

Kompetenz und Verantwortung

Eva Kral und Axel Maier im Gespräch



A.M.: Eva, ich falle gleich mit der Tür ins Haus. Nach meiner Erfahrung scheitern viele Unternehmen in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und mit ihren Kunden nicht an den Botschaften, sondern an Problemen in der Organisationsstruktur – also wer ist wofür zuständig und mit welchem Ziel.

E.K.: *Du sprichst da einen zentralen Punkt an, nämlich die Klarheit von Kompetenzen und Verantwortung in Organisationen. Dieser Aspekt entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg. Das kann ich aber nur dann erreichen, wenn mir klar ist, was die Unternehmensziele sind und wie die Kultur in meinem Unternehmen dazu passt.*

A.M.: Wenn ich dich richtig verstehe, dann meinst du damit aber auch, dass die beste Öffentlichkeitsarbeit nichts hilft, wenn nicht die „Hausaufgaben“ erledigt sind. Ich kenne aus meiner Beobachtung eine Reihe von Unternehmen, die Dinge in der Werbung versprechen – z.B. perfektes Kundenservice – die sie dann niemals einhalten: der berüchtigte Werbegag.

E.K.: *Genau, das ist der Moment, in dem Kommunikation zum „platten Sager“ verkommt. Das führt zum Vertrauensverlust am Markt und zur Enttäuschung bei den Mitarbeitern. Dieser Weg führt unweigerlich in die Krise. Das Ziel der Organisationsentwicklung ist, dass die Schere zwischen Botschaft und Wirklichkeit im Unternehmen nicht zu weit aufgeht. Und dazu brauchen Mitarbeiter klare Rahmenbedingungen und Vorgaben von ihren Führungskräften.*

A.M.: Ich bin da skeptisch, weil die Vorgaben, über die du sprichst, oftmals in Leitbildern abgedruckt sind. Am besten auf Hochglanzpapier, die dann von niemandem gelesen und schon gar nicht gelebt werden. Ich meine damit die „zehn Gebote“, die Kundenorientierung, Transparenz, Offenheit und Verantwortung predigen.

E.K.: *Leitbilder bilden die Basis eines Veränderungsprozesses, der nicht zum Selbstzweck stattfindet. Unternehmen müssen sich verändern, weil es der Markt erfordert und weil sie wieder wettbewerbsfähig werden wollen. Und das erfordert schon eine intensive Auseinandersetzung über die Unternehmensziele und die Identität der Organisation.*

A.M.: Aber haben Unternehmen bzw. Führungskräfte überhaupt so viel Zeit, sich parallel mit Organisations- und Kommunikationsfragen zu beschäftigen? Wir beide wissen, dass die Dinge schnell erledigt werden müssen – gerade dann, wenn der Hut brennt.

E.K.: *Die Frage, die die handelnden Personen beantworten müssen ist, ob sie nachhaltig Vertrauen und Glaubwürdigkeit schaffen möchten oder sich kurzfristig über eine Problemsituation schwindeln wollen.*

A.M.: Können zwei Berater, einer der Organisationsentwicklung macht, der andere, der die Kommunikationslinie formulieren soll, in solchen Situationen überhaupt hilfreich sein? Oder kommt es dann zum Beraterkampf?

E.K.: *Ich bin eigentlich dagegen, wenn sich Heerscharen von Beratern in Unternehmen herumtummeln, denn das kostet zumeist nur Geld, Zeit und Nerven. Aber wenn es gelingt, dass PR und OE das Gesamtbild im Auge behalten und dann ihre unterschiedlichen Kompetenzen einbringen, dann profitieren Unternehmen von einer solchen Kooperation. Das war ja auch der Grund, warum ich eine Zusammenarbeit mit einem PR-Berater gesucht habe ...*

A.M.: ... und wir hier zusammensitzen.

E.K.: *Nur das geschieht ja auch nicht aus Jux und Tollerei, sondern aus einer gemeinsamen Überlegung.*

A.M.: Und nach einem intensiven Diskussionsprozess, der uns beiden gezeigt hat, dass eine solche Kooperation wirklich Sinn macht. Ich freu mich über unsere Zusammenarbeit und danke dir für dieses Gespräch.

Eva Kral ist Eigentümerin der Klagenfurter Unternehmensberatung „Change Design“ (www.changedesign.at).

Seit Anfang 2007 kooperiert Change Design mit Maiers Büro.