

Im Interview

Wandler zwischen den Welten

Kommunikation und Management: Erfolgreich führen in Zeiten von Veränderung

Für seine Veränderungskommunikation in der **Wüstenrot und Württembergischen AG** wurde **Frank Weber** 2010 mit dem Deutschen Preis für Wirtschaftskommunikation und dem PR-Report Award ausgezeichnet. Heute berät er Unternehmen und Organisationen in Fragen der Führung, der Kommunikation und des Wandels. Im Gespräch erläutert Frank Weber, warum für ihn die eigene Haltung maßgeblich für erfolgreiches Führen ist.

Als Leiter Konzernentwicklung und Konzernkommunikation haben Sie große Veränderungsprozesse angestoßen und begleitet. Was waren dabei Ihre drei wichtigsten Aufgaben?

Frank Weber: Ich hatte das große Glück, dass ich in meiner Position über die reine Kommunikation hinausgehen konnte und fünf Jahre lang die Verantwortung für alle Change Aktivitäten der Unternehmensgruppe getragen habe. Daraus resultierten in meinen Augen drei Rollen bzw. Aufgaben. Die erste ist die Konzeption des Change Prozesses. Die zweite Aufgabe ergibt sich daraus, dass der gesamte Prozess für die verschiedenen Beteiligten zeitlich asynchron verläuft. Sie kennen ja die klassische Change-Kurve. Asynchronität bedeutet, dass die obersten Führungskräfte diese Kurve schneller oder früher durchlaufen als der Rest der Mannschaft. Insofern besteht die Aufgabe desjenigen, der für Change zuständig ist, auch darin, ein Mittler zu sein, um die unterschiedlichen Zustände auf der Change Kurve einander anzugeleichen und ein gemeinsames Verständnis zu generieren. Die dritte Aufgabe ist eine Art von Berater des Top-Managements und damit auch Mahner oder mahnender Hinterfrager von scheinbaren Selbstverständlichkeiten. Etwas, das dem Top-Management selbstverständlich ist, muss für die Mitarbeiter oder die Führungskräfte noch lange nicht klar sein. Kommunikation bzw. der Change Manager ist dazu da, diese Themen kritisch zu hinterfragen und dann entsprechend kommunikativ zu adjustieren.

Welche Kompetenz ist bei diesen Aufgaben für einen Change Manager aus Ihrer Sicht besonders wertvoll?

Frank Weber: Der Change Manager ist ein Wandler zwischen den Welten. Vielen Menschen in Unternehmen ist sicherlich gar nicht bewusst, dass eine solche Person erforderlich ist. Wenn Sie diesen Wandler zwischen den Welten erfolgreich machen wollen, müssen Sie eine gewisse Allparteilichkeit haben und damit auch Vertrauen genießen. Sie sind nicht ganz neutral, das können Sie nicht sein. Aber sie sind allparteilich, und jeder versteht, dass sie die jeweiligen Positionen der anderen Partei auch mit vertreten. Damit hat der Change Manager eine gewisse Nähe zum Mediator.

Was hat Ihnen persönlich geholfen, die drei genannten Rollen im Change Prozess zu bewältigen?

Frank Weber: Ich habe mich in den vergangenen Jahren intensiv mit Fragen der Führung und der menschlichen Motivationslagen beschäftigt. Denn es geht letztendlich im Change darum, Menschen auf eine zum Teil etwas längere und mitunter auch sehr unbequeme Reise mitzunehmen. Sie verlassen einen Status Quo und bewegen sich hin zu einem neuen und zum Teil unbekannten und noch nicht greifbaren Ziel. Wenn man das möchte, dann sollte man erkennen können, was Menschen bewegt, was sie motiviert, wovor sie Angst haben und

Im Interview

welche Befürchtungen sie mitunter haben. Ich glaube, das ist eine Schlüsselkompetenz für erfolgreichen Change. Denn nur so kann man die Mitarbeiter gewinnen, dem Change gegenüber offen zu sein und im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Fähigkeiten einen eigenen Beitrag zum Gelingen des Change zu leisten.

Sie sprechen für sich beim Thema Führung auch von einem Stufenmodell. Können Sie dies kurz erläutern?

Frank Weber: In meinem Stufenmodell könnte man die erste Kompetenz beschreiben als „Manage and lead yourself“, bevor die zweite kommt, „Manage and lead others“. Das setzt voraus, ein eigenes Bild von seinem Leben zu entwickeln und sich mit der eigenen Vision zu beschäftigen. Was ist der Zweck meines Daseins? Was sind meine Werte und Glaubenssätze? Und welches Verhalten resultiert daraus, mit dem ich mein Umfeld gestalte? Als Führungskraft habe ich natürlich besondere Möglichkeiten, auch unbewusst mein Umfeld zu gestalten. Deswegen ist es sinnvoll, sich vorher diese Fragen zur eigenen Motivationslage zu stellen. Letztendlich geht es darum, eine kongruente Person und damit glaubwürdig zu sein. Dann bin ich in der Lage, den nächsten Schritt zu machen: „Managing and leading others“.

Was hat dieser Prozess bei Ihnen bewirkt?

Frank Weber: Als ich die Fragen beantwortet habe, wurde für mich sehr deutlich, dass meine Glaubenssätze und Werte noch lange nicht den Werten anderer entsprechen müssen. In diesem Moment wurde ich neugierig und sehr offen für die Fragen nach der inneren Landkarte anderen Menschen. Die Frage zu stellen, wie tickt eigentlich mein unmittelbares Umfeld und welche Auswirkungen hat das auf die Zusammenarbeit, war für mich eine Art Turbo-Lader fürs Führen.

Hier möchte ich Sie auf einen Satz ansprechen, den Sie sicherlich kennen: Wer fragt, der führt. Was verbinden Sie mit dieser These?

Frank Weber: Natürlich kenne ich den Ausspruch. Er ist auch korrekt. Die Frage ist nur, wohin führt das? Und wozu führt das? Ich kenne den Ausspruch vor allem aus der Welt der Verhandlungstaktik, wo es u.a. um Rangordnungen geht. Wenn ich alle meine Aussagen, die ich vorhin zum Thema Führung gemacht habe, mir nochmals ins Gedächtnis rufe, dann würde ich diesen Satz umdrehen wollen und sagen: Wer führt, der fragt. Das gefällt mir deutlich besser, denn da kommen wir wieder zu einem Aspekt der Haltung. Ich hatte vorhin bereits darauf hingewiesen: Was Mitarbeiter motiviert, was sie ausmacht, welche Glaubenssätze und Werte sie leiten, all das erfährt man durch Fragen. Insofern sollte der Satz, wenn es wirklich um Führen geht, lauten: Wer führt, der fragt. Und dann sollte man auch die richtigen Fragen stellen.

Können Sie das an einem Beispiel verdeutlichen?

Frank Weber: Die Fragekultur von Führungspersonen, wie ich sie erleben, ist oft noch durch eine Verhandlungstaktik geprägt im Sinne von: Wer fragt, der führt. Nehmen Sie folgendes Beispiel: Sie können zwei Fragen stellen, wenn ein Mitarbeiter scheinbar irgendwas nicht korrekt gemacht hat. Sie können fragen: Warum hast Du das gemacht? Oder Sie können fragen: Wozu hast Du das gemacht? Es sind zwei ähnliche Fragen, sie haben aber eine ganz unterschiedliche Wirkung. Warum fragt von oben nach unten, klagt implizit an und führt damit zu Rechtfertigung. Wozu unterstellt erst einmal einen positiven Gedanken und drückt Akzeptanz der anderen Person aus. Mit diesem kleinen aber bedeutenden Unterschied entscheiden Sie, mit welcher Stimmung und Einstellung Ihr Gegenüber in die Problemlösung einsteigt – vergangenheitsbezogen verteidigend oder in die Zukunft gerichtet positiv.

Im Interview

Dieses Beispiel zeigt, dass Kommunikation durchaus einen Unterschied macht. Wie würden Sie Kommunikation als Führungsinstrument beschreiben?

Frank Weber: Kernaufgabe von Kommunikation ist die Informationsvermittlung. Doch darauf sollte man Kommunikation nicht reduzieren. Ihre darüber hinausgehende Rolle wird deutlich, wenn wir die anderen Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen, Planen, Fordern und Fördern oder auch Beurteilen betrachten. Wenn es funktionieren soll, sind alle Führungsinstrumente daran gebunden, dass die Betroffenen, also die beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte, aufrichtig miteinander kommunizieren. Und damit ist Kommunikation im Rahmen der Führungsinstrumente zweierlei: Einmal eine Kernaufgabe, nämlich sicherzustellen, dass Informationen übermittelt und angekommen sind, und zweitens hat Kommunikation die Funktion des Bindeglieds zwischen den anderen Führungsinstrumenten. Damit steht Kommunikation an entscheidender Stelle. Denn ohne Kommunikation funktionieren die anderen Führungsinstrumente nicht. Deswegen sagt man auch oft verkürzt: Führung ist Kommunikation.

Herzlichen Dank für den sehr persönlichen Einblick in Ihr Führungskonzept!

Frank Weber ist selbstständiger Unternehmensberater zu den Themen Führung, Kommunikation und Change Management sowie Coach für Top-Executives und ausgebildeter Mediator. Er studierte nach einer Banklehre Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität in Bochum und absolvierte das General Management Programm an der St. Galler Business School. Kommunikations-, Management- und Change-Erfahrung sammelte er bereits unmittelbar zu Beginn seiner Karriere als Projektleiter einer Unternehmensberatung sowie in den danach folgenden leitenden Management-Positionen verschiedener Konzerne in den Bereichen Konzernentwicklung und -strategie sowie Unternehmenskommunikation. Weber ist davon überzeugt, dass die Art, wie in Organisationen geführt, kommuniziert und verändert wird, ganz entscheidend deren Leistungsfähigkeit bestimmt.

Über PR PLUS:

Kommunikation ist PRofession – mit dieser Leitidee wurde PR PLUS 1998 in Heidelberg gegründet und ist in Deutschland und Österreich als kompetenter Ausbilder in der berufsbegleitenden Weiterbildung anerkannt. Ein 18-monatiges PR-Fernstudium bildet zum/r akademisch geprüften PR-Berater/in (60 ECTS) aus und kann in 2 Semestern zum Communications Master of Science (MSc, als Upgrade 60 ECTS) ausgebaut werden. Speziell an (angehende) Führungskräfte in Unternehmen und Non-Profit-Organisationen wenden sich die beiden 4-semestrigen Master-Lehrgänge "PR und Integrierte Kommunikation" und "Kommunikation und Management" (beide MSc, 120 ECTS), die in Kooperation mit der staatlichen Donau-Universität Krems angeboten werden. Führende Autoren, fachlich und didaktisch versierte Dozenten, ein bewährtes Vermittlungskonzept mit kleinen Studiengruppen sowie die persönliche Betreuung durch erfahrene Lehrgangsleiter/innen garantieren ein produktives Lernklima, Praxisrelevanz und theoretische Fundierung.