

# Systematische Information von Führungskräften



Matthias Meifert, Berater für Human Resource Management bei der Kienbaum Management Consultants GmbH, Berlin

## Stiefkind Führungskräfteinformation

In deutschen Großunternehmen wird das Instrument der systematischen Führungskräfteinformation häufig stiefmütterlich behandelt. Während eine Vielzahl von Unternehmen Maßnahmen zur Mitarbeiterkommunikation ergriffen haben (vgl. Klöfer, 18 ff.) ist eine gesonderte Führungskräfteinformation eher selten anzutreffen. Sie beschränkt sich meist auf Managementinformationssysteme (MIS)<sup>1)</sup>, die Führungskräfte computergestützt mit entscheidungsrelevanten Informationen wie beispielsweise Kostenentwicklung oder Umsatzzahlen versorgen. Führungskräfte, so das häufige Argument, sind ohnehin in Entscheidungsprozesse eingebunden und bedürfen daher keiner gesonderten Information. Im Ergebnis hat aber dieser Personenkreis gerade in größeren Unternehmen mit stark ausdifferenzierten Hierarchien wenig Einblick in aktuelle Projekte und Entwicklungen außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs. Die Folgen dieses Informationsde-

1) Einen Überblick über den aktuellen Diskussionsstand liefern Behme/Schimmelpfeng, 1993, und Gluchowski et al., 1997

Die individuelle Leistung und das Wissen der Mitarbeiter wird in einer Zeit mit steigenden Kundenansprüchen, rasantem technischen Fortschritt und zunehmender Globalisierung der Märkte zum limitierenden Erfolgsfaktor. Leistungsfähige und -willige Mitarbeiter setzen auch eine motivierte und überzeugend agierende Führung voraus. Damit Führungskräfte dem gerecht werden können, müssen sie neben einer ausgeprägten fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz über ausreichende Informationen verfügen. In deutschen Großunternehmen wird das Instrument der systematischen Führungskräfteinformation häufig stiefmütterlich behandelt. Der Beitrag zielt darauf, die strategische Bedeutung einer systematischen Führungskräfteinformation herauszuarbeiten, Ansatzpunkte für Veränderungen aufzuzeigen und die Grenzen der in Frage kommenden Instrumente zu umreißen.

fizits sind betriebswirtschaftlich gravierend:

- Einzelne Abteilungen oder Tochtergesellschaften bearbeiten parallel ähnliche Projektaufträge und erfinden so das Rad immer wieder neu.
- Zielvereinbarungsgespräche verkommen aufgrund mangelnder Kenntnis der Unternehmensstrategie zum Selbstzweck.
- Führungskräfte nehmen ihre Rolle als Vertreter des Unternehmens nach innen und außen nur eingeschränkt und nicht immer glaubhaft wahr.
- Informationen werden als »Herrschaftswissen« angesehen und entsprechend missbraucht.
- Manager sind unsicher darüber, was eine erfolgreiche Führungskraft in der jeweiligen Position ausmacht.

## Bedeutung einer systematischen Führungskräfteinformation

Die interne Unternehmenskommunikation verfolgt das Ziel, die Mitarbeiter über unternehmensinterne Prozesse, Abläufe und Entwicklungen sowie die darauf basierenden Richtlinien

und Normen zu unterrichten (vgl. Noll, S. 44). Die systematische Führungskräfteinformation als Teil der internen Kommunikation greift noch etwas weiter: Sie will die Manager durch umfassende möglichst wahrhaftige Informationen in ihrer Führungsverantwortung unterstützen. Konkret heißt das:

- Führungskräfte früher und umfassender zu informieren als die übrigen Mitarbeiter und externe Zielgruppen. So werden »Überraschungen« vermieden. Dabei darf die bereits bestehende Mitarbeiterinformation nicht vernachlässigt werden. Schließlich informiert nicht jede Führungskraft ihre Mitarbeiter ausreichend.
- Durch aktive Informationspolitik die Identifikation der Führungskräfte mit unternehmerischen Entscheidungen zu erhöhen, um damit die Umsetzung dieser Entscheidungen abzusichern.

### Stichworte in diesem Beitrag:

- Mitarbeiterinformation
- Führungskräfte
- Unternehmensziele
- Interne Kommunikation

- Führungskräfte möglichst vollständig zu informieren, damit sie kommunikationsbewusst ihre Rolle als Vertreter des eigenen Unternehmens wahrnehmen.
- Durch die Entwicklung einer offenen Kommunikationskultur die Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen erhöhen und gegenseitiges Vertrauen schaffen, um Krisensituationen unternehmensintern besser zu bestehen.
- Bereitstellen von Argumentationshilfen bei schwierigen Themen für eine glaubwürdige Kommunikation dieser Inhalt an die Mitarbeiter.

## Implementierung

Die Einführung einer systematischen Führungskräfteinformation darf nicht Selbstzweck sein, schließlich bindet sie betriebliche Ressourcen. Sie ist vielmehr ein Gestaltungsinstrument, mit dem die Geschäftsleitung einerseits Prozesse anstoßen kann. Andererseits erhält sie Rückmeldungen über die Befindlichkeiten der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter.

Bei der Einführung einer systematischen Führungskräfteinformation sind im ersten Schritt die Zielgruppen zu konkretisieren. Kommunikation kann nur dann effektiv sein, wenn die Zielgruppen trennscharf definiert sind und die Instrumente auf diese Gruppen zugeschnitten sind. Nur so können »Sickerverluste« minimiert werden. Bei einem Großunternehmen ist folgende **Zielgruppenaufteilung** denkbar:

- I. Geschäftsleitung
- II. Erste Ebene unter der Geschäftsleitung, bspw. Geschäftsleitung von Tochterunternehmen, Hauptabteilungsleiter
- III. Zweite Ebene unter der Geschäftsleitung, bspw. Abteilungsleiter

Neben der Überlegung, welche Zielgruppen informiert werden sollen, müssen mögliche Themen erhoben und ein Mechanismus für die redaktionelle Arbeit festgelegt werden. Nur so kann ein langfristiger Informationsfluss sowohl top down als auch bottom up sichergestellt werden. Als praktikabel hat sich erwiesen, wenn der Leiter des Bereichs, in dem die internen Kommunikationsaktivitäten angesiedelt sind<sup>2)</sup>, regelmäßig an den Sitzungen der Geschäftsleitung teilnimmt. So lassen sich die Inhalt ermitteln, die für die Geschäftsleitung von Bedeutung sind und kommuniziert werden können oder sollen. Denkbar sind für ein fiktives Unternehmen »Grotter AG« folgende **Themen**:

- Interesse an Grotter Aktie wächst
- Kooperation von Grotter AG und Häberling AG kommt voran
- Absatz in Fernost verbessert sich
- Neue Sponsoringprojekte der Grotter-Gruppe
- Dr. Klaus Neuberger übernimmt Aufsichtsratsvorsitz der Schneller AG

2) In der Praxis sind Organisationsmodelle zu beobachten, die die interne Kommunikation entweder dem Bereich Personal oder dem Bereich Unternehmenskommunikation zurechnen.

- Neues Beurteilungssystem kommt
- Personalia aus dem Führungskreis

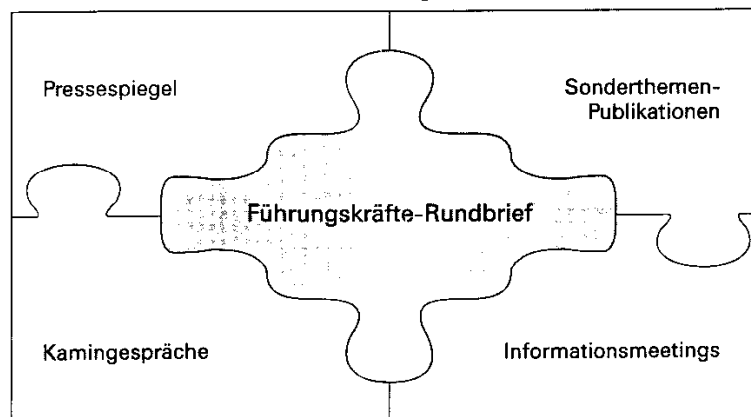
## Instrumente

Zur effektiven und zielgerichteten Information von Führungskräften bieten sich je nach Zielgruppe und Inhalt unterschiedliche Instrumente an (vgl. Abb. 1).

### Führungskräfte-Rundbrief

Analog einer Mitarbeiterzeitung bietet sich für aktuelle Meldungen und Hintergrundinformationen ein Periodikum an. Von der Gestaltung her sollte dieses Medium sich an den Informationsbriefen von Nachrichtenagenturen wie beispielsweise »Cerwensky intern« oder »Platow-Brief« orientieren. Das Layout zielt ab auf einen schnellstmöglichen Überblick und gute Lesbarkeit. Um eine Vertraulichkeit zu wahren, sollte die Verbreitung idealerweise per passwortgeschütztem Intranet oder elektronischer Post erfolgen. Alternativ bietet sich eine Verteilung mittels Faxgerät an. Mit einem Computerfaxsystem läßt sich innerhalb kurzer Zeit ein großer Adressatenkreis erreichen. Der Nachteil dieser Methode liegt in der eingeschränkten Vertraulichkeit.

**Abb. 1: Instrumente der Führungskräfteinformation**



Bewährt hat sich, auch redaktionelle Beiträge aus dem Kreis der Führungskräfte aufzunehmen. So kann die »Leser-Blatt-Bindung« gesteigert werden. Die Akzeptanz des Rundbriefs hängt entscheidend vom Nutzwert der präsentierten Inhalte ab. Vermittelt das Medium beim Leser den Eindruck, dass die Redaktion gut informiert und nah an den Entscheidungen des Top-Management ist, dürfte das »Blatt« einen hohen Aufmerksamkeitswert haben.

**Pressespiegel**

Zur traditionellen Führungskräfteinformation zählt der Pressespiegel. Presseerwähnungen über das Unternehmen und Beiträge aus seiner relevanten Umwelt werden zusammengetragen und den Führungskräften zeitnah zur Verfügung gestellt. In neuerer Zeit beginnt sich die elektronische Bereitstellung durchzusetzen: Presseartikel werden eingescannt und mittels Intranet verbreitet. Noch bestehen bei diesem Vorgehen erhebliche

Probleme bei der Frage der Urheberrechte. Während bei traditionellen Pressespiegeln ein Entgelt für die Nutzung einzelner Artikel an die VG Wort entrichtet wird, ist bei Online-Pressespiegeln umstritten, ob und wenn ja, an wen Beträge zu entrichten sind.

**Sonderthemen-Publikationen**

Bei umfangreichen oder erklärungsbedürftigen Themen bieten sich spezielle Broschüren an. Sie sollen den Führungskräften helfen, die Inhalte in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Mögliche Themen können sein:

- Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit,
- ein neues Beurteilungssystem oder
- Vergütungsrichtlinien.

Als sinnvoll hat sich auch die Veröffentlichung eines Führungshandbuchs erwiesen. Es beinhaltet alle wichtigen Themen zur Personalführung im Unternehmen.

**Integration von Softfacts**

In der Praxis ist zunehmend zu beobachten, dass Inhalte der internen Kommunikation mit Managementinformationssystemen verknüpft werden. Die vernetzten PC's der Führungskräfte enthalten eine Startmaske, die alle aktuellen Informationen aufzeigt. Dies sind meist Presseschlagzeilen, Botschaften der Geschäftsleitung, wichtige Unternehmenstermine, aktueller Börsenkurs, Dax und ähnliches. Diese PC-Masken können in der Zukunft eine Vielzahl der beschriebenen schriftlichen Medien ablösen. In vielen Unternehmen bestehen allerdings noch technische Probleme, die einer Realisierung entgegenstehen.

**Veranstaltungen**

Schriftliche Informationen können das persönliche Gespräch nicht ersetzen. Um die direkte Kommunikation der Führungskräfte untereinander und mit der Geschäftsleitung zu intensivieren, bieten sich zielgruppenspezifische Kamingespräche für Führungskräfte an. Damit eine Diskussion unter den Teilnehmern möglich wird, sollte die Teilnehmerzahl begrenzt sein. Inhaltlich eignen sich neben Unternehmensinterna, betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Fragestellungen sowie Themen aus der Managementpraxis. Den Auftakt jeder Veranstaltung bildet das einührende Kurzreferat eines ausgewiesenen Experten. Anschließend wird das Thema bei einem Imbiss vertieft, und es besteht Gelegenheit zur Diskussion. Jeder Veranstaltung steht unter der inhaltlichen Schirmherrschaft eines Mitgliedes der Geschäftsleitung. In der Praxis hat sich das in Abbildung 2 gezeigte idealtypische Modell bewährt.

Der Vorteil dieser Veranstaltungsform liegt in ihrer deutlichen Dialogorientierung. Da-

**Abb. 2: Modell einer Informationsveranstaltung für Führungskräfte**

<b>Veranstaltungsform:</b>	Business Lunch
<b>Zeit:</b>	13.00-15.00 Uhr
<b>Teilnehmer:</b>	Schirmherr: Mitglied der Geschäftsleitung Moderation: Leiter des Bereichs Personal oder Unternehmenskommunikation Externer Referent, meist ein Hochschullehrer oder Partner einer Unternehmensberatungsgesellschaft
<b>Sitzordnung:</b>	Rund 20 Diskussionsteilnehmer Dialogfördernde Sitzordnung, bspw. runder Tisch
<b>Veranstaltungsablauf:</b>	Begrüßung und Einordnung der Veranstaltung durch Moderator Vorstellung des externen Referenten und inhaltliche Einordnung durch den Schirmherrn Essen Referat des ausgewiesenen Experten Moderierte Diskussion der Teilnehmer bei Kaffee und Dessert
<b>nach der Veranstaltung:</b>	Zusendung einer Zusammenfassung der Veranstaltung an die Teilnehmer

durch wird das Networking der Führungskräfte intensiviert. Gleichzeitig können sie sich über aktuelle Themen informieren. Die Geschäftsleitung erhält darüber hinaus Rückmeldungen über die Inhalte, die die Führungskräfte beschäftigen.

Neben diesen laufend stattfindenden, eher informell geprägten Veranstaltungen bieten sich reine Informationsmeetings an. Hier wird eine große Anzahl von Führungskräften durch einen Vortragenden über Fakten informiert. In besonderen Situationen wie beispielsweise bei bevorstehenden Umstrukturierungen oder Management-Audits hat sich ein Instrumentenmix bewährt: Impulsreferate und moderierte Workshops werden von schriftlichen Informationen begleitet.

### Grenzen der Führungskräfteinformation

Die offene Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Führungskräften hat auch Grenzen, dazu zählen

- die Kommunikationskultur,
- das Vertrauen und
- die Gestaltung der internen Öffentlichkeit.

Ob eine Führungskräfteinformation möglich ist, hängt entscheidend von der gelebten **Kommunikationskultur** ab. Hält die Geschäftsleitung Informationen zurück oder unterbindet sie die Veröffentlichung, ist nur eine eingeschränkte Führungskräfteinformation möglich. Letztendlich muss die Geschäftsleitung davon überzeugt sein, daß die offene Kommunikation mit ihren Führungskräften der Zielerreichung des Unternehmens dient. Wird das Thema zur »Chefsache« erklärt, ist bereits viel gewonnen.

Eng mit der Kommunikationskultur ist die **Vertrauenskultur** verknüpft. Kann sich die Geschäftsleitung nicht darauf verlassen,

dass Informationen an die Führungskräfte von diesem Kreis vertraulich behandelt werden, nimmt die Neigung zur offenen Kommunikation ab. Werden der Presse von frustrierten Führungskräften vertrauliche Informationen zugespielt, ist eine Ursachenforschung notwendig. Entscheidend dürfte sein, Führungskräfte ernst zu nehmen und soweit als möglich in Entscheidungsprozesse einzubinden.

Auch wenn die Kommunikations- und Vertrauenskultur eine offene Kommunikation begünstigen, sind Situationen denkbar, in denen Informationen von der Geschäftsleitung zurückgehalten werden müssen. Schließlich dienen die Instrumente der internen Kommunikation auch der **Gestaltung der internen Öffentlichkeit**. In Krisenzeiten kann es beispielsweise sinnvoll sein, das tatsächliche Ausmaß zu verschweigen. Hier ist es hilfreich, den Führungskräften eine Sprachregelung an die Hand zu geben, mit der die Kommunikation nach innen und außen einheitlich erfolgt. Auch das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) beschränkt eine offene Kommunikation: Aktienkursrelevante Informationen dürfen erst nach Herstellung einer Bereichsöffentlichkeit intern verbreitet werden (vgl. § 15 WpHG).

### Fazit

Die systematische Führungskräfteinformation ist für größere Unternehmen wichtig und von strategischer Bedeutung. Sie hat nicht zuletzt auch motivationale Aspekte. Gut informierte Führungskräfte dürften leistungswilliger sein als schlecht informierte. Nagelprobe einer systematischen Führungskräfteinformation ist die Kommunikationskultur. Lässt sie eine offene Kommunikation nicht zu, wird die Führungskräfteinformation erschwert. Im Extremfall kann sie sogar kontraproduktiv wirken. Führungskräfte,

denen vordergründig geschönte Informationen angeboten werden, fühlen sich nicht ernst genommen. Die Kommunikation mit Führungskräften ist ein schmaler Grat. Es lohnt sich aber, ihn zu begehen.

### Literatur

**Behme, Wolfgang/Schimmelpfeng, Katja (Hrsg.):** Führungskräfteinformationssysteme - Neue Entwicklungstendenzen im EDV-gestützten Berichtswesen, Wiesbaden, 1993

**Bruhn, Manfred:** Integrierte Unternehmenskommunikation, Stuttgart, 1995

**Gluchowski et al.:** Management Support Systeme, Berlin Heidelberg New York 1997

**Klöfer, Franz:** Mitarbeiterkommunikation 1996 - Auf der Grundlage einer Erhebung bei Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, Mainz 1996

**Noll, Nathalie:** Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation, Diss., Wiesbaden, 1995

### Kurzfassung

*Die systematische Information der Führungskräfte fristet in vielen Unternehmen ein Schattendasein. Will ein Unternehmen seine Ziele erreichen, ist es jedoch unerlässlich, die Mitarbeiter ausreichend zu informieren. Dies gilt in besonderem Maße für die Führungskräfte, die für die Umsetzung der Ziele verantwortlich sind. Der Autor beschreibt die Bedingungen einer systematischen Führungskräfteinformation für das Unternehmen, und er geht auf mögliche Inhalte ein. Außerdem stellt er verschiedene Informationsinstrumente vor, und er zeigt die Grenzen einer systematischen Führungskräfteinformation auf.*