

UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION (2)

Intern (nicht nur) eine Chefsache

Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Kapital eines Unternehmens sind, hat sich herumgesprochen. Nicht umsonst sprechen sich immer mehr Experten für eine Wissensbilanz aus, eine explizite Darstellung und Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation. Umso erstaunlicher, dass in deutschen Unternehmen gerade die interne Kommunikation oft stiefmütterlich behandelt wird.

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. Auch ein Effekt der internen Kommunikation wurde 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 Prof. Dr. Lothar Rolke, der gemeinsam mit Florian Koss Autor der Studie ist. Doch vergleicht man die Kommunikationsbudgets von Marketing, externer und interner Kommunikation gibt es offensichtlich andere Prioritäten. Wir beobachten auch bei großen Organisationen eine überproportionale Konzentration auf externe Zielgruppen, Kunden und Shareholder. 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“, lautet häufig die Rechtfertigung, 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 insofern 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, sodass 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“, meint der Psychologe und Managementberater Dr. Gunnar Kunz (Ginsheim-Gustavsburg). Offensichtlich schadet die zu große Nähe und manche Maßnahmen oder Prozesse und deren (Aus-)Wirkung werden unterschätzt.

Führungskräfte sind moderierende Kommunikatoren

Wenn über interne Kommunikation geredet wird, werden in einem Atemzug



Auf die Gerüchteküche des Flurfunks sollte man als Chef nicht setzen. Thinkstock

meistens bekannte Instrumente genannt und damit gleichgesetzt: Mitarbeiterzeitung, Intranet, Betriebsversammlung etc. Die meist von der Kommunikationsabteilung herausgegebenen Informationsmedien machen nur den geringeren Teil der Kommunikationsaktivitäten aus. Rund 80 Prozent der gesamten internen Kommunikation – so Experten – ist der persönlichen, direkten Kommunikation zuzuordnen, der Kommunikation zwischen den Organisationsteilnehmern. Sei es zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter oder Mitarbeitern untereinander – Face-to-Face oder bei Events. Sei es im Einzelgespräch, im Meeting, 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 Verhal-

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	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 verantwortungsbereichbezogener 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 Projektkommunikation
80 Prozent Persönlich, direkte Kommunikation		20 Prozent Medienvermittelt

Die Rollen in der internen Kommunikation (IK)

eckpunkte Kommunikationsberatung

ten des nächst höheren Vorgesetzten. Nun wissen unterstellte Mitarbeiter als Spezialisten in ihrem Fachgebiet im Detail oft mehr als der Vorgesetzte, der als Generalist zu sehen ist. Gefragt sind als Führungskräfte folglich nicht die „besten Sachbearbeiter“, die in allen Fachfragen ihren Mitarbeitern voraus sind, sondern Führungskräfte als moderierende Kommunikatoren, die Orientierung vermitteln, 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.

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. Blenden wir einmal aus, dass zum persönlichen Austausch auch der Small Talk und Privates gehören – also Inhalte, die keinen direkten Bezug zum Unternehmen haben müssen. 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 in Studien ist erwiesen: Je besser die Kommunikation organisiert ist, desto unbedeutender ist das informelle „Ich-weiß-was“. Denn wer kann dabei noch punkten?

Über viele Sinne und alle sinnvollen Kanäle

Für die Ausrichtung der internen Kommunikation und die Auswahl der passenden Instrumente gibt es keine Patentlösungen. Es gilt, mit den Kernbotschaften der Organisation die Wahrnehmungs- und Erkenntnisschwelle bei den Mitarbeitern oder Mitgliedern zu überwinden und nachhaltig zu überzeugen. Und das, obwohl bereits heute viele Menschen einen „Information Overload“ beklagen und mit Informationen förmlich übersättigt werden. Web 2.0-Experte Oliver Lauter, CEO der farmworxx GmbH aus Vitznau, 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 inzwischen bei den Marketingprofis als multisensorisches Marketing Einzug bei der Gestaltung ganzheitlicher Markenkonzeppte. Die Wirkung ist umso höher, je mehr Sinne der Menschen 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 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 (siehe Flurfunk). 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, klassische Rundschreiben, Veranstaltungen oder Intranet. Auch Pod-, Vodcasts, Handy-News oder Web 2.0-Instrumente wie Blogs, Chats, Unternehmenswikis haben ihren Ein- und Siegeszug in den Baukasten der PR-Verantwortlichen angetreten. „Dabei muss ganzheitlich vorgegangen werden“, sagt Oliver Lauter. „Nur ein Instrument auszuwählen, um auch einmal etwas modernes im Portfolio zu haben, geht am Bedarf der Menschen vorbei.“

Eine weitere Empfehlung der Experten ist, die Diskrepanz zwischen der medialen Ausstattung der Privathaushalte und der Möglichkeiten in den Banken und Sparkassen 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 auch das im Vergleich zu vergangenen Jahren wesentlich verbesserte Preis-Leistungs-Verhältnis ebnen zumindest einen gangbaren Weg. Und das ist gut so, denn der Mensch lebt nicht vom Wort allein – zumindest nicht nur vom geschriebenen.

Fazit

Der Kampf um die Aufmerksamkeit ist schon lange entbrannt und lässt sich nur mit dem Einsatz innovativer Maßnahmen positiv beeinflussen. Nichts ist

Fallbeispiel: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesunde, gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg. Daher sind folgende Maßnahmen notwendig: Ständige Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie Anregung der Mitarbeiter zu aktiver und gesunder Lebensführung. Hier kann die interne Kommunikation die entscheidenden Anreize bieten, damit ein solches Gesundheitsprogramm Erfolg hat.

Die Naspa setzt daher auf folgende Kommunikationsinstrumente für ihr BGM-Programm „Jump!“ und spricht alle Sinne an:

- > „jump“-Raum
- > Telefonische Gesundheitshotline
- > Mitarbeiter Trainingscamp, hier: für Azubis
- > Homepage
- > Workshops mit Gesundheitsdiagnostik
- > Mitarbeiterhörbuch
- > Flyer und Karten mit Infos
- > Mitarbeiterzeitschrift und Intranet
- > (Pressearbeit)
- > (Internet-Radio)

schlimmer, als den Mitarbeitern stapelweise Texte zu überlassen, die im Zweifel eher Langeweile und Überforderung auslösen. Aus der Hirnforschung wissen wir: Je mehr Sinne parallel angesprochen werden, desto höher ist die Aufmerksamkeit und damit später die Wiedererkennung, für die dann oft nur ein Stimulus reicht, um eine Erfahrungswelt, das ganze Wissen über die Marke hervorzurufen und zu aktivieren.

Dabei stößt die traditionelle Form der Kommunikation mehr und mehr an ihre Grenzen. Durch die Vielzahl der Medien, durch 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 ständig verbesserte Preis-Leistungs-Verhältnis bei der Realisation innovativer Audio-/TV-/Online-Instrumente, wird sich der Nutzungsgrad weiter erhöhen. Derzeit hinkt die interne Nutzung dieser Entwicklung noch hinterher. Aber auch das ist eine Frage der Zeit. Es wird nicht so lange dauern, bis die „Digital Natives“ ihre Ausbildung in den Instituten beginnen.

Wolfgang A. Eck
eckpunkte Kommunikationsberatung
Weilburg

* Siehe SparkassenMarkt 03/2014, S. 28/29