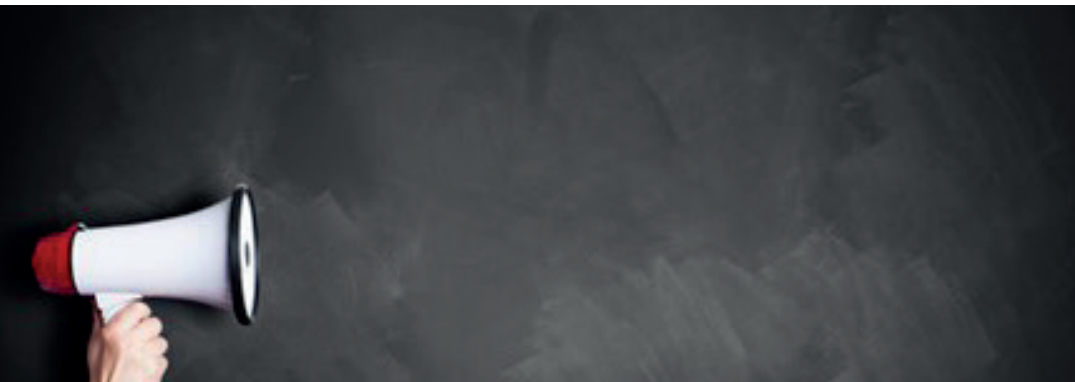


ERFOLGREICH UND GLAUBWÜRDIG KOMMUNIZIEREN

Kommunikation und Information mit dem 6K-Kommunikationsmodell für KMU





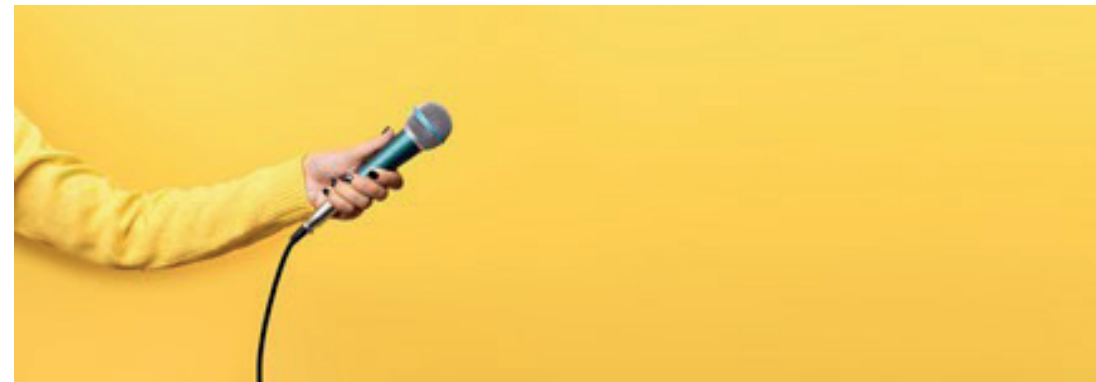
**Die Kunst
richtig miteinander zu kommunizieren,
ist wie laufen lernen.
Man fällt so oft auf die Nase
bis man liebevoll
an der Hand genommen wird.**
(Wilma Eudenbach, deutsche Publizistin.)

©2020 Galliker Kommunikation, alle Rechte vorbehalten

Der Inhalt dieser Publikation oder Auszüge daraus dürfen ohne die schriftliche Erlaubnis des Herausgebers weder kopiert noch verbreitet werden, weder mechanisch, elektronisch noch als Fotokopien, Aufzeichnungen oder sonstige Speicherung und Wiederverwertung. Anfragen sind an den Herausgeber zu richten.

Galliker Kommunikation GmbH

Aathalstrasse 80
8610 Uster
Tel. 41 (44) 942 27 26
info@gallikerkom.ch
www.gallikerkom.ch



INHALT

Perfekt passende Kommunikation für Glaubwürdigkeit und Erfolg!	4
«... denn wir müssen wissen, was wir tun!»	6
Kommunizieren – ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen	8
Die drei Ebenen der Kommunikation	10
Operative Themen und Vertiefungsthemen	13
Kleines Lexikon der Kommunikations- und Informationsinstrumente	14
Weshalb senden und empfangen nicht dasselbe ist	22
Das 6K-Kommunikationsmodell	24
Ein Wort zum Schluss – und eines für den Ausblick	27
Kommunikationstyp-Selbsttest nach Thomas Schmidt	28



PERFEKT PASSENDE KOMMUNIKATION FÜR GLAUBWÜRDIGKEIT UND ERFOLG!

Liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer

«Gutes tun und reden darüber», lautet ein bekanntes Sprichwort. Unternehmen jeder Art und Grössenordnung müssen in ihrem Fachbereich «Gutes tun», wenn sie sich erfolgreich im Markt behaupten wollen. Sie werden an ihren Leistungen gemessen. Aber sie müssen auch darüber reden. Die bestehenden und die potenziellen Kundinnen und Kunden müssen wissen, dass ein exzellentes Unternehmen da ist, das genau das anbietet, was sie suchen. Grosse Unternehmen investieren deshalb sehr viel Geld in die Werbung und in die Unternehmenskommunikation. Kleinere Unternehmen haben diese Möglichkeiten nicht. Sie müssen andere Wege gehen, um sich Gehör zu verschaffen und auf ihre Produkte und Dienstleistungen aufmerksam zu machen.

Sie sollten den Bereich Kommunikation und Information als strategisches Geschäftsfeld aufbauen. Eine gut geplante und seriös umgesetzte Kommunikationsstrategie ist Gold wert. Der gute Ruf des Unternehmens wird gefestigt und verbreitet sich – und schon bald klopfen neue Kundinnen und Kunden an die Tür.

Für Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter von kleinen und mittleren Unternehmen ist die Umsetzung einer durchdachten Kommunikationsstrategie eine grosse Herausforderung. Ihr Kerngeschäft besteht darin, hervorragende Dienstleistungen zu erbringen und tolle Produkte zu verkaufen. Um sich in komplizierte Theorien der Werbe- und Kommunikationswelt zu vertiefen, fehlt ihnen oft die Zeit. Für sie haben wir das 6K-Kommunikationsmodell entwickelt, das auf sehr pragmatische Art und Weise jedem KMU hilft, sein eigenes zielführendes Kommunikationsmodell zu entwickeln.

Das 6K-Kommunikationsmodell zeigt in sechs klar definierten Schritten auf, an was kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Kommunikation und Information denken müssen. Es orientiert sich an ihrer Alltagsrealität. Mit unserem 6K-Kommunikationsmodell stärken Sie Ihren Unternehmenserfolg nachhaltig und langfristig. Eine perfekt passende Kommunikation ist eine wichtige Basis für Glaubwürdigkeit und Erfolg.

Galliker Kommunikation GmbH

Dr. phil. Hans-Rudolf Galliker



«... DENN WIR MÜSSEN WISSEN, WAS WIR TUN!»

Mit dem Film «... denn sie wissen nicht, was sie tun» festigte US-Schauspieler James Dean 1955 seinen Status als Kultstar. Wenige Monate nach der Fertigstellung des Films verstarb er an den Folgen eines Verkehrsunfalls. Im Bewusstsein seiner Fans war er jedoch längst unsterblich geworden.

Unternehmerinnen und Unternehmer, die langfristig erfolgreich sein wollen, müssen wissen, was sie tun. Das gilt sowohl für die Bereitstellung ihrer Dienstleistungen und Produkte als auch für den Bereich Kommunikation und Information. Mit einer guten Kommunikationsstrategie können wir unser Geschäft beflügeln – und mit ungenügender Kommunikation ruinieren. Der bekannte PR-Berater Klaus J. Stöhlker überschrieb eines seiner Bücher mit dem Titel «Wer richtig kommuniziert, wird reich!» Wir sollten diesen Rat beherzigen und dank richtiger Kommunikation reich werden.

So einfach ist es aber nicht – Kommunikation ist eine komplexe Angelegenheit. «Wir können nicht nicht kommunizieren», ist ein von Paul Watzlawick geprägter Leitsatz der Kommunikationspsychologie. Er besagt, dass wir immer kommunizieren, sobald wir mit einer anderen Person in Kontakt sind – auch dann, wenn wir nichts sagen. Sprechen wir, so kommunizieren wir verbal. Sagen wir nichts, kommunizieren wir nonverbal durch unsere Körperhaltung, die Mimik und die Gestik. Was für die einzelne Person gilt,

gilt auch für das Unternehmen. Unternehmen kommunizieren immer, denn sie erbringen Leistungen für Kundinnen und Kunden. Dabei kommunizieren sie laufend, ob sie ihre Leistungen gut oder schlecht erbringen und ob sie aktiv den Dialog suchen oder sich passiv ins Schneckenhäuschen verkriechen. Sie kommunizieren gegen innen mit den Mitarbeitenden und gegen aussen mit Kunden, Interessenten, Stakeholdern und zufälligen Kontakten. Nicht zu kommunizieren geht nicht.

Es ist klug, wenn jedes Unternehmen seine Kommunikation und Information bewusst gestaltet. Wie schnell ein unsorgfältiger Umgang damit in eine Unternehmenskrise münden kann, zeigen die vielen Fälle einer katastrophalen Unternehmenskommunikation. Dazu nur zwei Beispiele:

- » Die Mitarbeitenden einer international führenden Sandwichkette wettern über die anscheinend schlechten Arbeitsbedingungen. Der Boulevard greift die Vorwürfe dankbar auf. Die Unternehmensleitung reagiert lange Zeit nicht und überlässt das Feld den unzufriedenen Mitarbeitenden. Nach wenigen Tagen ist die Kette als ausbeuterischer Arbeitgeber gebrandmarkt. Viel zu spät bequemt sich die Unternehmensleitung doch noch dazu, ihre Sicht der Dinge darzustellen. Das interessiert niemanden mehr. Der Reputationsschaden ist angerichtet.
- » Ein weltweit führender Erdölkonzern will eine Förderplattform entsorgen und sie zu diesem Zweck im Meer versenken. Die Umweltorganisation Greenpeace kämpft mit einer genialen Kommunikationsstrategie dagegen an und hat sofort die öffentliche Meinung auf ihrer Seite. Der Erdölkonzern reagiert zögerlich und arrogant auf die kommunikative Grossoffensive von Greenpeace. Schliesslich wird der öffentliche Druck so gross, dass er von seinem Vorhaben abrücken und die Plattform mühsam an Land zerlegen muss. Dass die Versenkung die mit Abstand umweltverträglichste Variante gewesen wäre, interessiert niemanden mehr. Wegen seines zögerlichen und arroganten Verhaltens in der Kommunikation schlitert der Konzern in eine der grössten Krisen seiner Geschichte.

Was grossen Konzernen passiert, kann auch kleinen und mittleren Unternehmen widerfahren. Natürlich sind die Dimensionen allfälliger Krisen und Schäden bei ihnen kleiner. Doch Kleinunternehmern kann auch eine kleine hausgemachte Krise das Genick brechen. Sorgen wir also mit einer klugen Kommunikationsstrategie dagegen vor.



KOMMUNIZIEREN – EIN ZENTRALER ERFOLGSFAKTOR FÜR JEDES UNTERNEHMEN

Kommunikation gliedert sich in viele Sparten, von der klassischen Werbung bis hin zur Corporate Citizenship, ein Begriff, der das Engagement eines Unternehmens für das Gemeinwesen umschreibt. Für kleine und mittlere Unternehmen ist es sinnvoll, sich auf die grobmaschige Gliederung in Marketingkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zu beschränken. Unter Marketingkommunikation verstehen wir alles, was den Markterfolg der Produkte und Dienstleistungen direkt fördert:

- » Klassische Werbung: Inserate, TV- und Radiospots, Flyer, Plakate etc.
- » Verkaufsförderung wie zum Beispiel Messebesuche
- » Produkte-PR: Medienartikel und Ähnliches über spezifische Dienstleistungen und Produkte
- » Sponsoring von Kultur- und Sportanlässen etc.

Zur Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) zählen wir Instrumente, mit denen wir das Image des Unternehmens stärken und nachhaltiges Vertrauen aufbauen. Public Relations (PR) gliedert sich wiederum in zahlreiche Teilbereiche, beispielsweise in:

- » Corporate Communications: Die Gesamtheit der Unternehmenskommunikation und der Beziehungspflege zu internen und externen Bezugsgruppen. Oft werden die Begriffe Corporate Communications und Public Relations synonym verwendet.
- » Public Affairs: Die aktive Einflussnahme auf politische Entscheidungsfindungsprozesse
- » Corporate Citizenship: Das Engagement des Unternehmens für das Gemeinwesen
- » Corporate Publishing: Die einheitliche interne und externe, journalistisch aufbereitete Informationsübermittlung über alle erdenklichen Kommunikationskanäle (offline, online, mobile), durch die das Unternehmen mit seinen verschiedenen Zielgruppen permanent oder periodisch kommuniziert.

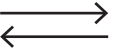
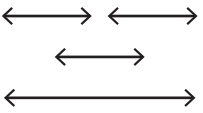
Kleine und mittlere Unternehmen konzentrieren sich oft auf die reine Marketingkommunikation und vernachlässigen die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit. Für sie wäre PR aber oft die bessere Werbung, weil sie günstiger ist und treffsicherer auf eine Zielgruppe ausgerichtet werden kann.



DIE DREI EBENEN DER KOMMUNIKATION

Kommunikation ist der Austausch und die Übertragung von Informationen. Beides gehört zusammen. Während eines persönlichen Dialoges tauschen und übertragen wir Informationen. Wir erleben die Reaktion unmittelbar und können wieder darauf reagieren. Senden wir Informationen per Post oder elektronisch, so erhält sie der Empfänger, ohne dass wir unmittelbar sehen, wie er reagiert. Vielleicht löscht er unsere E-Mail, mit der wir ihm ein Superangebot unterbreiten, innert Sekunden. Oder er ärgert sich und registriert/markiert die Mail als Spam. Vielleicht möchte er einen allfälligen Kaufentscheid überschlafen, möglicherweise bestellt er sofort. Wir wissen nur dann, ob er Interesse an unserem E-Mail gehabt hat, wenn er positiv darauf reagiert.

Es gibt unterschiedliche Arten der Kommunikation. Unterschieden wird in Einwegkommunikation (Information), asymmetrische Kommunikation (Kommunikation unter ungleichen Partnern) und symmetrische Kommunikation (Austausch unter gleichberechtigten Partnern).

Stufen	Information	Asymmetrische Kommunikation	Symmetrische Kommunikation
Art	Einweg-kommunikation	Asymmetrische Kommunikation	Symmetrische Kommunikation
			
Beispiele	Medienmitteilungen, Werbung, Website	Informationsanlässe, Referate, Produktdemonstrationen	Mundpropaganda, Social Media, Kundenanlässe, Netzwerke

Ein Kommunikationskonzept, das zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beitragen soll, berücksichtigt alle drei Ebenen.

Einwegkommunikation (Information)

Erfolgreiche Unternehmer/innen propagieren ihre Dienstleistungen und Produkte mit geeigneten Werbemaßnahmen. Sie lassen über Medienmitteilungen die Öffentlichkeit an herausragenden Erfolgen teilhaben. Sie nutzen ihre Website und die firmeneigenen Publikationen, um verteilte Informationen zum Unternehmen unter die Leute zu bringen.

Asymmetrische Kommunikation

An Informationsanlässen, mit Produktdemonstrationen oder über die sozialen Medien stellen Unternehmer/innen ihre Kompetenz unter Beweis. Fragen und Inputs sind an den Firmenanlässen möglich. Im Zentrum stehen der Unternehmer/die Unternehmerin und die Firma. Sie haben die Fäden der Kommunikation in der Hand. Die Mitwirkungsmöglichkeiten

des Zielpublikums respektive der Follower sind begrenzt. Eine «Kommunikation auf Augenhöhe» ist kaum möglich.

Symmetrische Kommunikation

Symmetrische Kommunikation bedeutet den Austausch und die Übermittlung von Informationen auf Augenhöhe. Kleine und mittlere Unternehmen tun gut daran, diesen Bereich als Chance intensiv zu nutzen. Die Inhaber von KMU kennen ihre Kunden und weitere Stakeholder oft persönlich. Im direkten und persönlichen Gespräch lässt sich am besten ein nachhaltiges Vertrauen aufbauen. Direkte Kundengespräche und die Mitwirkung in ausgewählten Netzwerken sind ideale Plattformen für den direkten, persönlichen Austausch.

In diesem Kontext gewinnen die sozialen Medien markant an Bedeutung. Dank der aktiven Bewirtschaftung von Social-Media-Plattformen (Facebook, LinkedIn, Xing, Twitter) kann sich ein permanenter Dialog zwischen dem KMU und ausgewählten Zielgruppen entwickeln. Mit regelmäßigen Blogs kann das Unternehmen Debatten zu bestimmten Sachverhalten anstoßen. Der Übergang von der asymmetrischen zur symmetrischen Kommunikation ist in diesem Bereich allerdings fließend. Werden auf Beiträge in den sozialen Medien nur Likes oder kurze Kommentare abgegeben, kann man nicht von symmetrischer Kommunikation sprechen, auch wenn die Möglichkeit dazu theoretisch gegeben wäre.

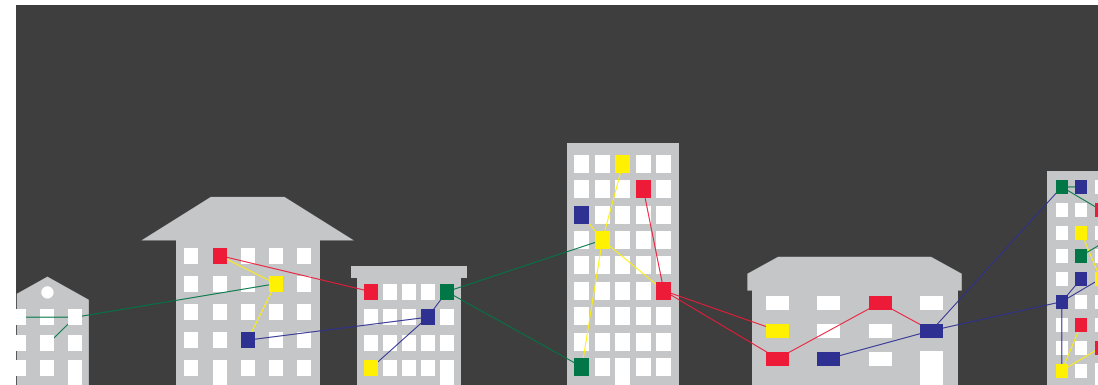


OPERATIVE THEMEN UND VERTIEFUNGSTHEMEN

In unseren Kommunikationskonzepten für KMU unterscheiden wir in operative Themen und Vertiefungsthemen.

Themen	Operative Themen	Vertiefungsthemen
Rahmen	Informationen zu Produkten, Dienstleistungen und Ereignissen im Kerngeschäft Themen, die sich um das Kerngeschäft drehen und Informationen dazu gut ergänzen	Information/Kommunikation zu den Spezialitäten und dem USP des Unternehmens Informationen zu den Werten und mittel- bis langfristigen Zielen
Beispiele	Erzielte Erfolge Neue Produkte und Dienstleistungen Kommunikation in Krisen und schwierigen Situationen Erfolgreiche Kunden- und Mitarbeiteranlässe etc.	Was Sie besonders gut machen Soziales Engagement Engagement für die Umwelt Ehrungen von Mitarbeitenden etc.

Viele KMU konzentrieren sich auf die operativen Themen. Sie informieren über neue Dienstleistungen und Produkte. Für die Imagebildung sind jedoch oft die Vertiefungsthemen entscheidend, denn damit macht das Unternehmen seine Einzigartigkeit sichtbar.



KLEINES LEXIKON DER KOMMUNIKATIONS- UND INFORMATIONSTRUMENTE

Im Folgenden stellen wir die wichtigsten Kommunikations- und Informationsinstrumente vor und gewichten ihre Bedeutung für KMU. Die einzelnen Instrumente sind in die beiden Blöcke Information und Kommunikation eingeteilt und dort alphabetisch geordnet. Die Ordnung spiegelt nicht die Bedeutung für KMU. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben.

Information

Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
Brief	Öffentlichkeitsarbeit (seltener: Marketing-kommunikation)	Persönlich. Im Online-Zeitalter ein hochwertiges Informationsmittel	Hoch

Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
E-Mail	Öffentlichkeitsarbeit oder Marketingkommunikation	Persönlich	Hoch
Flyer Prospekt	Marketingkommunikation	Unpersönlich. Im Online-Zeitalter höherer Beachtungsgrad als elektronischer Newsletter, trotzdem hoher Streuverlust	Mittel/Hoch
Medienmitteilung	Öffentlichkeitsarbeit (ausser bei Produkt-PR)	Publikation liegt nicht in den eigenen Händen. Primär regionale und lokale Printmedien berücksichtigen	Mittel bis hoch
Online-Newsletter	Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkommunikation	Unpersönlich, nur bei Regelmässigkeit zielführend. Hoher Streuverlust	Mittel

Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
Plakate Verkehrsmittelwerbung	Marketingkommunikation	Eher teuer. Hohe Ansprüche an die Gestaltung der Plakate und Werbemittel Grosser Streuverlust	Mittel
Print-Newsletter	Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkommunikation	Eher teuer. Im Online-Zeitalter höherer Beachtungsgrad als elektronischer Newsletter	Mittel bis hoch
Publi-Reportage (Print und online)	Marketingkommunikation	Eher teuer. Auf regionale und lokale Medien konzentrieren. Beachtungsgrad höher als Inserat	Mittel bis hoch
TV- und Radiospots	Marketingkommunikation	TV: Sehr teuer. In der Regel für KMU nicht geeignet. Radio: Unter Umständen prüfenswert. Grosser Streuverlust	Mittel

Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
Website	Öffentlichkeitsarbeit und Marketingkommunikation	Die beste Visitenkarte. Muss aktuell gehalten werden	Hoch

Kommunikation (asymmetrisch und symmetrisch)

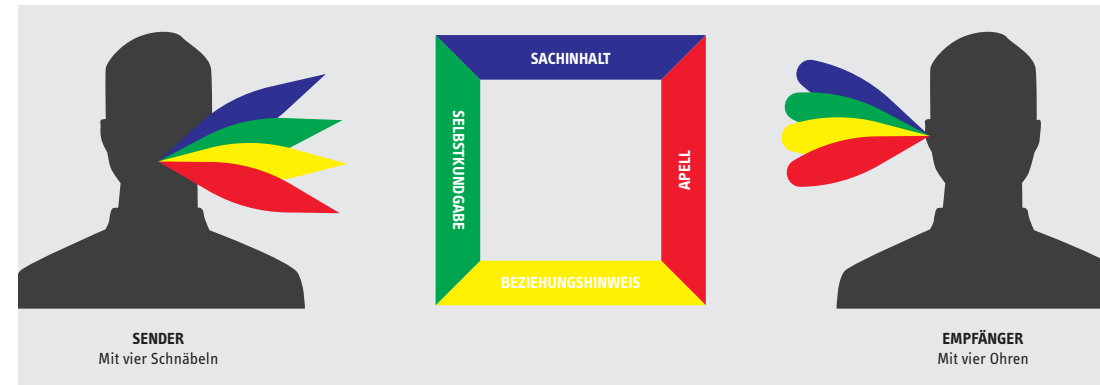
Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
Blog	Öffentlichkeitsarbeit	Asymmetrische Kommunikation. Muss mindestens pro Monat eingesetzt werden.	Mittel bis hoch

Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
Fachreferat	Öffentlichkeitsarbeit	Asymmetrische Kommunikation. Zeigt das KMU als Experten. Zielpublikum eher klein	Hoch
Kundenanlässe	Öffentlichkeitsarbeit	Symmetrische Kommunikation. In grösseren Abständen durchführbar. Kombinierbar mit Fachreferat	Hoch

Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
Medienkonferenz	Öffentlichkeitsarbeit (selten: Marketing-kommunikation)	Asymmetrische Kommunikation. Für KMU in der Regel nicht geeignet, da zu wenig Medien sich für kleinere Unternehmen interessieren. Ausnahmen: Grosse Jubiläen, grosse Krisen	Im Regelfall tief, im Ausnahme-fall sehr hoch
Mediengespräch (mit einzelnen Journalisten)	Öffentlichkeitsarbeit	Symmetrische Kommunikation möglich. Die Einladung einzelner Journalisten zu einem Hintergrundgespräch kann sehr zielführend sein	In ausgesuchten Situationen hoch

Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
Messebesuch	Marketing-kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	Asymmetrische Kommunikation	Mittel
Netzwerke (Gewerbevereine, BNI, Serviceclubs etc.)	Öffentlichkeitsarbeit	Symmetrische Kommunikation. Zeitaufwendig, aber ertragreich. Netzwerke sorgfältig auswählen und aktiv daran teilnehmen	Hoch

Was	Bereich	Zu beachten	Bedeutung für KMU
Social Media (Facebook, LinkedIn, Xing etc.)	Öffentlichkeitsarbeit	Asymmetrische Kommunikation (Regel), symmetrische Kommunikation (Ausnahme). Werden immer wichtiger	Heute mittel Morgen sehr hoch
Vier-Augen-Gespräche	Öffentlichkeitsarbeit	Symmetrische Kommunikation. Sehr persönlich	Hoch



WESHALB SENDEN UND EMPFANGEN NICHT DASSELBE IST

Kommunikation ist eine komplexe Sache. Dabei sind mindestens ein Sender und ein Empfänger im Spiel. Oft interpretiert ein Empfänger eine Botschaft anders, als sie der Sender gemeint hat. Friedemann Schulz von Thun, ein bekannter und renommierter Kommunikationspsychologe, hat für diesen Sachverhalt das Modell des Kommunikationsquadrats entwickelt (Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1-3, Hamburg).

Das Modell, auch 4-Schnäbel- und 4-Ohren-Modell genannt, besagt, dass jede Botschaft vier Seiten hat:

- » **Sachinhalt:** Auf der Sachebene transportieren wir den Inhalt unserer Botschaft im Wortsinn. Es ist die rein sachliche Information über das, was wir kommunizieren wollen.
- » **Selbstkundgabe:** Mit der Art und Weise, wie wir kommunizieren, teilen wir immer sehr viel über uns selber mit. Sind wir selbstsicher oder zweifeln wir an uns? Freuen wir uns über ein Gespräch oder ist es uns eher unangenehm? Das alles geben wir durch die Form unserer Kommunikation preis.
- » **Beziehungshinweis:** Mit jeder Botschaft treten wir in eine Beziehung mit dem Gegenüber. Je nach Situation und Gegenüber möchten wir

diese Beziehung unterschiedlich gestalten. Die Art und Weise, wie wir das tun, hat einen spürbaren Einfluss auf unsere Aussagen.

- » Appell: Jede Aussage ist auch mit einem Appell verbunden. Wir möchten, dass das Gegenüber aufgrund unserer Botschaft etwas Bestimmtes macht, beispielsweise eine Dienstleistung in Anspruch nimmt oder ein Produkt erwirbt.

Als klassisches Beispiel für dieses Modell verwendet Friedemann Thun von Schulz ein Ehepaar, das Auto fährt. Die Frau sitzt am Steuer. Plötzlich sagt der Mann: «Achtung: Die Ampel hat auf Rot geschaltet.»

- » Sachinhalt: Der Ehemann informiert seine Frau darüber, dass bei der Ampel nun ein anderes Licht aufleuchtet.
- » Selbstkundgabe: Er zeigt sich seiner Frau gegenüber als aufmerksamer Beifahrer und korrekter Verkehrsteilnehmer.
- » Beziehungshinweis: Vermutlich möchte der Mann mit der Warnung seiner Frau vorsorglich helfen, das Rotlicht nicht zu missachten.
- » Appell: Er bittet seine Frau, auf das Rotlicht zu achten und anzuhalten.

So weit, so gut. Komplex wird die Sache, weil wir die Botschaft auch als Zuhörer auf diesen vier Ebenen wahrnehmen. Im Beispiel kann das bedeuten:

- » Sachinhalt: Die Ehefrau nimmt die Botschaft entgegen und bedankt sich für die wertvolle Information.
- » Selbstkundgabe: Sie verbittet sich die Intervention ihres Ehemanns, weil sie von ihren eigenen Fahrkünsten überzeugt ist. Sie macht mit ihrer Körperhaltung deutlich, dass sie sich über seine Aussage ärgert.

- » Beziehung: Die Ehefrau ist gekränkt, weil sie glaubt, ihr Mann habe kein Vertrauen in sie als Autofahrerin.
- » Appell: Ihr Appellohr hört: «Achtung, pass doch auf die Verkehrszeichen auf! Es wäre gescheiter, ich hätte das Steuer in der Hand!»

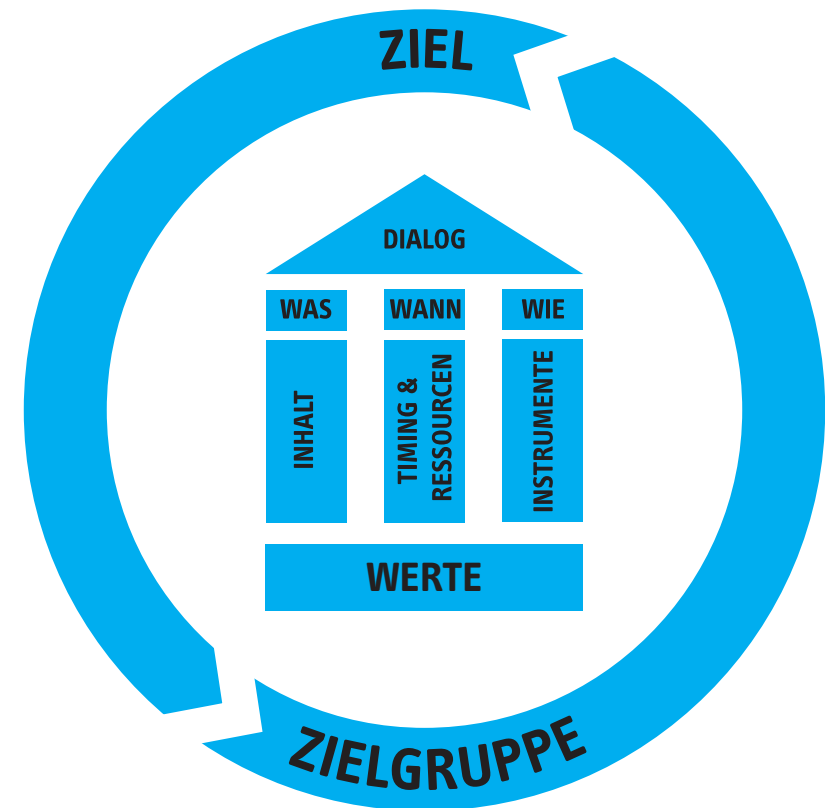


DAS 6K-KOMMUNIKATIONSMODELL

Eine glaubwürdige Kommunikation ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Das 6K-Kommunikationsmodell wurde von Dr. phil. Hans-Rudolf Galliker entwickelt und bildet ein gesamtheitliches und glaubwürdiges Kommunikationssystem für KMU ab. In diesem Modell werden die oben diskutierten Elemente zusammengefügt und um zusätzliche Punkte ergänzt, die in jedem Kommunikationskonzept wichtig sind. Mit dem 6K-Kommunikationsmodell können kleine und mittlere Unternehmen auf einfache Art und Weise ein modernes, glaubwürdiges und zielgruppen-gerechtes Kommunikationskonzept entwickeln, das auf die jeweiligen Möglichkeiten zugeschnitten ist.

K1: Ihre Werte

Eine glaubwürdige Kommunikation setzt klare Werte voraus. Diese Werte verankern Sie im Leitbild und der Vision Ihres Unternehmens. Zu einer Kommunikation, die nachhaltig ihren Unternehmenserfolg stärkt, zählen zwingend Wertschätzung, Respekt und Aufrichtigkeit gegenüber den Zielgruppen, die Sie ansprechen möchten. Mit diesen drei Werten im Fokus wird es ihnen gelingen, Vertrauen aufzubauen – Vertrauen in Ihr Unternehmen, Vertrauen in Ihre Produkte und Dienstleistungen, Vertrauen in Sie als Unternehmerin oder Unternehmer.



K2: Die Ziele und Zielgruppen

Die Ziele, die Sie erreichen und die Zielgruppen, die Sie ansprechen möchten, bilden den Ring um jedes Kommunikationskonzept. Was möchten Sie mit ihren Kommunikationsmassnahmen erwirken? Möchten Sie Ihr Unternehmen als innovativen, vertrauenswürdigen Betrieb im Bewusstsein der Öffentlichkeit verankern? Möchten Sie kurzfristig mehr Produkte und Dienstleistungen verkaufen?

Definieren Sie, wer Ihre primären Zielgruppen sind. Junge Erwachsene oder Senioren? Hausfrauen und Hausmänner oder karrierebewusste Topmanager/innen? Endverbraucher oder Unternehmen? Die Definition der Zielgruppe bestimmt die Wahl der Kommunikationsinstrumente und die Art der

Kommunikation. Zwanzigjährige Menschen erwarten eine andere Ansprache als siebzigjährige Pensionäre. Unternehmer/innen müssen im B2B-Geschäft anders angesprochen werden als Einzelkunden. Je präziser sie die Zielgruppe definieren, desto besser können Sie die Instrumente auswählen.

K3: Der Inhalt

Im Zentrum jeder Kommunikations- und Informationsmassnahme steht selbstverständlich immer deren Inhalt. Legen Sie fest, was Sie mitteilen möchten. Eine Selbstverständlichkeit? Vielleicht. Wie oft haben Sie sich selber schon gefragt, was die eigentliche Botschaft einer Information ist? Leider kommt es viel zu häufig vor, dass der Inhalt nicht genau definiert wird. Man kommuniziert nicht zielgerichtet, sondern plappert vor sich hin. Überlegen Sie sich deshalb als erstes: Was möchten Sie sagen? Und was möchten Sie NICHT sagen?

K4: Das Timing und die Ressourcen

Nehmen Sie sich bei jeder Kommunikations- und Informationsmassnahme genug Zeit für das Timing und die Ressourcenplanung. Die Massnahme selbst wie auch die Bewältigung dessen, was sie auslöst, benötigen Zeit und Ressourcen (Personal und Finanzen). Sehr oft ist es mit einer einzigen Kommunikationsmassnahme nicht getan. Es braucht eine wohlgedachte Kaskade unterschiedlicher Massnahmen, also eine Kommunikationsstrategie. Dafür braucht es über einen längeren Zeitraum Ressourcen. Planen sie von Anfang an die notwendigen Ressourcen ein. Unter Umständen lohnt es sich, für eine Kommunikationsoffensive externe Fachkräfte beizuziehen.

K5: Die Instrumente

Ihnen stehen eine Vielzahl von Kommunikations- und Informationsinstrumenten zur Verfügung, die wir bereits kurz vorgestellt haben. Definieren Sie, welches Instrument für eine bestimmte Botschaft jeweils das geeignetste ist.

K6: Dialog

Kommunizieren heisst, miteinander sprechen. Inhaber von KMU haben die grosse Chance, sich direkt und persönlich mit ihren Kundinnen, Kunden und weiteren Stakeholdern auszutauschen. Nutzen Sie diese Chance. Das schafft Vertrauen! Wir sind der Überzeugung, dass gerade auf Ebene der KMU der direkte und persönliche Dialog besonders wichtig ist. Wenn sie kontinuierlich mit ihren Stakeholdern kommunizieren und sie nicht nur informieren, bauen sie viel schneller Vertrauen auf, als es sonst möglich wäre. Nutzen Sie neben dem persönlichen Dialog auch die Möglichkeiten der sozialen Medien. Diese gewinnen massiv an Bedeutung.

Gehen Sie die Schritte des 6K-Kommunikationsmodells der Reihe nach sorgfältig durch und entwickeln sie dann ihr massgeschneidertes Kommunikationskonzept.



EIN WORT ZUM SCHLUSS – UND EINES FÜR DEN AUSBLICK

Eine perfekt passende Kommunikation, die zu Glaubwürdigkeit und Erfolg verhilft, ist keine Hexerei. Sie ist auch kein Zufallsprodukt, sondern muss sorgfältig geplant und danach planmässig umgesetzt werden. Unser 6K-Kommunikationsmodell hilft Ihnen dabei.

Nehmen Sie sich für die Planung ihres Kommunikationskonzeptes genügend Zeit. Manche Fragen sind nicht einfach zu beantworten. Ein Beispiel: Jede Art von Kommunikation braucht Ressourcen – Personalressourcen, Zeitressourcen, Finanzressourcen. Je mehr Sie als Unternehmerin oder Unternehmer selber machen, desto weniger Geld müssen Sie direkt in die Kommunikation investieren – dafür etwas mehr Zeit. Wie viel Zeit wollen Sie dafür einsetzen? Wie hoch sollen die finanziellen Investitionen sein? Möchten Sie einen Teil der Kommunikation externen Fachleuten übertragen? Oder sind Sie so fit in diesem Bereich, dass sie selber und in Eigenregie die für sie perfekt passende Kommunikationsstrategie entwickeln und umsetzen können?

Mit unserem speziell für KMU entwickelten Kommunikations-CheckUp helfen wir Ihnen, diese Fragen in kurzer Zeit zu beantworten. Der Kommunikations-CheckUp ist ein auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittener Workshop von rund zwei Stunden. Dabei analysieren wir

entlang dem 6K-Kommunikationsmodell ihre bisherigen Kommunikationsmassnahmen und zeigen auf, wo Ihr Optimierungspotenzial liegt. Sie erhalten als Resultat einen Massnahmenplan für die nächsten sechs Monate.

Informieren Sie sich über unseren Kommunikations-CheckUp. Er ist der erste Schritt zu einer

Perfekt passenden Kommunikation, die zu Glaubwürdigkeit und Erfolg verhilft!



KOMMUNIKATIONSTYP-SELBSTTEST NACH THOMAS SCHMIDT

Wir alle hören auf dem einen Ohr etwas besser und auf dem anderen etwas weniger gut. Was für ein Kommunikationstyp sind Sie? Mit dem folgenden Selbsttest können Sie es herausfinden. Er baut auf dem empfehlenswerten Buch «Kommunikationstrainings erfolgreich leiten: Der Seminarfahrplan» von Thomas Schmidt auf (Verlag managerSeminare, 2006). Dabei geht es um Ihre spontanen Reaktionen auf verschiedene Situationen.

Insgesamt gibt es zwölf unterschiedliche Situationen mit jeweils vier Antwortmöglichkeiten. Kreuzen Sie diejenige Antwort an, die Ihnen am ehesten entspricht. Es gibt dabei kein richtig oder falsch. Wählen Sie möglichst spontan diejenige Reaktion, die Ihnen in Ihrem Fall als wahrscheinlich erscheint, und nicht jene, die Sie am besten oder vernünftigsten finden. Anschliessend übertragen Sie Ihre Antworten in den Auswertungsbogen am Ende.

Bitte beachten Sie: Der Selbsttest erhebt keinen Anspruch auf psychologische Tiefe. Er ist als spielerische Annäherung an den eigenen Kommunikationstyp zu verstehen. Er gibt Hinweise, auf welchem Ohr sie besonders ausgeprägt hören. Das heisst nicht unbedingt, dass sie dieselbe Ebene beim Sprechen betonen. Und die Hinweise dürfen nicht überinterpretiert werden.

Testfragen

Situation 1

Sie stehen in einer Schlange beim Bäcker und warten schon eine ganze Weile. Endlich sind Sie an der Reihe und sagen rasch, was Sie haben möchten. Die Verkäuferin runzelt die Stirn und sagt ganz langsam «Das ist ja eine Hektik heute.»

- A. Sie stimmen ihr zu, dass heute viele los ist.
- B. Sie ärgern sich, dass die Verkäuferin Sie so unfreundlich behandelt, statt sich zu beeilen.
- C. Sie sagen der Verkäuferin, dass Sie es nicht so eilig haben.
- D. Sie stellen sich vor, dass es wirklich stressig sein muss, an ihrer Stelle zu sein.

Situation 2

Auf dem Gang treffen Sie einen Kollegen aus einer anderen Abteilung, den Sie vor einem Jahr auf einem Seminar kennengelernt haben. Der Kollege grüsst Sie nicht.

- A. Sie vermuten, dass er wohl mit seinen Gedanken woanders ist.
- B. Sie finden es normal, dass man sich nach einer gewissen Zeit nicht mehr aneinander erinnern kann.
- C. Sie finden den Kollegen unfreundlich, weil er Sie ignoriert.
- D. Sie vermuten, dass er in Ruhe gelassen werden will.

Situation 3

Ihr Freund M. hat Sie zu einer Party eingeladen. Eine Ihnen unbekannte, etwa gleichaltrige Person des anderen Geschlechts fragt Sie: «Und woher kennst Du den M.?»

- A. Sie vermuten, dass er/sie ein kontaktfreudiger Mensch ist und gerne auf andere zugeht.
- B. Sie haben den Eindruck, dass er/sie sich für Sie interessiert und Sie gerne kennenlernen möchte.
- C. Sie vermuten, dass er/sie hier wenige Leute kennt, und nehmen sich bewusst Zeit für ihn/sie.
- D. Sie überlegen, wie lange sie M. kennen, beantworten die Frage und denken sich nichts weiter dabei.

Situation 4

Ein Kollege, zu dem Sie ein eher distanziertes Verhältnis haben, kommt zu einer Besprechung in Ihr Büro und sagt: «Ui, das ist ja ganz schön stickig hier.»

- A. Sie antworten: «Das kann gut sein. Wir hatten das Fenster heute noch nicht offen.»
- B. Der Kollege will Sie offenbar auffordern zu lüften.
- C. Sie haben den Eindruck, dass Ihr Kollege viel Wert auf frische Luft legt.
- D. Sie denken sich, dass er ja wieder gehen kann, wenn es ihm hier nicht passt.

Situation 5

Sie kommen an einem warmen Sommerabend müde und geschafft von einem langen Bürotag nach Hause. Ihr Partner/ihre Partnerin fragt Sie: «Na, willst Du erst mal duschen?» Er/sie will damit sagen:

- A. dass Sie schlecht riechen.
- B. dass er/sie sich um Ihr Wohlbefinden sorgt und hofft, dass Ihnen die Dusche gut tun wird.
- C. dass eine Dusche nach einem anstrengenden Tag erfrischend ist.
- D. dass Sie duschen gehen sollen.

Situation 6

Sie erhalten einen Kundenanruf. Der Kunde sagt mit unüberhörbarer Ironie: «Das ist ja unglaublich, dass ich Sie heute noch zu sprechen bekomme. Den ganzen Vormittag hab ich versucht, Sie zu erreichen, und immer war es besetzt.» Sie antworten:

- A. innerlich gereizt: «Um was geht es denn?»
- B. mit ehrlicher Anteilnahme: «Das ist ja ärgerlich, dass so oft besetzt war.»
- C. mit dem Versuch, das Ärgernis wiedergutzumachen: «Das tut mir leid. Wie kann ich Ihnen weiterhelfen?»
- D. neutral: «Um was geht es denn?»

Situation 7

Sie haben einen Termin mit Ihrem neuen Vorgesetzten vereinbart, weil Sie einige fachliche Fragen haben. Als Sie sein Büro betreten, blickt er nicht vom Bildschirm auf und arbeitet weiter am PC. Er sagt jedoch: «Schiessen Sie schon mal los, ich höre Ihnen zu.»

- A. Sie versuchen sich kurz zu fassen, damit Ihr Vorgesetzter nicht zu lange unterbrochen wird.
- B. Sie haben den Eindruck, dass Ihr Chef im Stress ist und deshalb versucht, zwei Sachen auf einmal zu erledigen.
- C. Sie finden es taktlos, dass Ihr Chef weiterarbeitet, während Sie mit ihm sprechen.
- D. Sie stellen Ihre Fragen und bemerken kaum, dass Ihr Chef ständig auf den Bildschirm blickt.

Situation 8

Bei einer engagierten Diskussion im Freundeskreis sagt ein Freund in scharfem Tonfall zu Ihnen: «Jetzt hast du mich schon zum dritten Mal unterbrochen.»

- A. Sie können verstehen, dass Ihr Freund sich ärgert, weil er unterbrochen wurde.
- B. Sie überlegen, ob es stimmt, dass Sie ihn schon dreimal unterbrochen haben.
- C. Sie versuchen, ihn jetzt nicht mehr zu unterbrechen.
- D. Sie fühlen sich angegriffen und blossgestellt.

Situation 9

Sie arbeiten seit einem Jahr in einer Projektgruppe zur Entwicklung einer neuen Software mit. Heute präsentieren Sie vor den Führungskräften Ihrer Abteilung die Zwischenergebnisse der Projektarbeit. Als Sie die Präsentation beendet haben, sagt der Abteilungsleiter: «Und dafür hat die Projektgruppe ein Jahr gebraucht?»

- A. Sie antworten: «Ja, die Entwicklung der Software braucht tatsächlich länger als erwartet.»
- B. Sie spüren die Ungeduld Ihres Abteilungsleiters und sagen: «Ich hoffe auch, dass es jetzt schneller vorangehen wird. Wir werden alles tun, damit wir rechtzeitig fertig werden.»
- C. Sie haben den Eindruck, dass Ihr Chef unter grossem Druck steht, und sagen: Ich weiss, die Zeit drängt. Ich kann nachvollziehen, dass Sie sich die Ergebnisse schneller gewünscht hätten.»
- D. Sie finden diese Bemerkung abwertend, versuchen jedoch, sich Ihren Ärger über diese dumme Frage nicht anmerken zu lassen.

Situation 10:

Als Ihr Kollege, zu dem Sie ein neutrales Verhältnis haben, einen Blick auf die Liste für die Telefonbereitschaft wirft, sagt er: «Na sowas, an den Freitagen kann ich deinen Namen gar nicht sehen!» Tatsächlich machen Sie am Freitag kaum Dienst, weil Ihr Kollege Andi Ihnen angeboten hat, diesen zu übernehmen, wenn Sie dafür seinen Service an den Montagen übernehmen. Dieses Angebot hatten Sie gerne angenommen.

- A. Sie antworten: «Ja, den Freitagsdienst habe ich mit dem Andi getauscht. Aber wenn du willst, kann ich auch den einen oder anderen mit dir tauschen.»
- B. Sie ärgern sich über den Eindruck, dass der Kollege Ihnen unkollegiales Verhalten unterstellt.
- C. Sie antworten: «Das stimmt. Andi übernimmt für mich freitags den Service und ich montags für ihn.»
- D. Sie können verstehen, dass Ihr Kollege es ungerecht findet, dass Sie freitags keine Dienste übernehmen, und erklären ihm, wie es dazu kam.

Situation 11

Sie sitzen zu Hause am Frühstückstisch und sind in den Wirtschaftsteil der Zeitung vertieft. Ihr Gegenüber stellt nach einiger Zeit die Frage: «Sag mal, was gibts eigentlich so Interessantes zu lesen?» Sie erwidern:

- A. «Dich stört es, dass ich lese, nicht wahr?»
- B. «Ich lese einen Artikel über unseren aktuellen Geschäftsbericht.»
- C. «Ich werde ja wohl noch kurz die Zeitung lesen dürfen!»
- D. «Okay, bin gleich fertig!»

Situation 12

Bei einer Besprechung, in der es um die Verbesserung der Arbeitsabläufe geht, plädieren Sie für eine flexiblere Aufteilung einiger Aufgaben. Herr Meier, ein älterer Kollege, lehnt das vehement ab: «Das geht doch nicht. Das gibt ja ein totales Chaos.»

- A. Sie sind verärgert, dass der Kollege Ihren Vorschlag abkanzelt.
- B. Sie versuchen, den Vorschlag so zu verändern, dass Herr Maier mit der Lösung zufrieden ist.
- C. Sie erklären Herrn Meier noch einmal die Vorteile Ihrer Lösung.
- D. Sie merken, dass Herr Meier auf genaue Regelungen Wert legt, und versuchen zu verstehen, welche Bedenken er genau hat.

Auswertungsbogen

Kreuzen Sie nun Ihre Antworten in der nachfolgenden Übersicht an. Danach addieren Sie die Zahl der Kreuze in jeder Reihe.

Situation/Antwort												Anz.	Kommunikationstyp
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
a	b	d	a	c	d	d	b	a	c	b	c		Sachohr
b	c	b	d	a	a	c	d	d	b	c	a		Beziehungsohr
c	d	c	b	d	c	a	c	b	a	d	b		Appellohr
d	a	a	c	b	b	b	a	c	d	a	d		Selbstaussageohr

Das Ergebnis gewährt Ihnen einen Überblick über die Ausprägungen Ihrer vier «Ohren». So können Sie erkennen, auf welchen Ebenen Sie schwerpunktmässig kommunizieren und welche Seite Sie noch entwickeln können.

Stärken und Schwächen der verschiedenen «Ohren»

Sachohr

- » + Sachlich, neutral, ergebnisorientiert, objektiv, unempfindlich
- » – Hört keine Zwischentöne, unpersönlich, gefühllos

Appellohr

- » + hilfsbereit, lösungsorientiert, zuvorkommend
- » – lässt sich leicht ausnutzen, achtet wenig auf eigene Bedürfnisse

Beziehungsohr

- » + sensibel, feinfühlig, liest zwischen den Zeilen, menschlich
- » – verletzlich, leicht gekränkt oder verärgert, hört das Gras wachsen, nimmt alles persönlich

Selbstaussageohr

- » + fühlt sich ein, verständnisvoll, seelisch gesund
- » – Probleme werden auf den anderen verlagert, hinterfragt sich selbst nicht

