

# ADLER DER KADDERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 3./4. FEBRUAR 2007.  
AUFLAGE 426'645. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

## Die Kunst des Messaging

# Die Kür wird zur Pflicht

**Prägnante Botschaften mit Aussagekraft sind eher die Seltenheit in Unternehmen. Ein effektives Werkzeug zur Stärkung der Kultur und Zielerreichung bleibt ungenutzt.**

von Dr. Gordon Adler (\*)

Der US-Notenbankchef Alan Greenspan pflegte zu sagen: «Wenn Sie mich verstanden haben, habe ich mich schlecht ausgedrückt.» Er war ein Meister des Messaging, aber ein denkbar schlechtes Vorbild für Kommunikation im Geschäftsalltag. Ich habe vor kurzem mit 30 Geschäftsführern Interviews über die Kunst des Messaging, die erfolgreiche Übermittlung von Botschaften, geführt. Erstaunlicherweise räumte die Mehrheit der Befragten ein, dass ein echtes Management der Schlüsselbotschaften nur selten stattfindet. Warum? Weil es immer wieder noch wichtigere Aufgaben gibt und weil kommunizieren anspruchsvoll, zeitraubend und verbindlich ist. Das systematische Messaging bietet Führungskräften eine effiziente Leitplanke für erfolgreiche Kommunikation.

### Warum kommunizieren ich?

Im heutigen Wirtschaftsumfeld, geprägt von Fusionen, Personalabbau, strategischer Neuausrichtung und andern einschneidenden Veränderungen, wollen Schlüsselbotschaften vor allem eines: Die Mitarbeitenden einbinden und motivieren. Sie wollen eine neue Perspektive, eine Idee oder Tätigkeit aufzeigen, Verhaltensweisen ändern, die Entscheidungsfindung steuern oder das Umsetzen von Aufgaben optimieren. Konkret kann es dabei um Organisationsstrukturen und Hierarchien, Terminpläne und Zeitmanagement, das Verständnis des persönlichen Aufgabebereichs, Finanzergebnisse oder die Unternehmenskultur gehen. Entscheidend ist, dass sich der Sender der Botschaften seiner eigenen Absicht jederzeit klar bewusst ist.

### Was muss ankommen?

«Wir müssen uns auf unsere obersten Prioritäten konzentrieren.» «Der Kunde ist König.» Wer von uns war nicht schon Opfer ähnlich grossartig klingender und dennoch wirkungsloser Klischees? Schlüsselbotschaften sind einfach, präzise, gut strukturiert und durch Tatsachen oder Beispiele ergänzt.

wichtige Rolle. Beginnen Sie mit dem wichtigsten Entscheidungsträger, bzw. derjenigen Gruppe, die einen wichtigen Entscheidungsträger beeinflussen kann. Manager der mittleren Führungsebene sind oft Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens. Bei den externen Zielgruppen ist genauso vorzugehen. Kernbotschaften wollen etwas bewirken und motivieren. Es ist unabdingbar, die spezifischen Kommunikationsbedürfnisse seiner Zielgruppen zu kennen. Darauf zu vertrauen, dass die Zielgruppe sowieso bereit sei, «zuzuhören» oder «schon wüsste, was gemeint sei», ist ein grundlegender Fehler.

Eine Botschaft, die den Erwartungen oder Werten des Empfängers entgegensteht, wird kaum Wirkung zeigen. Bei der indirekten Kommunikation, über die Hierarchieleiter, oder öfter – über die Gerüchteküche – sind Ihre Direktunterstellten, bzw. die internen Meinungsmacher das primäre Zielpublikum. Sie gilt es in ihrer Sprache «abzuholen» und zu überzeugen. Sie müssen die Kernbotschaften in die Sprache ihrer Mitarbeitenden übersetzen, das Argumentarium dafür muss jedoch von Ihnen kommen.

### Wie verpacke ich den Inhalt?

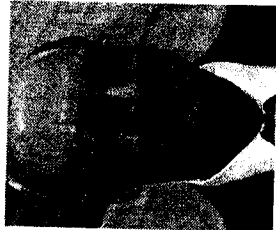
Wichtig ist die Wahl des Informationskanals. Dabei muss für jede Zielgruppe der Kanal identifiziert werden, der hauptsächlich genutzt wird. Nutzen Sie die neuen Medien, Blogs, SMS und MMS, Podcasts, Videcasts, Wikis, Instant Messaging oder Workshops. Bob Lutz, CEO von General Motors, erläu-

Zum «Entdecken» der eigenen Schlüsselbotschaften bieten sich folgende Fragen an:  
– Warum ist dieser Aspekt bzw. dieses Problem in diesem Moment wichtig?  
– Was bedeutet diese Initiative für unser Unternehmen?

– Was muss jetzt geschehen, um die Durchführung zu garantieren?  
– Wo herrscht in meinem Unternehmen, Geschäftsbereich oder Team Unklarheit?

### Wer ist mein Zielpublikum?

Richtig kommunizieren ist deshalb so schwierig, weil wir es in den vernetzten Organisationen mit sehr unterschiedlichen Empfängergruppen zu tun haben. Das Schema «eine Botschaft für alle» funktioniert nur selten.



Gordon Adler

Sinnvoller ist es, die Empfänger in Gruppen zu segmentieren und die Botschaften für diese zu formulieren. Dabei spielt die Ordnung nach Prioritäten eine

terte und diskutierte d  
strukturierung mit Hil  
casts. Involvieren Sie I  
Sie Emotionen, bleiben  
dialogbereit. Leben Sie  
ethische Grundsätze v  
Sie nichts, was Sie nicht  
Machen Sie sich dara  
Ihre Schlüsselbotschaf  
schaften» gekontert wir  
dass Ihre Botschaften n  
dert, umgewandelt oder

**Wann ist der richt**  
Neue Initiativen werde  
Bang lanciert. Danach I

*(Fortsetzung von Seite 1)*

Isolierte Botschaften können keine Meinungen formen oder Verständnis schaffen. Vermeiden Sie sowohl grosse Ankündigungen wie anschliessende Funkstille. Informieren Sie Ihre Empfängergruppe dosiert und dann, wenn die Information benötigt wird. Weisen Sie Ihre Zielgruppe klar auf neue Botschaften hin: «Diese Botschaft ist anders.»

Entwerfen Sie einen Masterplan für Ihr Messaging. Inszenieren Sie die Kommunikation in Phasen und mit Höhepunkten. Ergreifen Sie jede sich bietende Gelegenheit zur erneuten Bekräftigung Ihrer Nachricht. «Nespresso»-Manager tragen eine Erinnerungskarte mit ihren Schlüsselbotschaften mit sich, dazu gehören: Vision, Mission und Strategie, die entscheidenden Messgrößen für Erfolgsnachweise, die Führungsgrundsätze, die fünf Wettbewerbsvorteile, der Kerngehalt des Brands sowie die Geschäftsprioritäten für das nächste Jahr.

Das Management von Botschaften geschieht nicht in einem einzelnen Sprech- oder Schreibakt; vielmehr handelt es sich dabei um einen fortlaufenden, dynamischen Prozess. Sinnigerweise steht am Anfang jeder Kommunikation das Zuhören. Messen Sie wieder und wieder den «Kommunikationspuls» Ihres Unternehmens und stellen Sie sicher, dass Ihre Botschaften ankommen und die Empfänger auch tatsächlich die erforderlichen Massnahmen einleiten.

### **Fazit**

«Man kann nicht nicht kommunizieren» sagte Paul Watzlawick, der Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeut in den Sechzigern. Ob beabsichtigt oder nicht – die Übermittlung von Botschaften ist ebenso unvermeidbar wie unumkehrbar. Sie zu managen ist kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit. Und: Wiederholungen sind Pflicht.

*(\*) Dr. Gordon Adler ist PR and Communications Director des International Institute for Management Development IMD in Lausanne (adler@imd.ch).*