



© Chepko Danil - stock.adobe.com

Die starke „Waffe“ der Führungskommunikation

Mit wertschätzender Kommunikation die Mitarbeiterbindung fördern

Von Petra Ludolph

Kliniken und ambulante Gesundheitseinrichtungen stehen durch ständig neue Gesetzgebungen und Einengung der Handlungsspielräume vor vielseitigen Herausforderungen. Es müssen Entscheidungen getroffen werden, die gravierende Veränderungen mit sich bringen. Hinzu kommt der Fachkräftemangel. Es ist schwierig, qualifiziertes und motiviertes Personal zu finden und vor allem, dieses an das Unternehmen zu binden. „Mitarbeiter sind unser höchstes Gut“, ein Satz, der enorm an Bedeutung gewonnen hat. Wird dies auch gelebt? Nehmen wir die Mitarbeiter wirklich mit auf neue Wege? Leider scheitert es in vielen Unternehmen an der gelebten Kommunikationskultur. Dabei ist die Führungskommunikation eines unserer stärksten Instrumente.

Keywords: Kommunikation, Personalmanagement, Unternehmenskultur

Führung und Kommunikation – beides gehört untrennbar zusammen. Eine Führungskraft weiß über die Wichtigkeit der Kommunikation mit den Mitarbeitern: Loben, Rückmeldung zu einem Projekt geben, Vertrauen herstellen, Personalgespräche führen, Konflikte schlichten und Mitar-

beiter motivieren gehören dazu. Eines der wichtigsten Ziele der Führungskommunikation ist Klarheit, Verständnis und Akzeptanz für Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen im Unternehmen zu schaffen.

Bedeutung von Kommunikation für den Führungserfolg

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Diese Tatsache hat der Psychologe Paul Watzlawick festgehalten. Selbst wenn wir kein Wort sagen, senden wir mit unserem Körper, unserer Gestik und Mimik Botschaften an unsere Mitmenschen. Als Führungskraft kommuniziert man also immer, oft ohne sonderliches Bewusstsein dafür, was kommuniziert wird und welche Wirkungen dies hat. Selbst wenn man nicht mit einem Mitarbeiter oder Kollegen spricht, nicht bei einem Meeting erscheint oder das Telefon nicht abnimmt – es ist eine Botschaft und Kommunikation. Kommunikation ist das zentrale Werkzeug im Umgang mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen oder externen Personen wie Partnern und Kunden. Es lohnt sich also, einen genaueren

Blick auf die Erfolgsfaktoren der Kommunikation zu werfen.

Stellenwert interner Kommunikation

In unserer sich ständig verändernden Arbeitswelt ist es wichtig, alle Mitarbeiter abzuholen, für das Unternehmen zu begeistern und langfristig zu binden. Kommunikation ist auch ein Wirtschaftsfaktor. Werden die Mitarbeiter mitgenommen und überzeugt, tragen sie auch die Unternehmensziele mit. Eine ehrliche und transparente Kommunikation beugt Gerüchten, Unsicherheiten und Missmut vor. Informationen sollten zeitnah, klar und unmissverständlich weitergegeben werden. Klare Botschaften, keine Tricks, sondern Fakten! Bindet man Mitarbeiter strukturiert und nachhaltig ein, erhöht es das Werteempfinden und den Zusammenhalt. Die Mitarbeiter verstehen den Handlungsbedarf und die Bereitschaft zur Veränderung wird gestärkt. Eine kontinuierliche Prozesskommunikation gibt Vertrauen, fördert die Aktivität der Mitarbeiter und führt zu Stressabbau.

Instrumente der internen Kommunikation

In Zeiten des Fachkräftemangels und dem Wettkampf um Talente wird es für Unternehmen immer essenzieller, allen Mitarbeitenden den Austausch untereinander sowie den Zugang zu allen wichtigen Unternehmensinformationen zu ermöglichen. Effektive interne Kommunikation ist eine treibende Kraft, die Motivation der Mitarbeiter zu fördern und darüber hinaus zu einem Anstieg des Unternehmenserfolgs führt. Es gibt eine Vielzahl der Möglichkeiten, z. B.:

- Intranet/Rundschreiben/Aushänge
- Newsletter
- Teambesprechungen
- Projektbesprechungen
- Workshops
- Mitarbeiter-Apps
- persönliche Gespräche
- Mitarbeiterbefragungen

Wichtig ist, diese Instrumente regelmäßig und kontinuierlich anzuwenden.

Erkennen von schlechter Kommunikation im Unternehmen

Es herrscht eine schlechte Stimmung. Probleme werden nicht angesprochen. Oft sind Mitarbeiter konfliktscheu und schweigen, wenn sie unzufrieden sind, oder es fehlt das Vertrauen, um die Führungskraft anzusprechen. Es ist ein schwelender Prozess. Dies hat auch massive Auswirkungen auf die Außendarstellung des Unternehmens. Existiert im Unternehmen keine positive Gesprächskultur, regieren Anspannung und Angst und die Produktivität geht zurück. Die Loyalität nimmt Schaden.

- Die „da oben“ interessieren sich nicht für uns, denen sind wir egal.
- Es kommt zu einer innerlichen Kündigung.

Das ist für die Außendarstellung des Unternehmens schadhaft, denn die Mitarbeiter kommunizieren dies in ihrer Umwelt.

Kommunikation in Krisen

Krankenhäuser und ambulante Gesundheitseinrichtungen unterliegen ständig neuen Gesetzgebungen und damit einhergehenden Veränderungen in vielen Bereichen. Veränderungen machen den Mitarbeitern Angst. Hier ist eine strukturierte Kommunikation von besonderer Bedeutung und Managementaufgabe! Mitarbeiter strukturiert und nachhaltig einbinden erhöht das Werteempfinden und den Zusammenhalt. Hier kommt es auf den richtigen Zeitpunkt, die Wahrhaftigkeit und

Nachhaltigkeit an: Wer Muss Wann Was Wissen?

Beispiel

Ich möchte hier eine wahre Geschichte erzählen, (Namen fiktiv), die zeigt, wie Kommunikation in Krisen funktionieren kann.

Ein Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ) mit mehreren Zweigstellen war gezwungen, eine chirurgische Zweigstelle für 6 Monate aufgrund einer fehlenden ärztlichen Besetzung zu schließen. Dies betraf auch 3,5 VK (Vollkräfte) Medizinischer Fachangestellte. Es wurde eine MVZ-Sitzung für alle Mitarbeiter samt Ärzten einberufen. Die Geschäftsführung sagte im letzten Moment ab. So stand die MVZ-Leitung, Frau Klar, allein vor der gesamten Mannschaft von über 40 Personen. Als sie über die geplante Schließung der Praxis berichtete, sah sie in ängstliche und betroffene Gesichter, denn es war klar, dass dies mit einem Personalabbau einhergehen musste. Frau Klar sagte den Mitarbeitern, dass es nun zwei Möglichkeiten gebe: Sich entweder fremdbestimmen zu lassen oder selbst zu handeln. Ersteres würde mit einem Verlust von Stellen einhergehen, das war den Mitarbeitern bewusst. Aber was können sie stattdessen selbst tun? Nun, Frau Klar stellte einen symbolischen Eimer auf den Tisch und sagte, dass jeder, der es sich leisten kann, für 6 Monate seine wöchentliche Arbeitszeit zu reduzieren, diese Stunden in den Eimer werfen möge.

Frau Klar ließ die Mitarbeiter für eine Viertelstunde allein und als sie in den Besprechungsraum zurückkehrte, sah sie in entschlossene Gesichter. Eine Sprecherin der Mitarbeiter sagte, dass die gesamte Belegschaft es gemeinsam in die Hand nehmen möchte. So landeten am Ende mehr Stunden in dem Eimer, als benötigt wurden.

Frau Klar führte in den darauffolgenden Tagen mit jedem Mitarbeiter ein persönliches Gespräch, um zu überprüfen, ob eine Stundenreduzierung auch wirklich für den jeweiligen Mitarbeiter möglich war. Alle Arbeitsplätze konnten so erhalten bleiben. Die MVZ-Leitung hat hier ihre Führungskompetenz bewiesen, während die Geschäftsführung versagt hat. Aber das war nicht alles.

Was war aber noch passiert?

Hatten sich bisher die unterschiedlichen Fachrichtungen des MVZ ein we-

Wertschätzende Kommunikation

- schafft Vertrauen
- aktiviert die Mitarbeiter
- findet auf Augenhöhe statt
- ist die Basis für neue Wege

Non-Kommunikation

- erzeugt Angst
- baut Mauern auf
- füttert den „Flurfunk“
- demotiviert
- führt zur inneren Kündigung

nig „beharkt“, bildete sich nun eine geschlossene Gemeinschaft. Unaufgefordert kamen die Mitarbeiter mit eigenen Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen, Strukturen und Personaleinsatz. Die Stimmung verbesserte sich enorm: „Wir haben ein gemeinsames Ziel, ziehen an einem Strang und schaffen das!“ Die Identifikation mit dem Unternehmen wurde gestärkt. Das Vertrauen in die MVZ-Leitung wurde gefestigt.

Fazit

Unsere Mitarbeiter sind nicht nur unser „höchstes Gut“, sondern auch wichtige Mitstreiter in dieser umtriebigen Zeit. Ihr Wissen und ihre Kompetenzen sollten nicht unterschätzt werden. Sie sind diejenigen, die das Unternehmen im Alltag am Laufen halten. Also sollten wir ihnen mit dem nötigen Respekt, Ehrlichkeit und Wertschätzung begegnen. Eine transparente, wahrhaftige und nachhaltige Kommunikation trägt dazu bei, Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Ohne unsere „Mannschaft“ sind wir führungslos! Eine gute Führungskommunikation ist das stärkste Instrument, was wir haben! Nehmen wir die Mitarbeiter mit auf neue Wege und bilden eine starke Gemeinschaft! ■



Petra Ludolph

MVZ-Management und
ambulante Gesundheitseinrichtungen
HC&S AG