

# UNTER DER LUPE

## Die Bedeutung von Führungskommunikation und Führungskräftekommunikation für eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation

TEXT: Katharina Krämer und Annette Pfizenmayer\*

### 1 Einführung

Interne Kommunikation hat sich in den letzten Jahren zunehmend zur Königsdisziplin der Organisationskommunikation entwickelt. Nicht zuletzt hat die Covid-19-Pandemie offenbart, wie wichtig die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitenden ist, um sich in unserer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen „VUCA-Welt“ als Organisation erfolgreich zu behaupten und zukunftsfähig zu bleiben. Einerseits gilt es, im Sinne von „run the business“ das aktuelle Tagesgeschäft zu bewältigen, und andererseits müssen im Sinne von „change the business“ Transformationsvorhaben gemeistert werden (vgl. Fritschi/Pfizenmayer 2021, S. 5).

Diese Ambidextrie ist nicht nur für die Organisationsführung höchst anspruchsvoll, sie stellt auch besondere Anforderungen an Führungskräfte und an die

interne Kommunikation. Denn die Praxis zeigt: Werden Mitarbeitende in einer Zeit des ständigen Wandels nicht gut informiert, orientiert, integriert und inspiriert, können sie zum größten Hindernis der Transformation werden. Andersherum können sie aber auch der größte Erfolgshebel des Wandels sein. Dafür braucht es eine gelungene interne Kommunikation.

Es verwundert daher nicht, dass die interne Kommunikation auch aus wissenschaftlicher Perspektive in den letzten Jahren erhöhte Beachtung gefunden hat. Dabei zeigt sich, dass es nicht mehr sinnvoll ist, generisch von „der internen Kommunikation“ als Aufgabe des Kommunikationsmanagements zu sprechen. Vielmehr braucht es einen differenzierten Blick auf einzelne Teilbereiche der internen Kommunikation.

Einwiller et al. (2021) gehen noch einen Schritt weiter, indem sie einen ganzheitlichen Blick auf die organisationsinterne und -externe Mitarbeiterkommunikation und deren Handlungsfelder werfen (👉 Kapitel 2). Eins sei dabei vorweggenommen:

👉 In den Fokus rücken die Führungskräfte als zentrale Multiplikatoren der Mitarbeiterkommunikation.

👉 Geschärft wird damit einerseits der Blick für „Führungskommunikation“, verstanden als die Kommunikation der Füh-

rungskräfte mit ihren Teams und Mitarbeitenden im Führungsprozess – und andererseits für „Führungskräftekommunikation“, verstanden als Spezialbereich der internen Unternehmenskommunikation.

Welcher konkrete Stellenwert Führungskräften in der Mitarbeiterkommunikation zukommt, davon handelt dieser Beitrag im Sinne von theoretischen Befunden und empirischen Einblicken. In Kapitel 2 erfolgt zunächst eine fachliteraturbezogene Systematisierung. Anschließend werden in Kapitel 3 auf Basis qualitativer Leitfadeninterviews und einer quantitativen Online-Befragung von Kommunikationsverantwortlichen bei Schweizer Organisationen vertiefte Befunde aus der Praxis skizziert.

Im Zentrum stehen dabei die folgenden beiden Fragestellungen der im Jahr 2022 durchgeführten Studie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften: 1) Welchen Stellenwert haben Führungskräfte für die interne Kommunikation von Schweizer Organisationen, und welche Aufgaben übernehmen sie dabei (Führungskommunikation)? 2) Wie gestalten Schweizer Organisationen die Kommunikation mit den Führungskräften (Führungskräftekommunikation)? Die wesentlichen Erkenntnisse werden in einem Fazit und Ausblick diskutiert.

\* Katharina Krämer und Annette Pfizenmayer sind Dozentinnen und Beraterinnen für Organisationskommunikation am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Ihr Arbeits-, Beratungs- und Forschungsschwerpunkt liegt im Themenfeld der digitalen Transformation und der Rolle der Kommunikation in Zeiten des (digitalen) Wandels.

## Interne Kommunikation – vom Nebenschauplatz zum Wettbewerbsfaktor

Interne Kommunikation hat sich in den letzten Jahren stark verändert und an Bedeutung gewonnen. Huck-Sandhu (2016) spricht von einem „Feld im Wandel“. Dass interne Kommunikation zuvor über Jahrzehnte ein Schattendasein neben der externen Kommunikation fristete, zeigt sich in diversen wissenschaftlichen Publikationen, in denen Autorinnen und Autoren den Ruf der internen Kommunikation als „ein wenig beachtetes und nur eingeschränkt nutzbringendes Mauerblümchen“ beschreiben (vgl. Einwiller et al. 2021, S. 28).

Verstehen wir interne Kommunikation als die kommunikativen Prozesse, die sich zwischen einer Organisation und ihren Mitgliedern abspielen (vgl. Mast 2019, S. 284), dann zeigt sich allerdings, dass die Ausgestaltung der internen Kom-

munikation in der Praxis aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen von Unternehmen und anderen Organisationen in den vergangenen zehn Jahren komplexer und vielschichtiger geworden ist (vgl. ebd.).

Interne Kommunikation wurde vom „Nebenschauplatz zum Wettbewerbsfaktor“ (Schneider/Retzbach 2012, S. 3) und avancierte in der Unternehmenskommunikation zur „leading position“ (Mast 2019, S. 284). Heute ist interne Kommunikation tatsächlich eins der am stärksten wachsenden Kommunikationsfelder in Europa (vgl. Mast 2020). Dass sich eine gute interne Kommunikation positiv auf die Wertschöpfung und somit auf den Erfolg von Unternehmen auswirken kann, ist mittlerweile anerkannt (vgl. Buchele et al. 2021).

Die Gründe für den Bedeutungszuwachs liegen nach Mast auf der Hand: „Zu wichtig sind die internen Kommunikationsabläufe für die Motivation und

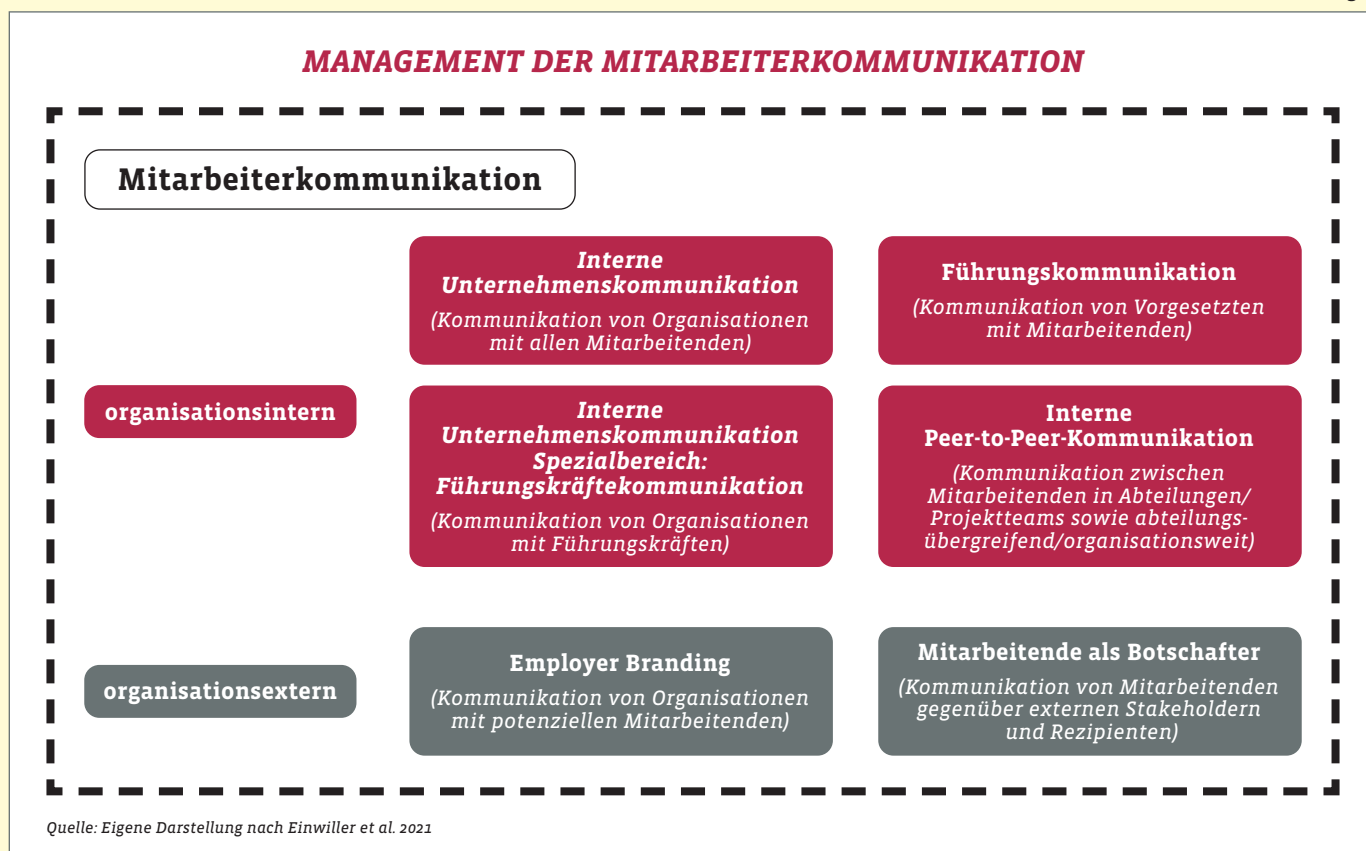
das Commitment der Mitarbeiter und Führungskräfte und damit für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen geworden“ (Mast 2019, S. 284ff.).

### 2.1 Mitarbeiterkommunikation – eine wichtige Disziplin differenziert sich aus

Verstehen wir interne Kommunikation – wie bereits erwähnt – als kommunikative Prozesse, die sich zwischen einer Organisation und ihren Mitgliedern abspielen (vgl. Mast 2020), dann rücken die Mitarbeitenden, mit und ohne Führungsverantwortung, ins Zentrum.

Ein für die ganzheitliche Betrachtung und Systematisierung von Mitarbeiterkommunikation hilfreiches Konzept legen Einwiller et al. (2021) mit ihrem „Handbuch der Mitarbeiterkommunikation“ vor (👉 **Abbildung 1**). Mitarbeiterkommunikation wird dabei definiert als „alle kommunikativen und informativen Vorgänge, in denen Organisationsmitglieder in ihrer Rolle als Mitarbeitende >

Abbildung 1



oder als potenzielle Mitarbeitende adressiert werden oder selbst kommunizieren“ (ebd., S. 3).

Darauf aufbauend, definieren sie das Management der Mitarbeiterkommunikation als den Teil des Kommunikationsmanagements, der sich mit der Gestaltung und Steuerung der Mitarbeiterkommunikation befasst: „Das Management der Mitarbeiterkommunikation widmet sich der Planung, Umsetzung und Evaluation jener Formen der Mitarbeiterkommunikation, die gestaltet und gesteuert werden können und sollen“ (ebd., S. 5).

### **2.1.1 Mitarbeiterkommunikation wirkt auf zwei Ebenen — nach innen und außen**

Das Konzept der Mitarbeiterkommunikation nach Einwiller et al. (2021) beschreibt die dazugehörigen Bereiche auf zwei Ebenen. Dabei wird zwischen organisationsinternen und organisationsexternen Handlungsfeldern unterschieden (👉 **Abbildung 1**).

Zu den organisationsinternen Handlungsfeldern gehören die interne Unternehmenskommunikation, das heißt die Kommunikation der Organisation mit allen Mitarbeitenden, mit und ohne Führungsverantwortung. Dazu zählt auch die Führungskräftekommunikation, die vor allem die Kommunikation der Organisationsführung mit den Führungskräften im mittleren Management umfasst. Vertreten wird die Organisationsführung dabei häufig durch professionelle Kommunikationsfachleute (vgl. ebd., S. 5).

Die Führungskommunikation bildet das zweite Handlungsfeld. Gemeint ist die Kommunikation der Führungskräfte mit den Mitarbeitenden im Führungsprozess. Die informelle Kommunikation der Kollegen untereinander und mit anderen Organisationsmitgliedern wird als Peer-to-Peer-Kommunikation verstanden (vgl. ebd.). Zu den organisationsexternen Handlungsfeldern zählen Employer Branding und das Auftreten von Mitarbeitenden als Botschafter der Organisation (vgl. ebd., S. 6).

Da dieser Beitrag auf die Aufgaben und den Stellenwert von Führungskräften

in der internen Kommunikation fokussiert, werden die beiden organisationsinternen Handlungsfelder „Führungskommunikation“ und „Führungskräftekommunikation“ näher beleuchtet.

### **2.2 Führungskommunikation**

Gemäß Einwiller et al. (2021) bezeichnet „Führungskommunikation“ jene von Führungskräften ausgehende Kommunikation, die sich zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden abspielt (vgl. ebd., S. 6). So sollen die Mitarbeitenden durch die Führungskräfte befähigt werden, ihr Potenzial für die Organisation zu entfalten und auf das Erreichen der Organisationsziele auszurichten (vgl. ebd., S. 10).

Führungskommunikation kann direkt, indirekt, schriftlich oder technisch erfolgen, sie beeinflusst dabei Einstellungen, Emotionen, Verhalten und Leistung der Mitarbeitenden (vgl. ebd.). Führungskommunikation erfolgt über alle Hierarchieebenen hinweg (vgl. Hauer 2016, S. 111). Laut Hauer liegt eine wichtige Aufgabe der Führungskommunikation darin, „die Werte, Ziele und Strategien der Organisation für ihre Mitarbeitenden zu interpretieren, einzuordnen und zu erklären“ (ebd., S. 109).

Da Führungskräfte in direktem Kontakt mit ihren Mitarbeitenden stehen, ist Führungskommunikation eine Aufgabe, die nicht an die interne Unternehmenskommunikation delegiert werden, bei der diese jedoch unterstützend wirken kann (vgl. ebd.). Hierbei muss allerdings beachtet werden, dass Führungskräfte ebenfalls Mitarbeitende sind, die der Geschäftsleitung untergeben sind, womit sich ihre Rollen und die Kommunikationsperspektiven vermischen können (vgl. ebd.). Führungskräften kommt somit eine Doppelrolle zu, die sie zu einer speziellen Zielgruppe für die interne Kommunikation macht und auch als „Sandwich-Rolle“ bezeichnet wird (vgl. Hauer 2016, S. 112).

### **2.3 Führungskräftekommunikation**

„Führungskräftekommunikation“ umfasst im Konzept der Mitarbeiterkom-

munikation nach Einwiller et al. (2021) die Kommunikation zwischen der Geschäftsleitung und Führungskräften auf allen Stufen (vgl. ebd., S. 6). So sollen Führungskräfte dazu befähigt werden, ihre Mitarbeitenden effektiv zu führen. Dazu müssen Führungskräfte ebenfalls von den Organisationszielen überzeugt und anständig informiert werden, denn nur so können sie diese an die Mitarbeitenden weitergeben (vgl. ebd.).

Dabei gilt: Je größer das Vertrauen der Führungskräfte in die Unternehmensführung, desto besser werden Entscheidungen aktiv mitgetragen. Dafür müssen Interaktionsmöglichkeiten – wie Dialogformate oder ein Führungskräfte Netzwerk zwischen Unternehmensleitung und Führungskräften – ermöglicht werden. Daneben muss Führungskräftekommunikation Führungskräfte „informieren und befähigen, im Unternehmen vernetzen und den gewünschten Führungsstil aktivieren“ (Voss/Röttger 2021, S. 268).

Das ist nicht neu. Bereits 2009 postulieren Kinter et al., dass Führungskräftekommunikation als eine „nachhaltige Aufgabe in Unternehmen“ (Kinter et al. 2009, S. 30) zu betrachten ist, „die dazu dient, die positive Wirkung von Führungskräften zu unterstützen und zu stärken und den Führungskräften Mittel und Strukturen bereitzustellen, ihren primären Aufgaben, der Wertschätzung der Mitarbeiter sowie dem Management von Veränderungsprozessen, optimal nachkommen zu können“ (ebd.).

### **2.4 Zwischenfazit – Stellenwert der Führungskräfte in der Mitarbeiterkommunikation**

Den Führungskräften kommt im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation also eine wichtige Rolle zu. Wenn es um das Erreichen der Ziele der gesamten Mitarbeiterkommunikation geht, sind sie ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Die „Orientierungs-, Informations-, Motivations- und Integrationsfunktion“ (Einwiller et al. 2021, S. 16) der Mitarbeiterkommunikation lässt sich nur erreichen, wenn Geschäftsleitung und Führungskräfte an einem Strang ziehen. Nur

dann können mitarbeiterbezogene Ziele wie Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden und, darauf aufbauend, Identifikation, Motivation und Engagement erreicht werden (vgl. ebd.).

Zu den organisationsbezogenen Zielen und Wirkungen gehören Arbeitsleistung, Loyalität und Wissensmanagement sowie immaterielle Werte wie Reputation, Marke und Unternehmenskultur (vgl. ebd.). Es bleibt die Frage, wie Organisationen und Kommunikationsabteilungen mit diesem Stellenwert der Führungskräfte umgehen und wie sie die Führungskräftekommunikation tatsächlich gestalten.

3

### **Empirische Einblicke in die Führungs- und Führungskräftekommunikation von Schweizer Organisationen**

Um Erkenntnisse für die Führungs- und Führungskräftekommunikation in der Schweiz zu gewinnen, wurden an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW im Jahr 2022 zwei Befragungen kombiniert. Zur Exploration wurden zunächst im April qualitative Leitfadenterviews mit zehn Schweizer Kommunikations- und HR-Verantwortlichen geführt. Darauf aufbauend nahmen im November 84 Kommunikationsverantwortliche aus Schweizer Organisationen an einer Online-Befragung teil.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Stellenwert der Führungskräftekommunikation auch in der Praxis als sehr hoch eingeschätzt wird. Die größte Gruppe der quantitativ befragten Kommunikationsverantwortlichen war in Wirtschaftsunternehmen (47 Prozent) und in Organisationen ganz oder mehrheitlich in staatlicher Hand (38 Prozent) tätig. Die übrigen Organisationen waren NPO/NGOs oder Verbände und Vereine. Etwas mehr als 50 Prozent der Befragten zeichneten für die Kommunikation einer größeren Organisation mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden verantwortlich. Im folgenden

Kapitel werden zentrale Ergebnisse und Key Findings der Befragung beschrieben und diskutiert.

#### **3.1 Interne Kommunikation**

In der quantitativen Befragung zeigte sich, dass in der Mehrheit der Organisationen die Kommunikationsabteilung primär für die interne Kommunikation zuständig ist (67 Prozent). In den anderen Fällen haben die HR-Abteilung (7 Prozent), die Geschäftsleitung selbst (6 Prozent) oder das Marketing (5 Prozent) den Lead. In etwas mehr als 10 Prozent der Fälle teilen sich mindestens zwei Abteilungen (zum Beispiel HR und Kommunikation) die Verantwortung und arbeiten damit bei Themen der internen Information und Kommunikation eng zusammen.

Ressourcentechnisch stehen in 60 Prozent der Fälle weniger als 100 Stellenprozent für die interne Kommunikation zur Verfügung. Dafür reicht das Spektrum bei den Organisationen, die mehr als eine Vollzeitstelle budgetiert haben, von 100 bis zu 800 Stellenprozent.

Klar wird, dass für die Information und Kommunikation der breiten Mitarbeiterschaft ein großes Spektrum an analogen und digitalen Instrumenten eingesetzt wird. Es dominieren aber ganz klar die E-Mail-Kommunikation (von 92 Prozent genutzt), das klassische Intranet mit Fokus auf Information (79 Prozent) sowie analoge und digitale Versammlungen und Meetings (75 und 70 Prozent). Ein Social Intranet, das neben der Information auch Dialogmöglichkeiten bietet, wird von 36 Prozent der Befragten eingesetzt, Mitarbeiter-Apps und Messaging-Dienste finden in 25 Prozent der Organisationen Verwendung.

Interessant ist, dass in immerhin 30 Prozent der Organisationen analoge Kommunikationsmittel wie das Schwarze Brett oder auch eine gedruckte Mitarbeiterzeitschrift für die Ansprache der Mitarbeitenden genutzt werden. In den qualitativen Interviews zeigt sich, dass bewusst auf einen Mix gesetzt wird, um sowohl Desk- als auch Non-Desk-Worker anzusprechen. Die Mitarbeiterzeitschrift

soll zudem möglichst auch von Angehörigen der Mitarbeitenden gelesen werden.

#### **3.2 Führungskommunikation**

Sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Befragung wird deutlich, dass Führungskräfte als wichtige Kommunikatoren angesehen werden. „Führungskräfte spielen eine große Rolle im Unternehmen. Sie überbringen die Botschaften, sind auch die Multiplikatoren der Konzernleitung“, betont der Kommunikationsleiter eines Schweizer Wirtschaftsunternehmens.

Ein Kollege erläutert den Stellenwert der Führungskräfte im Hinblick auf Kulturveränderungen der Organisation: „Wenn Sie die Kultur eines Unternehmens verändern wollen, sind die Führungskräfte der absolute Schlüssel. Weil die Kultur ist das, was die Kolleginnen und Kollegen jeden Tag erleben. Die Führungskraft als die unmittelbare Führungskraft ist ein relevanter Faktor dafür.“ Eine weitere Befragte fasst sich kurz: „Sie [Die Führungskräfte] kennen ihre Mitarbeitenden, die kenne ich nicht.“

Für die Teilnehmenden an der Online-Befragung spielen die Führungskräfte insbesondere für die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation, die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden sowie deren Informiertheit eine zentrale Rolle. Aber auch die Ziele Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit, die Bereitschaft für Veränderungen sowie zum Teilen von Wissen innerhalb der Organisation erhalten auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 10 (sehr wichtig) einen Durchschnittswert von 8 und mehr.

Führungskräfte stehen bei diesen Schlüsselaufgaben allerdings auch vor großen Herausforderungen. Als besonders herausfordernd bewerten die befragten Kommunikationsverantwortlichen die Gewichtung und Auswahl der Informationen, die Verständlichkeit der kommunizierten Inhalte sowie die allgemeine Stimmung der Mitarbeitenden. Ein erster Hinweis darauf, dass eine Unterstützung von Führungskräften in diesen Bereichen sinnvoll sein kann. >

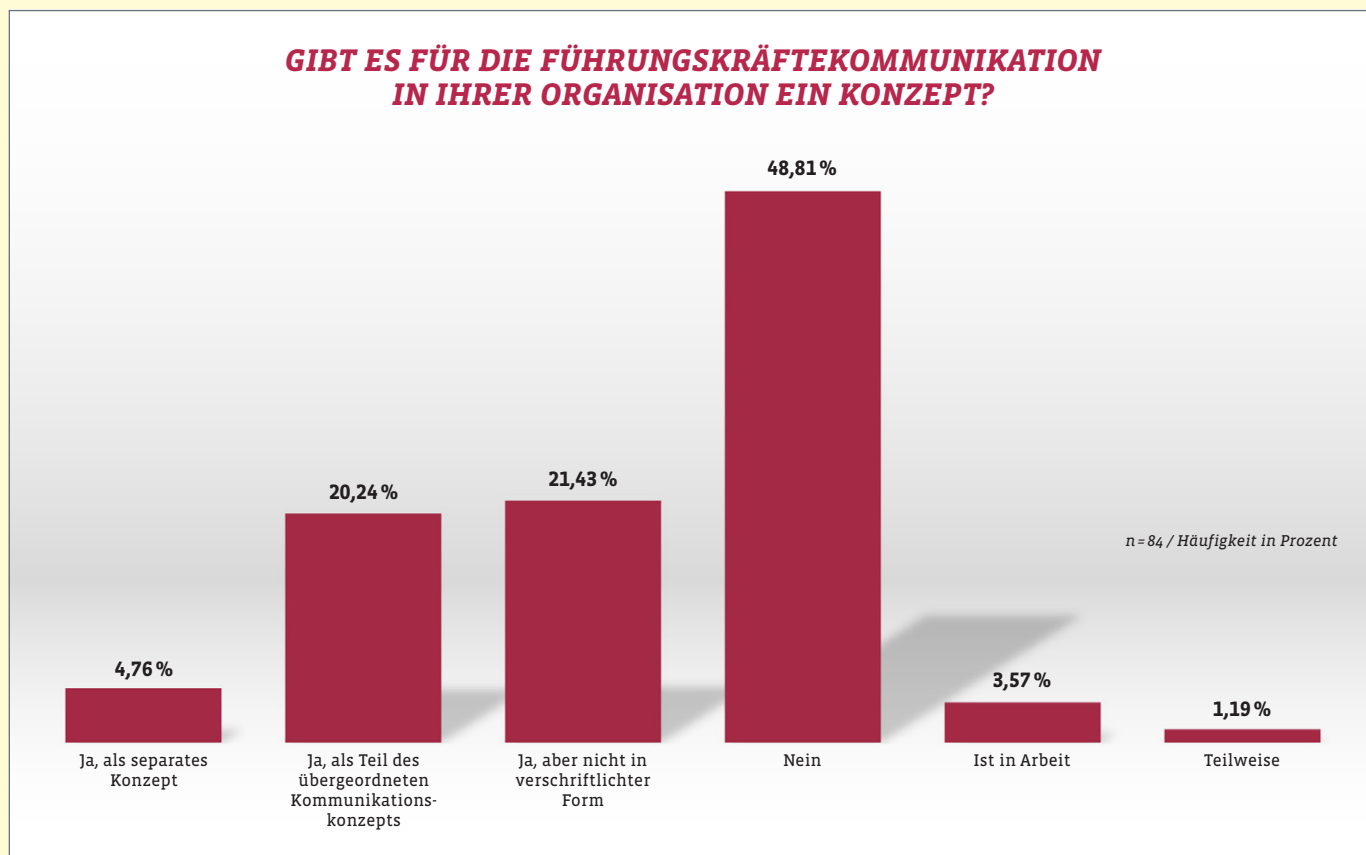


Abbildung 2

### 3.3 Führungskräftekommunikation

Spannend ist daher, wie Führungskräfte in den Organisationen tatsächlich mit einer gezielten Führungskräftekommunikation befähigt werden, die Aufgaben des Informierens und Motivierens wahrzunehmen.

Die Mehrheit der online Befragten beurteilt den Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der eigenen Organisation auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) mit einem hohen Wert von 4 beziehungsweise 5 (68 Prozent). 19 Prozent vergeben einen mittleren Wert, und 13 Prozent schätzen den Stellenwert entsprechend als nicht so hoch ein (Werte 1 und 2).

Der Prozentsatz der Organisationen, die der Führungskräftekommunikation einen hohen Stellenwert assistieren, korreliert auch mit den Ergebnissen zu der Frage, ob Führungskräfte in der internen Kommunikation als spezielle Ziel-

gruppe behandelt werden. 67 Prozent beantworten diese Frage mit Ja.

Erstaunlich ist jedoch, dass gleichzeitig 49 Prozent der Befragten angeben, dass es in ihrer Organisation kein Konzept für die Führungskommunikation gibt. Bei den übrigen Organisationen gibt es in 21 Prozent der Fälle zwar konzeptionelle Grundlagen, aber nicht in schriftlicher Form. Bei 20 Prozent liegt ein Konzept als Teil des übergeordneten Kommunikationskonzepts vor, bei 5 Prozent als separates Konzept. Bei 4 Prozent ist ein Konzept in Arbeit (👉 **Abbildung 2**).

Bei den Organisationen, die ein Konzept haben, enthält dieses Angaben dazu, in welchen Fällen und bei welchen Themen die Führungspersonen vorab oder exklusiv informiert werden sollen. Einige nehmen hier auch noch einmal eine Segmentierung der Führungskräfte in einzelne Zielgruppen vor und beschreiben die Informationskaskade.

Zudem werden die Kommunikationskanäle mit den Führungskräften festgelegt und beschrieben (zum Beispiel wöchentliche Kaderinfo, Trainings, Push-Nachrichten). „Bei priorisierten Themen werden die Führungskräfte nicht nur informiert, sondern auch in der Informationsweitergabe geschult und entsprechende Dokumente ausgehändigt und erklärt“, so eine befragte Person.

Vorab informiert werden die Führungskräfte vor allem bei strategischen Entscheidungen und Entwicklungen, Personal- und Budgetfragen, in Krisensituationen sowie bei großen Projekten. Und bei „Themen, bei denen Führungskräfte über ein ausgebautes Argumentarium verfügen müssen, wenn sie von Mitarbeitenden angesprochen werden (Multiplikator-Effekt)“, gibt eine befragte Person an.

Schwieriger ist die Situation, wenn die Organisation börsennotiert ist, er-

## WELCHE INSTRUMENTE SETZEN SIE FÜR DIE KOMMUNIKATION MIT DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN EIN?

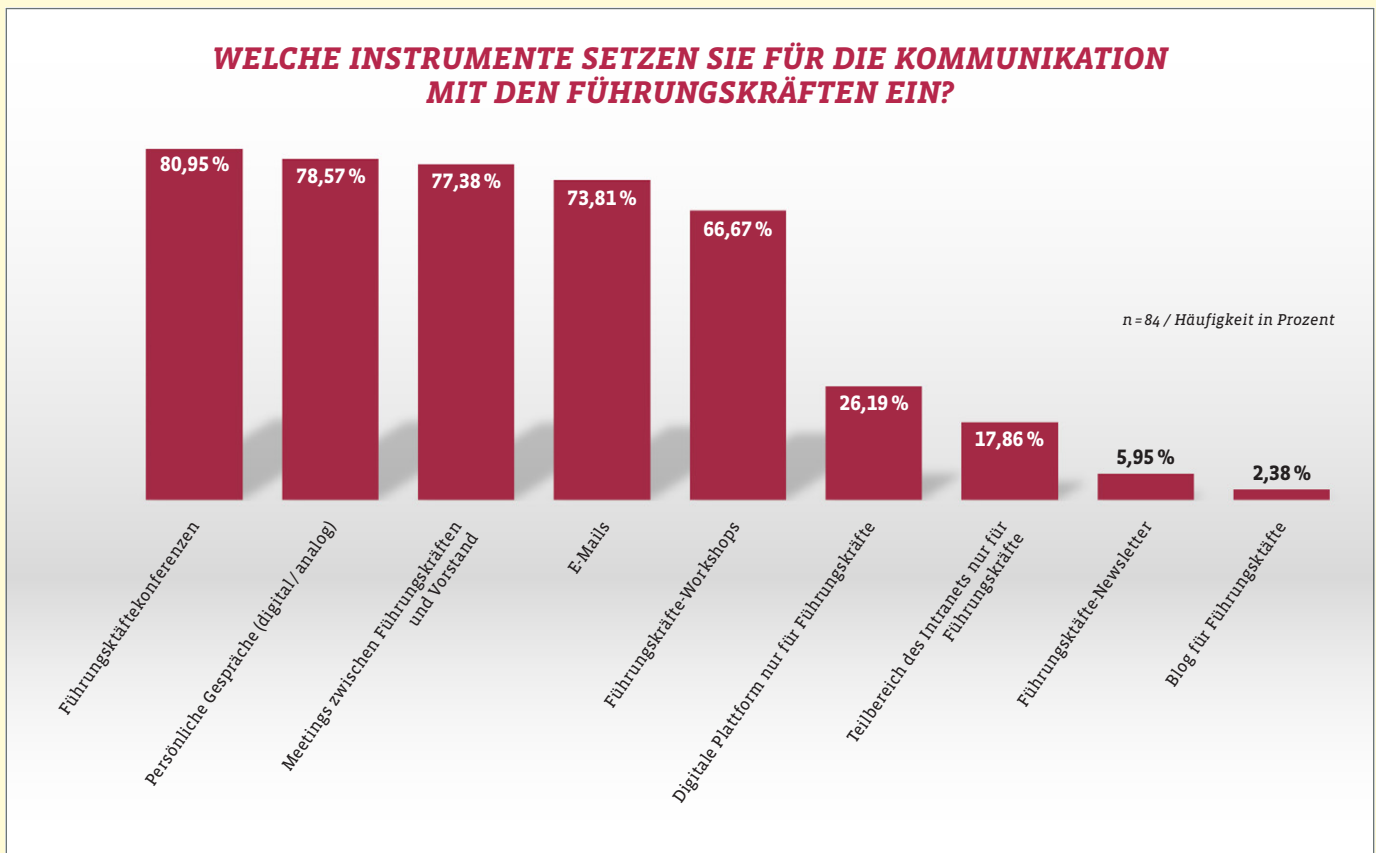


Abbildung 3

klärt ein weiterer Befragter: „Da unser Unternehmen an der Börse ist, finden die Austausch-Calls mit den Führungskräften nicht vor, sondern sehr zeitnah nach der breiten Information der Öffentlichkeit statt. Es geht also eher um eine Vertiefung und einen Austausch zu den öffentlich kommunizierten Themen.“

Als Instrumente werden in der Führungskräftekommunikation insbesondere Führungskräftekonferenzen (81 Prozent), persönliche Gespräche (digital/ analog; 79 Prozent), Meetings zwischen Führungskräften und Vorstand (77 Prozent) und E-Mails (72 Prozent) eingesetzt (👉 **Abbildung 3**). Nur etwa ein Viertel der Organisationen hat eine digitale Plattform nur für Führungskräfte, 18 Prozent haben einen Teilbereich des Intranets für diese Zielgruppe reserviert. Andere Kommunikationsmittel wie Führungskräfte-Newsletter oder -Blogs spielen eine untergeordnete Rolle (6 und 2 Prozent).

Bei der Frage danach, wie Führungskräfte für ihre Kommunikationsaufgaben, also die Führungskommunikation, weiter befähigt werden, zeigt sich, dass die Organisationen stark auf den Austausch der Führungskräfte untereinander setzen. Diesen versuchen zwei Drittel der Organisationen bewusst zu fördern (76 Prozent).

An zweiter und dritter Stelle stehen Beratungen und Coachings (59 Prozent) sowie Schulungen (49 Prozent). Mit Dossiers und FAQs zu wichtigen Themen arbeiten 38 Prozent. 47 Prozent stellen schriftliche Richtlinien/Guidelines zur Verfügung, ein Konzept für die Führungskommunikation haben aber nur 13 Prozent der Organisationen.

Die Hauptverantwortung für die Führungskräftekommunikation liegt in 30 Prozent der Organisationen klar bei der Kommunikationsabteilung, in 14 Prozent der Fälle bei der Personalabteilung, in

Einzelfällen auch bei der Geschäftsleitung selbst.

Ein großer Teil (31 Prozent) setzt auf eine geteilte Verantwortung von mindestens zwei Abteilungen. Die drei häufigsten Kombinationen sind: Kommunikation und Geschäftsleitung, Kommunikation, HR und Kommunikation sowie Kommunikation und HR. In immerhin 10 Prozent der Organisationen ist die Verantwortung für die Führungskräftekommunikation unklar.

### 3.4 Ausblick

Zu guter Letzt wurden die Kommunikationsverantwortlichen gefragt, wie sich der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in den kommenden Jahren verändern wird. Fast die Hälfte ist der Meinung, dass das Thema wichtiger wird. 31 Prozent gehen davon aus, dass der Stellenwert gleich bleibt. 10 Prozent geben an, dass ihrer Meinung nach die >

Führungskräftekommunikation weniger wichtig wird. Eine Kommunikationsverantwortliche weist auf einen Wandel der Führungskräftekommunikation hin: Es werde eine neue Art von Führungskräftekommunikation durch rollenbasierte Organisationsformen geben.

4

## Fazit & Ausblick

Führungskommunikation und Führungskräftekommunikation als Handlungsfelder der Mitarbeiterkommunikation finden auch in Schweizer Organisationen Beachtung. Die Erkenntnisse lassen sich in den folgenden fünf Key Findings bündeln:

### 👉 Key Finding 1:

#### **Hoher Stellenwert der Führungskräfte für Strategiekommunikation**

Führungskräften wird durchweg ein hoher Stellenwert für die Kommunikation mit den Mitarbeitenden attestiert, sowohl für die Information als auch für die Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden. Insbesondere bei strategischen Themen werden Führungskräfte vor den weiteren Mitarbeitenden informiert, und ein Austausch untereinander wird ermöglicht. Damit nehmen Führungskräfte im Rahmen der Strategiekommunikation der Organisation eine wichtige Rolle ein.

Das ist nicht weiter verwunderlich, wenn man auf drei typische Fragestellungen der Strategiekommunikation blickt: 1) Wie kann die bestehende Strategie (potenziellen) neuen Mitarbeitenden vermittelt werden? 2) Wie kann die bestehende Strategie den bestehenden Mitarbeitenden kontinuierlich vermittelt werden? 3) Wie können Strategieveränderungen den bestehenden Mitarbeitenden vermittelt werden?

Strategievermittlung ist immer eine Gemeinschaftsaufgabe und wird nicht nur von der Geschäftsleitung und der Kommunikationsabteilung, sondern auch von den Führungskräften essenziell mitgeprägt.

### 👉 Key Finding 2:

#### **Selektion von Informationen und verständliche Aufbereitung als größte Herausforderung für Führungskräfte**

Führungskräfte stehen bei ihren Kommunikationsaufgaben vor zahlreichen Herausforderungen. Als besonders relevant werden die Selektion sowie die verständliche Aufbereitung von Informationen angesehen. Dabei ist also Unterstützung durch die Organisation gefragt. Was können hier Erfolgsfaktoren sein?

Neben Unterstützung bei der Frage, wann und welche Informationen an die Mitarbeitenden weitergegeben werden sollen, braucht es hier insbesondere den Diskurs über die Art der Vermittlung. Wichtig erscheint die Sensibilisierung für eine zielgruppengerechte Ansprache beziehungsweise ein überzeugendes Storytelling. Es geht darum, den Führungskräften zu verdeutlichen, wie wichtig ihre Seismografenfunktion ist. Sie müssen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeitenden kennen, um überzeugend kommunizieren zu können. Zudem müssen sie sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein.

Auf Kanalebene kann es sinnvoll sein, Materialien zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig ist aber auf die Wichtigkeit des persönlichen Austauschs hinzuweisen. Dafür können entsprechend Argumentationen, aber auch Coachings und Schulungen hilfreich sein. Nicht zuletzt sollte der Austausch unter den Führungskräften zu diesen Fragen angeregt werden.

### 👉 Key Finding 3:

#### **Potenzial der Führungskräftekommunikation noch nicht ausgenutzt**

Obwohl der Stellenwert der Führungskräfte als sehr hoch eingeschätzt wird und ihnen auch eine hohe Relevanz für das Erreichen organisations- und mitarbeiterbezogener Ziele eingeräumt wird, fehlt in einem großen Teil der befragten Schweizer Organisationen ein entsprechendes Konzept. Das schließt zwar ein strategisches Vorgehen nicht per se aus, es liegt aber die Vermutung nahe, dass hier das Potenzial noch nicht vollständig

ausgenutzt wird. Ein verschriftlichtes Konzept schafft Klarheit für die Umsetzung und wirkt sich zudem positiv auf die Abstimmung zwischen den beteiligten Abteilungen an der Führungskräftekommunikation aus.

### 👉 Key Finding 4:

#### **Führungskräftekommunikation kann nur als Gemeinschaftsaufgabe von HR und Kommunikation gemeistert werden**

Während generell bei der internen Kommunikation mehrheitlich die Kommunikationsabteilung den Lead hat, sind es bei der Führungskräftekommunikation nur noch 30 Prozent. Es zeigt sich, dass in diesem Bereich sehr viel häufiger auf eine geteilte Verantwortung unterschiedlicher Abteilungen und Funktionsträger gesetzt wird.

Insbesondere Personal- und Kommunikationsabteilung müssen hier zusammenrücken, um die Führungskräfte optimal für ihre Aufgabe als interne und externe Kommunikatoren zu befähigen. Im Sinne der Konsistenz ist dementsprechend Führungskräftekommunikation auch aus dieser Perspektive heraus als Gemeinschaftsaufgabe zu gestalten.

### 👉 Key Finding 5:

#### **Führungskräftekommunikation als Handlungsfeld der Zukunft**

Die Mehrheit der Befragten ist davon überzeugt, dass der Stellenwert der Führungskräftekommunikation gleich bleibt oder sogar ansteigt. Das hat sicherlich stark mit den aktuellen Herausforderungen von Organisationen zu tun. In Zeiten, in denen Wandel die einzige Konstante ist, braucht es starke, resiliente Führungspersönlichkeiten, die Stabilität ausstrahlen und an denen sich Mitarbeitende orientieren können. Der Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten der Mitarbeitenden wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor.

Bei der Gestaltung einer starken Führungskräftekommunikation geht es aber nicht nur um die unterstellten Mitarbeitenden. Das Verständnis für die herausfordernde Rolle von Führungskräften

und eine darauf aufbauende Unterstützung haben Effekte auf deren Bindung an die Organisation. Im Hinblick auf den Fachkräftemangel ein Thema, das nicht unterschätzt werden sollte.

Organisationen sind also gut beraten, sich diesem Thema weiter zu widmen und das Handlungsfeld Führungskräftekommunikation strategisch anzugehen. Das Kommunikationsmanagement übernimmt dabei nicht nur Aufgaben in der Planung und operativen Umsetzung dieses Felds (Ziele, Botschaften, Instrumente), sondern auch eine Beratungsfunktion gegenüber der Geschäftsleitung, wenn sie auf den Stellenwert dieses Themas aufmerksam macht und für die Vorbildfunktion des Top-Managements sensibilisiert.

**Quelle:**

prmagazin Jg. 53, Nr. 06, S. E1-E8  
E-Paper @ [www.prmagazin.de](http://www.prmagazin.de)  
© 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH  
Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

**Download des Beitrags als PDF:**

via QR-Code oder unter  
<https://prmagazin.de/TuP-06-2023>



## Literatur

- Buchele, Mark-Steffen/Jansen, Sebastian/Zerfaß, Ansgar (2021): Wertschöpfung durch interne Kommunikation. In: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar: Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 409-429.
- Einwiller, Sabine et al. (2021): Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (2021): Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar: Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-26.
- Fritschi, Nicole/Pfizenmayer, Annette (2021): Storytelling in der digitalen Transformation. Potenzial für die Interne Kommunikation in dynamischen Branchen. In: prmagazin, Jg. 52, Nr. 1, S. 72-29.
- Hauer, Eva-Maria (2016): Der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation. In: Nowak, Rosemarie/Roither, Michael (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 108-124.
- Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kinter, Achim et al. (2012): Führungskräftekommunikation: Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren. Frankfurt.
- Mast, Claudia (2019): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 7., überarb. und erw. Aufl. München: UVK Verlag.
- Mast, Claudia (2020): Unternehmenskommunikation. 8., überarb. und erw. Auflage. Ein Leitfaden. München: UVK Verlag.
- Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea (2012): Gegenstand und Bedeutung der internen Organisationskommunikation. Vom Nebenschauplatz zum Wettbewerbsfaktor. In: Maier, Michaela/Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea: Psychologie der internen Organisationskommunikation. Göttingen: Hogrefe, S. 3-16.
- Voss, Andreas/Röttger, Ulrike (2021): Erfolgreiche Führungskräftekommunikation heute. In: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar: Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 257-276.