHING UNTERSTÜTZT MANAGER DIREKT

# Das schwarze Loch der Kommunikation

VON BERND SCHUPPENER UND CORNELIA ANDRIOF

### CEO-KOMMUNIKATION

> Kommunikation ist omnipräsent. Völlig unabhängig vom Unternehmensbereich gilt: Für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien oder Absprachen jeglicher Art ist Kommunikation entscheidend. Kommunikation kann ein machtvolles Instrument sein – wer sie trainiert und optimiert, arbeitet effizienter. Oder aber: Kommunikation kann ein schwarzes Loch sein, das Materie – in Form von Information, Kompetenz, Reputation – verschlingt.

Um Kommunikationsaufgaben zu lösen, stützen sich Unternehmen häufig nicht nur auf interne Ressourcen. Sie engagieren externe Kommunikationsberater, die zusätzliche Expertise in den Kommunikationsprozess einbringen. Damit „schwarze Löcher“ geschlossen werden oder gar nicht erst entstehen, stellen Berater Strukturen, Inhalte und Prozesse in den Mittelpunkt ihrer Arbeit.

Es gibt jedoch in Unternehmen nicht selten Situationen, wo dieser Dreiklang an seine Grenzen stößt. Denn Berater berücksichtigen einen entscheidenden Einflussfaktor auf die Kommunikation häufig gar nicht oder nur eingeschränkt: den Menschen. Dabei sind es Manager und insbesondere Vorstandsvorsitzende, die Unternehmen ein Gesicht geben. Mit ihrem Kommunikationsverhalten und ihrer Persönlichkeit bestimmen sie maßgeblich die Identitätsentwicklung und Fremdwahrnehmung eines Unternehmens.

Die Arbeit am eigenen Verhalten kann für Unternehmenschefs zur erfolgskritischen Aufgabe werden. Selbst wenn

Kommunikationsstrukturen, -inhalte und -prozesse stimmig sind: Ist der persönliche Auftritt eines Managers nicht überzeugend, kann dies zu Führungs-, ja sogar zu Unternehmenskrisen führen. Aktuelles Beispiel: Mit seinem bisweilen als unsensibel kolportierten Führungsstil düpiert der Siemens-Vorstand Klaus Kleinfeld nicht nur Konzernmitarbeiter. Durch die Diskussion um erhöhte Vorstandsbezüge und die Bekanntgabe der Streichung von 3.000 BenQ-Arbeitsplätzen hat der Manager auch Medien und Kapitalmarkt gegen sich aufgebracht. „Das personifizierte Imageproblem heißt Klaus Kleinfeld“, bringt die Börsen-Zeitung das Kommunikationsdebakel um Kleinfeld auf den Punkt.

### Kommunikationsprobleme, die sich durch Coaching lösen lassen

Gelingt es einem Manager nicht, seine Stakeholder – also Journalisten, Mitarbeiter, Kollegen und andere Anspruchsgruppen – für sich zu gewinnen, liegt der Fehler nur scheinbar beim Gegenüber. Zielführender ist es, die Lösung des Problems im eigenen Kommunikationsverhalten zu suchen. Denn es ist das eigene Verhalten, das Manager wirklich beeinflussen und verändern können. Darüber hinaus kann es wichtig sein, die Wahrnehmung des Gesprächspartners zu verfeinern und in die Gestaltung der eigenen Kommunikation mit einzubeziehen.

Ein Kommunikationscoach setzt genau an diesem Punkt an. Er unterstützt Manager, das eigene Kommunikationsverhalten zu optimieren und bisher ver-

deckte Ressourcen zu aktivieren – und schließt damit auch die „schwarzen Löcher“, die der Kommunikationsberater nicht oder nur unvollständig beseitigen kann.

Ziel des Coachings ist, dass der Klient an Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz gewinnt. Es dient als Unterstützung bei der Standortbestimmung und trägt dazu bei, Ziele oder Visionen zu schärfen. Darauf aufbauend, hilft das Coaching bei der Entwicklung von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien. Coaching ist dabei keine Wissenschaft. Methoden und Ansätze entstammen Psychologie und Psychotherapie, NLP (Neurolinguistischem Programmieren), Systemtheorie, Psychodrama u.a. Jeder Coach entwickelt auf diesen Grundlagen seinen eigenen Beratungsansatz. Kommunikationscoaching meint eine Kombination aus der Anwendung von Kommunikationsmodellen und verschiedenen, gängigen Coachingmethoden.

Welche Form der Unterstützung im Unternehmen notwendig ist, zeigt ein gründlicher Blick auf Art und Umfang des „schwarzen Loches“. Erfordert die Situation die kommunikative Gestaltungsfähigkeit des CEOs, ist eine enge Zusammenarbeit von Kommunikationscoach und -berater sinnvoll. Idealerweise dockt dabei die Beratungsarbeit in Strukturen, Inhalten und Prozessen an die Coachingergebnisse an.

Der Klient erarbeitet – prozessunterstützt durch seinen Coach – individuelle Strategien, die in seinem eigenen Wertesystem verankert sind. So wird Entwicklung nicht nur als positiv, selbst in-

itiert und „passt zu mir“ erlebt. Auf diese Weise entsteht auch eine Blaupause, eine „innere Begründung“ für die Kommunikation, auf der die Kommunikationsstrategie aufbaut und mit dem Menschen zu einer stimmigen Einheit verschmilzt.

Manager verbringen zwar einen Großteil ihrer Zeit mit Interaktion und verbaler Kommunikation. Dennoch sind sie selten „Kommunikationsexperten“ im eigentlichen Sinne und setzen sich nicht oder nur vereinzelt mit Funktionsweise und Wirkung von Kommunikation auseinander. Dabei ist eine solche Auseinandersetzung unabdingbar und ein wesentlicher Teil des Coachingprozesses. Erst, wenn die Mechanismen von Kommunikation verstanden sind, ist eine nachhaltige Verhaltensänderung möglich. Erst wenn Manager bewusst kommunizieren, können sie das eigene Potenzial nutzen – für das eigene Unternehmen ebenso wie für sich selbst. Die Inhalte des Coachings sind dabei stark praxisorientiert und werden individuell angepasst. Dazu gehören fünf Bausteine:

**Auftragsklärung.** Die Auftragsklärung steht am Anfang jedes Coachingprozesses und ist bereits ein wichtiger Teil der angestoßenen Veränderung. Im Gespräch klären Coach und Klient, wann und wo Kommunikation nicht konstruktiv, sondern zerstörerisch wirkt. Vor allem der Wechsel von Perspektiven eröffnet neue Sichtweisen und erhellt auch solche Aspekte des „schwarzen Loches“, die dem Manager zuvor nicht bewusst waren. Auf Basis dieser Standortbestimmung verständigen sich Coach und Klient auf eine Zielvereinbarung. Ebenso entscheidet sich, welche Modelle aus der Kommunikations- oder Systemtheorie, Organisationslehre oder Psychologie für den Manager wichtig sind.

**Kommunikation verstehen.** Was passiert, wenn Menschen miteinander sprechen? Welche Kommunikationsmuster kann ich bei mir, bei anderen entdecken? Um ein besseres Verständnis von Kommunikation geht es im zweiten Baustein des Coachingprozesses. Dabei

erhält der Manager Antwort auf die Fragen: Wie kommuniziere ich eigentlich? Welche Werte und Eigenarten leiten mich dabei? Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Kommunikationsstil hilft Managern, Widersprüche zwischen Absicht und Verhalten zu erkennen und aufzulösen. Denn nicht immer passt zusammen, was ein Mensch sagt und wie er es sagt. Solche Abweichungen wirken auf das Gegenüber inkongruent – und damit nicht überzeugend. Kommunikationscoaching zielt darauf ab, Denken, Worte und körperlichen Ausdruck in Einklang zu bringen und dem Manager zu einem stimmigen, überzeugenden Kommunikationsverhalten zu verhelfen.

### Grundlagen für nachhaltige Verhaltensänderungen

**Wahrnehmung verfeinern.** Wie sehen mich Mitarbeiter, Kollegen, Journalisten, Investoren? Welche kommunikativen Anforderungen stellen sie an mich? Im Coaching schult der Manager die Aufmerksamkeit für seine Stakeholder und lernt, seine Kommunikation auf die Bedürfnisse der anderen einzustellen. Kommunikationsmodelle und Persönlichkeitstypologien helfen nicht nur dabei, den Blick für die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu schärfen. Sie ermöglichen auch, Andersartigkeit zu erkennen, zu achten und wertzuschätzen – ohne die eigene Welt aufzugeben.

**Kommunikationsverhalten verändern.** Veränderung, der eigentliche Zweck des Coachings, geschieht immer aus der Person heraus, mit ihren eigenen Ressourcen, Fähigkeiten und passend zu ihrer eigenen Wertewelt. Voraussetzung für Veränderung ist Klarheit über die eigenen Ziele. Nur wer seine Ziele kennt, kann bewusst kommunizieren und die Veränderung in die richtige Richtung lenken. Im Coaching gilt es herauszufinden, wie individuelle Ziele die eigene Kommunikation im Unternehmen und das Verhalten als Manager beeinflussen. Dazu gehören zwei Bausteine:

- Die eigene Zielfindung: Eine Zielbestimmung ist „harte Arbeit“ im Gespräch: Was ist mein Ziel? Kann ich es

„Ein besseres Verständnis von Kommunikation sowie eine verfeinerte Wahrnehmung bilden die Grundlage für nachhaltige Verhaltensänderungen im Coachingprozess.“

selbst erreichen? In welchem Kontext ist es wichtig, welche Personen sind wichtig? Was „kostet“ mich die Zielerreichung? Die Arbeit lohnt sich: Eine wirklich im eigenen Denken verwurzelte Zielbestimmung ist wie ein zusätzlicher Motor. Ihre positive Ausrichtung gibt Kraft, bringt voran, beschleunigt.

- Der Zielabgleich: Welche Ziele verfolgt mein Unternehmen? Wie verhält sich das zu meinen persönlichen Zielen? Beim Abgleich der Ziele werden Konfliktherde deutlich. Wer Klarheit über die Zielstruktur hat, kann im Konfliktfall schnell und richtig reagieren und kommunizieren.

*Prozessabschluss.* Am Ende des Coachings steht das Rekapitulieren des Prozesses: Was hat sich verändert? Ist das in der Auftragsklärung vereinbarte Ziel erreicht? Die Abschlussitzung dient dazu, den Prozess zu reflektieren und letzte offene Fragen zu klären. Mit ihr findet das Coaching ein formales Ende.

## Kommunikationscoaching und -beratung

Idealerweise steht der Coachingprozess nicht isoliert da. Im besten Falle baut die Gesamtkommunikation darauf auf – Stichwort „innere Begründung“. In der Praxis ist eine Kombination von Kommunikationscoaching und -beratung besonders in erfolgskritischen Situationen sinnvoll.

*Perfekt starten.* Auf jeder neuen Karrierestufe sind für Manager die ersten 100 Tage von besonderer Bedeutung: Der Manager kann sich ganz bewusst positionieren – intern wie extern. Unterstützung in dieser Zeit gibt das 100-Tage-Coaching. Es umfasst – neben dem eigentlichen Coachingprozess – noch weitere Beratungsbausteine:

*CEO-Positionierung.* Die CEO-Positionierung basiert auf einem Perception-Audit sowie einer klassischen Stärken- und-Schwächen-Analyse (SWOT). Diese unterziehen die Wahrnehmung des Managers einer genauen Analyse und definieren Möglichkeiten, Chancen und Ge-

fahren. Darüber hinaus fließen mit dem persönlichen Kommunikationsstil und der eigenen Wertewelt des Managers die Coachingergebnisse in die Positionierung ein. Beide garantieren, dass der Manager diese als kongruent mit der eigenen Persönlichkeit erlebt und umsetzt.

*Kommunikationsaudit und -strategie.* Die bisher verwendeten Botschaften und Maßnahmen der Unternehmenskommunikation werden im Audit auf den Prüfstand gestellt. Zentrale Frage auch hier: Stimmt die bisherige Kommunikation mit Zielen, Werten und Stil des neuen CEOs überein? Auf Basis der Analyse wird eine Kommunikationsstrategie entwickelt. Darin werden eventuelle Inkongruenzen beseitigt und bestehende Maßnahmen angepasst.

*Medientraining.* Das Training vermittelt dem Manager Grundlagen zum persönlichen Umgang mit Medien und stärkt insgesamt seinen Auftritt. Es besteht aus Kamera- und Argumentationstraining sowie der präzisen Definition der Key-Messages.

*Krisenprävention.* Während der Coach den Blick auf die „schwarzen Löcher“ im Kommunikationsverhalten des CEOs richtet, nimmt der Berater die Krisenpotenziale im Umfeld des Managers unter die Lupe. Dabei unterzieht er Strukturen, Akteure und Themen einer genauen Bestandsaufnahme und entwickelt auf dieser Basis die weiteren Bausteine der Krisenprävention: Reputation- und Issues-Management, Maßnahmen der Krisenprävention sowie ggf. ein Frühwarnsystem.

*Perfekt verändern.* Change-Prozesse in Unternehmen bringen es mit sich, dass die Komplexität der Umwelt zunimmt und die Betroffenen sich mit völlig neuartigen Sachverhalten konfrontiert sehen. Kommunikation nimmt hier eine entscheidende Rolle ein: Sie muss Orientierungshilfen bieten, die Notwendigkeit und Vision des Wandels verdeutlichen sowie Partizipation ermöglichen. Kommunikationsberatung bietet hier zusätzliche Expertise und Kapazitäten und gleicht Unternehmensengpässe effektiv aus.

## Kommunikationsrolle im Change-Prozess

Change-Kommunikation ist immer zentrale Führungsaufgabe. Als Agenten des Wandels kommt den Managern und besonders dem Vorstandsvorsitzenden eine besondere Aufgabe zu. Die Unternehmensführung muss auf operativer Ebene präsent bleiben, im Projekt Außerordentliches leisten und besser kommunizieren denn je. Darüber hinaus wird von ihr erwartet, dass sie die neuen Werte, Normen und Verhaltensweisen vorbildlich verkörpert.

Auch hier bietet Kommunikationscoaching wertvolle Unterstützung. Es hilft CEO und Führungskräften, ihre Kommunikationsrolle im Change-Prozess zu finden und mit den persönlichen Stilen und Werten in Einklang zu bringen. Ergebnis: Manager können die Veränderungsbotschaften glaubwürdig vermitteln und bei den Stakeholdern Vertrauen, Zuversicht und Motivation wachsen lassen.

Kommunikationscoaching unterstützt Manager dabei, Ziele und Handlungsalternativen zu erarbeiten, und bietet ihnen wertvolle Stützen im persönlichen und beruflichen Entwicklungsprozess. Und auch die Gesamtkommunikation profitiert von kommunikativ „durchtrainierten“ Führungskräften, von Managern, die ihre Ziele geklärt haben, und von Vorstandsmitgliedern, die regelmäßig externes Feedback bekommen. Kommunikationscoaching ist darüber hinaus wichtiger Impulsgeber für die Kommunikationsberatung. Besonders in der CEO-Kommunikation und in erfolgskritischen Momenten schließt es vorhandene und drohende „schwarze Löcher“ und schafft die nötige Klarheit für eine erfolgreiche und wirkungsvolle Kommunikation. <

Prof. Dr. Bernd Schuppener ist Principal Partner, Dr. Cornelia Andriof ist Managing Director der HERING SCHUPPENER Unternehmensberatung für Kommunikation GmbH, Frankfurt am Main