



Kommunikation im Mittelstand: Sicher navigieren durch die VUCA-Welt

Zwischenmenschliche Kommunikation wird in Zeiten der Beschleunigung und Verdichtung zum Erfolgsfaktor des Mittelstands

Wir leben in einer VUCA-Welt. Hinter dieser Abkürzung steckt die englische Bezeichnung der Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich mittelständische Unternehmen heute bewegen. Unsere Zeit ist geprägt von volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Manager und Führungskräfte müssen unter hohem Zeitdruck in zunehmend intransparenten Situationen Entscheidungen treffen, die häufig auf einer sehr diffusen und unklaren Informationslage basieren. Das erschwert die Kommunikation auf allen Ebenen und provoziert Missverständnisse, die schnell zu folgenschweren Konflikten führen können.

Diese VUCA-Rahmenbedingungen verlangen nach neuen Führungs- und Kommunikationsstilen. „In mittelständischen Unternehmen hat sich die Notwendigkeit für Verständigungsprozesse erhöht. Führungskräfte sind daher als Mediatoren gefordert und müssen über entsprechende Kompetenzen in der zwischenmenschlichen Kommunikation verfügen“, erklärt Herbert Bock, emeritierter Professor für Kommunikationspsychologie und Leiter des Studienganges „Human Communication – Kommunikationspsychologie und -management“ an der Dresden International University (DIU).

Führungskräfte müssen sich kritisch mit den eigenen Kommunikationsgewohnheiten befassen. Wenn sie sich ihrer eigenen zwischenmenschlichen Kommunikation bewusst werden und ihre Mitarbeiter wertschätzend und vertrauensvoll ansprechen, leisten sie einen wichtigen Beitrag zu ihrem Führungserfolg.

In seiner Forschungstätigkeit hat sich Herbert Bock intensiv damit beschäftigt, wie die Kommunikation in Unternehmen und Institutionen optimiert werden kann. Der Experte weiß, in welchen Bereichen insbesondere mittelständische Unternehmen noch Nachholbedarf haben: „Führungskräfte müssen sich kritisch mit den eigenen Kommunikationsgewohnheiten befassen. Wenn sie sich ihrer eigenen zwischenmenschlichen Kommunikation bewusst werden und ihre Mitarbeiter wertschätzend und vertrauensvoll ansprechen, leisten sie einen wichtigen Beitrag zu ihrem Führungserfolg.“

Doch nicht jede Führungskraft hat ein Gespür dafür, in entscheidenden Situationen die richtigen Worte zu finden, Konflikte kommunikativ zu lösen oder die Mitarbeiter von Veränderungsprozessen zu überzeugen. Laut Herbert Bock besteht hierfür vor allem auf der unteren und mittleren Managementebene von Unternehmen ein erhöhter Weiterbildungsbedarf. Diesen Bedarf adressiert der berufsbegleitende Masterstudiengang „Human Communication“, den die DIU bereits seit 2005 anbietet und seitdem stetig weiterentwickelt. Der Studiengang kombiniert Kommunikation mit Elementen der Psychologie, Organisationsführung, Mediation und des Konfliktmanagements. Die Studierenden lernen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse, wie sie mit lösungsorientierten Gesprächen Konfliktsituationen bewältigen und ihre Mitarbeiter motivieren können. Die besondere Verflechtung von Kommunikation mit psychologischen

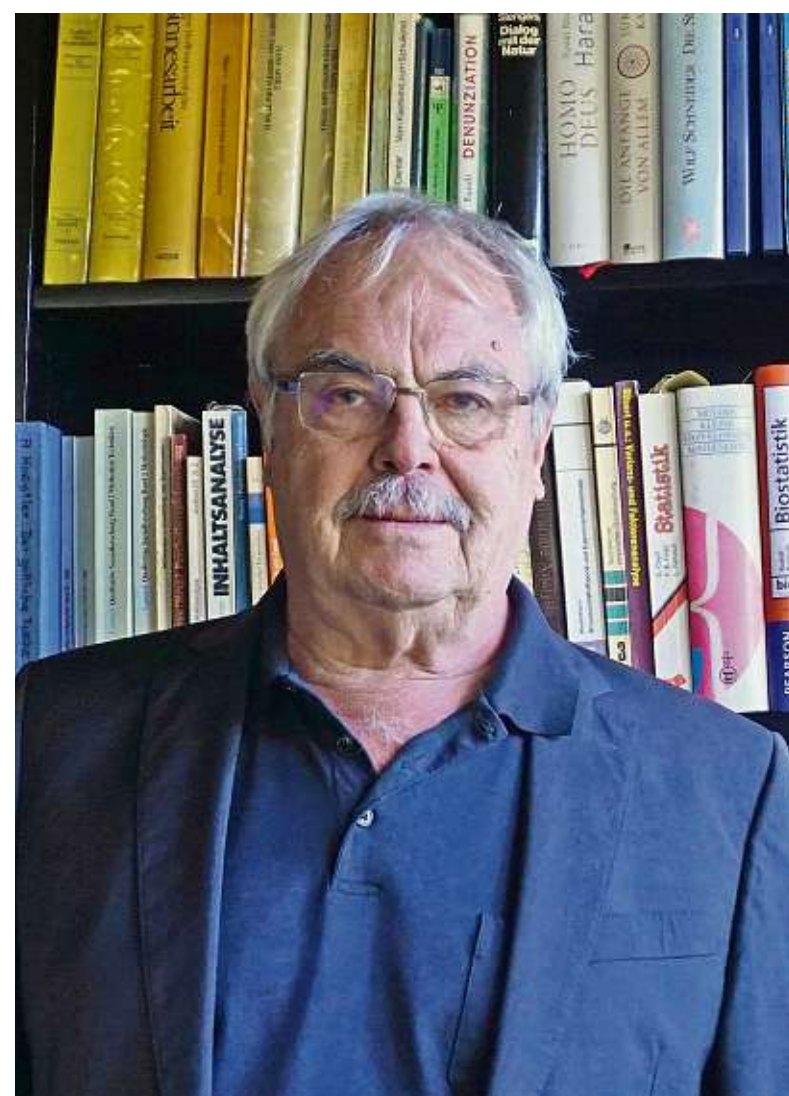
sowie wirtschaftlichen Aspekten in einem Studiengang ist deutschlandweit einzigartig.

Die Studierenden stammen aus dem ganzen Bundesgebiet und arbeiten in Unternehmen aus allen Branchen. „Der Studiengang lebt von seiner hohen Diversität und wird gerade deshalb sehr gut angenommen. Das Studium ist mehr als nur reine Faktenvermittlung. Der große Mehrwert besteht darin, dass die Studierenden stets ihre eigenen Berufserfahrungen mit den theoretischen Aspekten verknüpfen und sich unterei-

ner austauschen“, sagt Herbert Bock. Das berufsbegleitende Weiterbildungsangebot ist dabei so konzipiert, dass die Studierenden keine hohen Ausfallzeiten in ihren Unternehmen generieren.

Was Unternehmen im Gegenzug erhalten sind hervorragend ausgebildete Fachkräfte, die in der Lage sind, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse kommunikativ zum Erfolg zu führen. Vor dem Hintergrund der Bedingungen der VUCA-Welt ist der Bedarf an interpersonellen Kommunikationskom-

petenzen hoch. Laut einer Studie der Mittelstand 4.0-Agentur für Kommunikation befürchteten bereits 2016 rund 40 Prozent der befragten Mittelständler eine Anonymisierung des sozialen und persönlichen Austausches. Nahezu alle Befragten wünschten sich zudem eine effizientere Kommunikation ihrer Führungskräfte mit Mitarbeitern und Kunden. Mit dem Masterstudiengang „Human Communication“ erhalten mittelständische Unternehmen dafür das nötige Rüstzeug und eine sichere Navigation durch die hektische VUCA-Welt.



Info

Prof. Dr. Herbert Bock ist emeritierter Professor für Kommunikationspsychologie. Nach seiner Promotion und Habilitation an der Universität Regensburg initiierte er 1997 in Zittau/Görlitz den deutschlandweit ersten kommunikationspsychologischen Studiengang an einer Fachhochschule. Seit 2005 leitet er den Studiengang „Human Communication – Kommunikationspsychologie und -management“ an der Dresden International University (DIU). Zu den Tätigkeitsschwerpunkten seiner akademischen Laufbahn gehören u. a. die Analyse und Optimierung der Kommunikation in Organisationen sowie der Aufbau und die Stabilisierung von psychologischen Studiengängen an Fachhochschulen in Deutschland.

(DIU) – Weiterbildungsuniversität der TU Dresden

„Führungskräfte müssen in der Lage sein, das Wissen ihrer Mitarbeiter abzurufen“

Mehr als 20 Jahre nach ihrem BWL-Studium sitzt Manuela Faber (51) wieder auf der Studienbank. Seit März 2019 absolviert die Lufthansa-Referentin den Masterstudiengang „Human Communication – Kommunikationspsychologie und -management“ an der Dresden International University (DIU). Im Interview spricht sie darüber, wie das Studium sie auf eine neue berufliche Herausforderung vorbereitet und gibt eine Prognose, in welche Richtung sich die Kommunikation in Unternehmen künftig entwickeln wird.

? Frau Faber, Sie haben Mitte der Neunziger Jahre Ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre in Leipzig abgeschlossen. Nach mehr als 20 Jahren sind Sie nun in den Hörsaal zurückgekehrt. Wie fühlt sich das an?

Es ist wirklich schön, wieder mit jungen Leuten zusammen zu lernen und neues Wissen zu sammeln. So etwas ist für mich immer spannend und ich genieße es in vollen Zügen.

? Weshalb haben Sie sich für den berufs begleitenden Masterstudiengang „Human Communication“ an der DIU entschieden?

Als meine Kinder kurz vor ihrem Abitur standen, wollte ich innerhalb meines Unternehmens eine neue Tätigkeit übernehmen. Das Wissen, das ich in den Neunzigern an der Universität erworben hatte, war zu dem Zeitpunkt allerdings veraltet. Es haben sich einfach wahnsinnig viele Dinge in der Personal- und Unternehmensführung verändert. Deshalb habe ich mich entschieden, meine Kenntnisse aufzufrischen und einen akademischen Abschluss von einer renommierten Universität zu erlangen. Durch meine langjährige Tätigkeit als ehrenamtliche Richterin an einem Amtsgericht bin ich zur Mediation gekommen. Dort gab es bereits einige Berührungspunkte zur Kommunikationspsychologie, die ich weiter vertiefen wollte. Der Studiengang ist nicht nur inhalt-

lich sehr spannend, sondern auch beruflich und privat sehr nützlich.

? Inwieweit sind die Inhalte des Studiums für Ihre neue berufliche Position wichtig?

Parallel zum Studium befinde ich mich in einer Ausbildung zum Facilitator bei der Lufthansa. Dabei ist es meine Aufgabe, innerhalb des Unternehmens Großgruppenmoderationen durchzuführen, gruppendynamische Prozesse zu begleiten und die Kommunikation zwischen Teammitgliedern ins Fließen zu bringen. Im Studium lerne ich nun auf Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse, wie konkrete Kommunikationsstrategien in der Praxis angewandt werden. Auch das Fach Organisationsentwicklung nimmt einen großen Stellenwert ein. Es gibt einen guten Ausblick darauf, welche Organisationsformen in Zukunft relevant werden können.

? Wie bewerten Sie auf dieser Grundlage die Rolle zwischenmenschlicher Kommunikation für die Arbeitswelt der Zukunft?

Ich denke, die Kommunikation von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern wird sich bedeutend verändern. Der Trend zeigt, dass Mitarbeiterbeteiligung immer wichtiger wird. Das hat auch Auswirkungen auf den Führungsstil. Es ist für eine Führungskraft nicht mehr entscheidend, dass sie alles weiß, son-

dern dass sie das Wissen von ihren Mitarbeitern abrufen kann. Hierbei spielen kommunikative Fähigkeiten eine große Rolle.

? Wie sehen diese konkret aus?

Führungskräfte müssen sich weg von der direktiven Führung hin zur partizipativen Führung orientieren. Sie müssen auf Augenhöhe kommunizieren, um damit den Mitarbeitern Sicherheit zu vermitteln. Das baut Vertrauen auf, welches die Basis für eine gesunde Fehlerkultur ist. Führungskräfte und Mitarbeiter dürfen keine Angst davor haben, sich gegenseitig auf Fehler hinzuweisen und diese einzugestehen. Es ist sehr viel effektiver aufzuzeigen, was aus Fehlern gelernt werden kann, anstatt bloße Kritik zu üben. Um eine solche gesunde Fehlerkultur zu leben, ist wertschätzende Kommunikation das entscheidende Mittel.

Die Kommunikation von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern wird sich bedeutend verändern. Der Trend zeigt, dass Mitarbeiterbeteiligung immer wichtiger wird.



Info

Manuela Faber studierte Betriebswirtschaftslehre an der Handelshochschule Leipzig und war zunächst als Referentin in einem Wirtschaftsverband tätig. Anschließend wechselte sie zur Deutschen Lufthansa AG, wo sie noch heute als Flugbegleiterin angestellt ist. 2019 entschied sich Manuela Faber für eine berufliche Neuorientierung innerhalb des Konzerns und begann das Masterstudium „Human Communication – Kommunikationspsychologie und -management“ an der Dresden International University. Parallel ist sie weiterhin bei der Lufthansa beschäftigt und arbeitet als Prüferin für die Fachberaterausbildung „Servicemanagement“ sowie als Kabinenreferentin „Transformation“. Im Rahmen dieser Tätigkeit begleitet und moderiert sie Dialoggruppen zu internen Veränderungsprozessen.

DIU Dresden International
Weiterbildungsuniversität der TU Dresden
University

Dresden International
University
Freiberger Str. 37
01067 Dresden
Tel.: +49 351 40470 - 00
Fax: +49 351 40470 - 110
info@di-uni.de
www.di-uni.de

SIE SUCHEN ANTWORTEN?
WIR DEFINIEREN
BILDUNG NEU.

Fundiertes Wissen in allen Bereichen:

-  **Bildung, Kommunikation und Kultur**
Überzeugende Mitgestalter
-  **Gesundheitswesen**
Wachsende Bedeutung
-  **Ingenieurwesen**
Der Ingenieur 4.0
-  **Medizin**
Fortbildung für Mediziner
-  **Wirtschaft, Recht & Management**
Vielseitig kompetent



Dresden International University GmbH
Freiberger Str. 37, 01067 Dresden
info@di-uni.de, www.di-uni.de

DIU Dresden International
Weiterbildungsuniversität der TU Dresden
University