

# Was macht erfolgreiche Manager aus?

**Die Diskussionen um Doktorarbeiten und den Wert einer «guten» Ausbildung haben zu einer gewissen Unsicherheit darüber geführt, was denn eine erfolgversprechende Managementausbildung sei. In zwei Publikationen wurde nun versucht dieser Frage nachzugehen.**

Die Kommunikationsagentur Burson-Marsteller hat Anfang Jahr ihre «Change Communications Studie» publiziert. Nicht weiter erstaunlich ist, dass 85 Prozent der befragten Manager in Europa in den letzten fünf Jahren eine drastische Veränderung erlebt haben. Und immerhin 51 Prozent erwarten in den nächsten zwei Jahren weitere davon. Logischerweise betrachten denn auch 65 Prozent aller Befragten die Vorbereitung darauf als sehr wichtig. Doch nur rund die Hälfte hat überhaupt eine Planung, und nur 23 Prozent finden, dass sie Change-Situationen erfolgreich bewältigt hätten. Sogar nur gerade 18 Prozent würden sagen, dass die Ziele einer Veränderung intern genügend kommuniziert worden seien.

## Gutes Change-Management

Wie es besser sein könnte, das haben die Manager in der Umfrage auch beantwortet: Change-Entscheidungen früher fällen, Mitarbeiter involvieren, den Erwartungen respektvoll begegnen, auf die Sorgen der Mitarbeiter hören, erreichbare Ziele setzen und den Weg dahin erklären. Sie haben dies gesagt und gleichzeitig zugegeben, dass sie all das nicht so gut erfüllten, wie es nötig wäre.

Die Befragten – viele von ihnen mit Kommunikationsverantwortung – haben gute Management- und Kommunikationsausbildungen. Was ihnen aber fehlt ist die Fähigkeit, wie man aktiv führt, wie man Mitarbeiter mit an Bord nimmt, aber auch wie man eine neue Strategie motivierend erklärt und nicht zuletzt auch «verkauft». Solche eher weichen Qualifikationen fehlen heute in vielen Managementausbildungen, würden Manager aber nachhaltig erfolgreich machen.



**Weiterbildung: Zusammenarbeit der SKO mit renommierten Partner-Instituten.**

## Zusammenarbeit HR – Kommunikation

Erst wenig erforscht ist die Schnittstelle zwischen HR und Kommunikation. Das «Swiss Corporate Communication and Public Relations Observatory», das unter Mitwirkung des SPRI entstanden ist, hat im Report 2010 einen Blick auf diesen Bereich geworfen: Die Bedeutung der internen Kommunikation wird als sehr hoch bezeichnet, aber nur gerade in rund einem Viertel aller Organisationen gibt es eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen HR und Kommunikation. Scheinbar sind die Probleme und Hürden grösser als die darin erkannten Chancen und Möglichkeiten. Die beiden SPRI-Dozenten Nils Rickert und Dr. Andreas Jäggi haben jetzt in einem Fachartikel eine sorgfältige Analyse dieses Spannungsfelds vorgenommen. Sie kommen zum Schluss, dass der Schlüssel zum Erfolg in der Klärung der Verantwortlichkeiten, im Aufbau von Beziehungen und

im gegenseitigen Verständnis liegt. Hier kommt der grenzüberschreitenden Weiterbildung für Kommunikations- und HR-Spezialisten grosse Bedeutung zu. Dabei halten Rickert und Jäggi fest, dass nur wenige Lehrgänge HR- und Kommunikationsverantwortliche gleichermaßen ansprechen. Ein gutes Beispiel sei diesbezüglich das CAS Interne/HR-Kommunikation des SPRI. Dort würden die Teilnehmer über eine längere Zeit mit der Sichtweise der anderen Disziplin konfrontiert. Erst dies mache die Absolventen dann zu nachhaltig erfolgreichen Managern in HR und/oder Kommunikation.

## Interdisziplinäre Weiterbildung

Die im Titel gestellte Frage lässt sich so beantworten: erfolgreiche Manager verfügen nicht nur über solides Fachwissen in ihrem Bereich, sondern auch über interdisziplinäre Weiterbildungen. Das SPRI bietet zwei Nachdiplomkurse genau dieser Ausrichtung an: Einerseits das «CAS Interne/HR-Kommunikation», andererseits das «CAS Führungs- und Beratungskompetenz», das die Lücken in der Teambildung, in der Personalführung, aber auch im Verkauf und vor allem in der Beratung (von Vorgesetzten und Gremien) füllt. Weitere Informationen unter [www.spri.ch](http://www.spri.ch).

Markus Berger

**spri** Schweizerisches  
Public Relations Institut

**SPRI Schweiz. Public Relations Institut**  
Ankerstrasse 53  
8026 Zürich 4  
Tel. 044 299 40 40  
[www.spri.ch](http://www.spri.ch)