



Foto: ©Stockphoto.com

INTERNE KOMMUNIKATION

Wirksame Umsetzung ist Chefsache

Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Kapital eines Unternehmens sind, hat sich herumgesprochen. Umso erstaunlicher ist es, dass in deutschen Kreditinstituten gerade die interne Kommunikation oft stiefmütterlich behandelt wird.

➔ Wolfgang A. Eck

Eine professionelle interne Kommunikation kann nicht nur Wohlfühlfaktoren, also Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation, sondern auch betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Umsatzwachstum und Ertrag positiv beeinflussen. Schon 2005 konnte in einer Benchmarkstudie der University of Applied Sciences in Mainz unter 62 Banken ein klarer Wertschöpfungsbeitrag belegt werden, wenn klar und berechenbar kommuniziert wurde. Und ein Effekt der internen Kommunikation wurde auch deutlich: „Wer an der Mitarbeiterkommunikation spart, läuft Gefahr, dass er zunächst nicht in der Belegschaft und am Ende auch von den Kunden nicht mehr verstanden wird“, warnte damals Professor Dr. Lothar Rolke, der gemeinsam mit Florian Koss Autor der Studie war.

INTERNE KOMMUNIKATION WIRD MEIST VERNACHLÄSSIGT

Doch vergleicht man die Kommunikationsbudgets von Marketing, externer und interner Kommunikation, gibt es offensichtlich andere Prioritäten. Auch bei großen Organisationen ist eine überproportionale Konzentration auf externe Zielgruppen, Kunden und Shareholder zu beobachten. Die interne Kommunikation wird noch heute in vielen Fällen vernachlässigt und budgettechnisch als „armer Jakob der Unternehmenskommunikation“ belächelt. „Das ist ja nur für intern“ oder „wir machen regelmäßig ein Magazin für unsere Mitarbeiter und alle wichtigen Sachen finden sie online, das reicht doch“ lauten häufig die Rechtfertigungen dafür, nicht in Qualität oder weitere Maßnahmen zu investieren.

Ist das der Fahrplan für eine erfolgreiche interne Kommunikation? Nein, das kann nicht reichen. Dabei liegt es nicht allein an der Höhe der Budgets. Natürlich sind die eigenen Mitarbeiter in der Regel einfacher zu erreichen und kommunikative Maßnahmen per se günstiger. Aber es hapert zu oft an der strategischen und systematischen Vorgehensweise, an der Einbindung der Mitarbeiterkommunikation in ein ganzheitliches Kommunikationskonzept. „Das ist vergleichbar mit Konfliktkonstellationen, die auch in Familien gelegentlich vorkommen. Es wird ‚intern‘ oft unzureichend kommuniziert, so dass unnötige Missverständnisse entstehen. Jeder denkt, der andere weiß ja schon alles oder bekommt es sowieso mit. Aus systemischer Perspektive ist dies jedoch eine typische Fehleinschätzung.“

zung“, meint der Psychologe und Managementberater Dr. Gunnar Kunz. Offensichtlich schadet die zu große Nähe, und manche Maßnahmen oder Prozesse sowie deren (Aus-)Wirkungen werden unterschätzt.

Wenn über interne Kommunikation geredet wird, werden in einem Atemzug meis-

im Detail oft mehr als der Vorgesetzte, der als Generalist zu sehen ist. Gefragt sind also Führungskräfte folglich nicht die „besten Sachbearbeiter“, die in allen Fachfragen ihren Mitarbeitern voraus sind. Sondern Führungskräfte als moderierende Kommunikatoren, die Orientierung vermitteln,

Jeder Arbeitnehmer oder jedes Mitglied einer Organisation hat seine spezifischen Aufgaben, seine klare Rolle im unternehmensrelevanten Kommunikationsprozess. In diesen Rollenverantwortlichkeiten ist die organisationsbezogene, gesteuerte persönliche Kommunikation enthalten. Ungesteuert findet parallel auch eine unternehmensrelevante Kommunikation statt – der Flurfunk, das „Hörensagen“ in Kantine und Cafeteria. Das kann gefährlich sein und ganze Einheiten lähmen. Der Flurfunk ist im Rahmen der persönlichen Kommunikation nie zu vermeiden, aber durch Studien ist erwiesen: Je besser die Kommunikation organisiert ist, desto unbedeutender ist das informelle „Ich-weiß-was“. Denn wer kann dabei noch punkten?



»Jeder denkt, der andere weiß ja schon alles oder bekommt es sowieso mit.«

Dr. Gunnar Kunz, Psychologe und Managementberater

tens bekannte Instrumente genannt und damit gleichgesetzt: Mitarbeiterzeitung, Intranet, Betriebsversammlung etc. Die meist von der Kommunikationsabteilung herausgegebenen Informationsmedien machen aber nur den geringeren Teil der Kommunikationsaktivitäten aus. Denn rund 80 % aller internen Kommunikation – so Experten – ist der persönlichen, direkten Kommunikation zuzuordnen, sei es zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter oder Mitarbeiter untereinander – Face-to-Face oder bei Events. Sei es im Einzelgespräch, im Meeting, bei der großen Ressortkonferenz oder in einer Unternehmensveranstaltung. Und dieser Dialog ist lebensnotwendig für die Organisation, er gibt Führung, Energie, Sinn und Richtung. Das zeigt deutlich, dass interne Kommunikation ein Führungsinstrument ist. Chefsache.

Diese Führungsaufgabe der einzelnen Vorgesetzten vollzieht sich natürlich nicht im „luftleeren Raum“. Sie ist abhängig von der jeweiligen Situation, den organisationsbezogenen Rahmenbedingungen und natürlich auch vom Verhalten des nächsthöheren Vorgesetzten. Nun wissen unterstellte Mitarbeiter als Spezialisten in ihrem Fachgebiet

ihren Mitarbeitern geeignete Aufgaben übertragen, Teams motivieren und dafür Sorge tragen, dass Ziele erreicht werden. Ohne dass die persönlichen Belange der einzelnen Mitarbeiter komplett auf der Strecke bleiben.

ÜBER VIELE SINNE UND ALLE SINNVOLLEN KANÄLE

Für die Ausrichtung der internen Kommunikation und die Auswahl der passenden Instrumente gibt es keine Patentlösungen.

➤ DIE ROLLEN IN DER INTERNEN KOMMUNIKATION (IK)

MitarbeiterInnen	Führungskräfte	Kommunikatoren in der Funktion IK
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kommunikation relevanter Themen des Arbeitsplatzes/Projekts für andere Kollegen/ Bereiche (betroffen oder indirekt betroffen) ▶ Feedbackgeber für Führungskraft, Kollegen oder IK in Bezug auf relevante Themen (Input/ Anregungen/Fragen) ▶ Wichtiger Botschafter des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kommunikation über strategische Themen, Arbeitsplatz und Bedeutung für das Unternehmen ▶ Persönliche Kommunikation als strategische Führungsarbeit ▶ Steuerung verantwortungsbereichsbezogener Arenen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kommunikation zu/über unternehmensweite Themen ▶ Themenmanagement ▶ Steuerung der Medien und übergreifender Arenen ▶ Beratung/Unterstützung der Führungskräfte ▶ Beratung/Unterstützung bei der Projekt-Kommunikation
80 % Persönlich, direkte Kommunikation		20 % Medienvermittelt

Quelle: eckpunkte Kommunikationsberatung

Es gilt, mit den Kernbotschaften der Organisation die Wahrnehmungs- und Erkenntnisschwelle bei den Mitarbeitern zu überwinden und nachhaltig zu überzeugen. Und das, obwohl bereits heute viele Menschen einen „Information-Overload“ beklagen und mit Informationen förmlich überschüttet werden. Web 2.0-Experte Oliver Lauter, CEO der Greenkern Media in Berlin und Zürich, ist sich sicher: „Entscheidend ist die Qualität des Storytellings, wobei die Funktion Entertainment, Newswert oder Nutzwert erfüllt sein muss.“

Die Botschaften, die uns über die Ohren, den Bauch und das Herz erreichen, haben die größte Chance, auch gehört, verstanden, gemerkt und im eigenen Handeln berücksichtigt zu werden. Diese Erkenntnis hält

»Um die Menschen zu erreichen, müssen Sie Entertainment, Newswert oder Nutzwert bieten.«

Oliver Lauter, CEO der Greenkern Media

inzwischen bei den Marketingprofis als multisensorisches Marketing Einzugs bei der Gestaltung ganzheitlicher Markenkonzepete. Die Wirkung wird erhöht, je mehr Sinne angesprochen werden. Reine Print-Informationen können und werden nicht alle Mitarbeiter in gleicher Weise erreichen, geschweige denn alle für das Unternehmen begeistern und motivieren. Die Texte sind oft sehr rational, für den Kopf geschrieben. Logisch und richtig, aber in den meisten Fällen ohne emotionale Anreize.

Es muss also nicht nur zielgerichtet, sondern auch kreativ kommuniziert werden. Und natürlich muss der Tatsache Rechnung

getragen werden, dass die Belegschaft meistens eine äußerst heterogene Zielgruppe ist: Wissensstand, Perspektive, Bildung, Interessen und nationale Unterschiede müssen berücksichtigt werden. Je größer die Organisation, desto relevanter wird auch der Einsatz von Medien der Massenkommunikation. Auch wenn der Anteil der medienvermittelten Kommunikation nach der oben genannten These eher gering ist, darf man die Impulse und deren inhaltliche Beeinflussung der persönlichen Kommunikation nicht unterschätzen (Stichwort: Flurfunk).

GANZHEITLICH VORGEHEN

Bei einer flankierenden, verstärkenden und professionellen internen Kommunikation arbeiten je nach Größe des Unternehmens

Management oder eigens ausgebildete PR- und Kommunikationsspezialisten daran, die Botschaften und Informationen für die Mitarbeiter aufzubereiten und zu verbreiten – mit traditionellen und modernen Instrumenten wie Mitarbeitermagazin, E-Mails, E-Journals oder Newsletter, klassischen Rundschreiben, Veranstaltungen oder Intranet. Auch Pod-, Vodcasts, Handy-News oder Web 2.0-Instrumente wie Blogs, Chats, Unternehmenswikis haben ihren Einzug in den Baukasten der PR-Verantwortlichen gehalten. „Dabei muss ganzheitlich vorgegangen werden“, sagt Lauter. „Nur ein Instrument auszuwählen, um auch einmal

etwas Modernes im Portfolio zu haben, geht am Bedarf der Menschen vorbei.“

Weiter empfehlen die Experten, die Diskrepanz zwischen der medialen Ausstattung der Privathaushalte und den Möglichkeiten in den Banken nicht zu groß werden zu lassen. „Die Mitarbeiter verstehen es irgendwann nicht mehr, wenn sie aus dem multimedialen Wohnzimmer in eine analoge Businesswelt kommen“, so Lauter. Die Weiterentwicklung der Technik und vor allem das verbesserte Preis-Leistungs-Verhältnis ebnen einen gangbaren Weg.

FAZIT

Der Kampf um die Aufmerksamkeit ist schon lange entbrannt und lässt sich nur durch den Einsatz innovativer Maßnahmen positiv beeinflussen. Je mehr Sinne parallel angesprochen werden, desto höher ist die Aufmerksamkeit und damit später die Wiedererkennung, für die dann oft ein Stimulus reicht, um eine Erfahrungswelt, das ganze Wissen über die Marke zu aktivieren. Dabei stößt die traditionelle Form der Kommunikation an ihre Grenzen. Durch die Vielzahl der Medien, E-Mail-Kommunikation, Web 2.0 und die wachsende technische Vernetzung der Menschen treten die traditionellen internen Kommunikationsmedien in einen ungleichen Wettbewerb, was Professionalität, Aktualität und Ansprache betrifft.

Durch die erhöhte Aufmerksamkeit für die interne Kommunikation und das verbesserte Preis-Leistungs-Verhältnis bei der Realisation auch innovativer Audio-/TV-/Online-Instrumente wird sich der Nutzungsgrad weiter erhöhen. Derzeit hinkt die interne Nutzung dieser Entwicklung noch hinterher. Aber es wird nicht so lange dauern, bis die „digital natives“ ihre Ausbildung in den Instituten beginnen. ↩



AUTOR: Wolfgang A. Eck ist Managing Director der eckpunkte Kommunikationsberatung in Weilburg.