

HR Today

HR Today | 10/2006 | Text: Andreas Jäggi

Langsam wird die interne Kommunikation als Wert erkannt

Das Beziehungsfeld zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden ist nur dann intakt, wenn die Informationsflüsse funktionieren – und das nicht nur von oben nach unten. Organisationen müssen sich der Wirkungsziele der internen Kommunikation im Klaren sein.

Die Bedeutung der internen Kommunikation hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Vor einem Jahrzehnt war die Entwicklung der Unternehmenskultur und Leitbildimplementation hauptsächlich die Domäne der Personalverantwortlichen. Heute kümmern sich in vielen Corporate-Communications-Abteilungen Kommunikationsspezialisten um Themen wie die strategische Ausrichtung der Mitarbeitenden, Employer Branding und Change Management. Dennoch ist gegenüber dem Management noch einiges an Überzeugungsarbeit zu leisten, bis die interne Kommunikation tatsächlich als Werttreiber anerkannt wird.

Mit dem Begriff der internen Kommunikation verbinden sich unterschiedliche Vorstellungen. In einem Betrieb kann das so aussehen: Das Topmanagement will Bewunderung und bedingungslose Zustimmung für die eigenen Entscheide seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das mittlere Kader erwartet Mitentscheidungskompetenz, Informationsvorsprung und selbstverständlich Transparenz über die Aktivitäten der unterstellten Gruppenleiter und ihrer Teams. Diese wiederum wollen möglichst wenig Unsicherheit, Klarheit über anstehende Veränderungen und die Sicherheit, den Arbeitsplatz nicht zu verlieren.

Eine Verbesserung der Zusammenarbeit, des Wissensaustausches sowie der innerbetrieblichen Koordination ist essenziell. Interne Kommunikation als strategische Unternehmensfunktion umfasst die drei wesentlichen Ausprägungen der internen Kommunikationsflüsse einer Organisation:

- Linienkommunikation
- institutionalisierte interne Kommunikation (angesiedelt in HRM oder Corporate Communications)
- informelle, innerbetriebliche Kommunikation

Alle diese Bereiche fliessen ineinander, müssen jedoch konzeptionell auseinandergehalten werden, um über Ziele, Massnahmen und eventuelles Controlling in den unterschiedlichen Bereichen der internen Kommunikation entscheiden zu können.

Die übergreifende Aufgabe der internen Kommunikation als strategisches Steuerelement ist vor allem der Aufbau und die Pflege von relevanten Beziehungen zu den internen Anspruchsgruppen, um so die Zusammenarbeit, den Wissensaustausch sowie die Koordination innerhalb der Organisation systematisch zu verbessern. Es versteht sich von selbst, dass sich die Aufgaben der internen Kommunikation direkt von der Unternehmensstrategie und den Unternehmenswerten ableiten. Die interne Kommunikation will das Denken, Fühlen und Verhalten der internen Anspruchsgruppen auf die strategischen Organisationsziele ausrichten, die Grundwerte pflegen und die Reputation und die Marke stärken.

Definitionen, welche die interne Kommunikation mit der «Information der Mitarbeitenden» gleichsetzen, greifen viel zu kurz: Selbstverständlich beinhaltet jede menschliche Steuerungsfunktion Informationsvermittlung, aber schliesslich geht es darum, mit den Informationen etwas zu bewirken. Dies setzt aber zuerst das

Verständnis der Mitarbeitenden voraus. Erst dann folgt im Idealfall die Veränderung der Einstellung und des Verhaltens. Und um dies zu erreichen, genügen rudimentäre Intranets oder einmal im Jahr durchgeführte Informationsveranstaltungen nicht.

Die Prioritäten setzt das Management. Lange Zeit hat man die interne Kommunikation mit den diffusen Zielsetzungen einer «guten Betriebskultur» gleichgesetzt, Vorstellungen von Mitspracherecht sowie offener Kommunikation mit Mitteln wie dem Vorschlagswesen, Mitarbeiterzeitung mit Forumscharakter oder Diskussionschats zu erreichen versucht. Nun setzt sich mehr und mehr die Überzeugung durch, dass interne Kommunikation nur durch einen konzeptionellen Top-down-Ansatz erfolgreich zu managen ist. Das heisst, dass sich das Management über die primären Wirkungsziele der internen Kommunikation in der Organisation einig ist. Dieser konzeptuelle Rahmen stellt dann unterstützende Funktionen im Bereich Personalwesen, Organisationsentwicklung oder interne Kommunikation zur Entwicklung der entsprechenden Massnahmen zur Verfügung.

Zunehmend übernehmen Spezialisten die Rolle, eine übergreifende Kommunikationsstrategie für die internen Zielgruppen zu erarbeiten. Diese Entwicklung ist nicht nur in Grossbetrieben zu beobachten, sondern vermehrt auch in mittelgrossen Betrieben. Auch im Bereich der öffentlichen Hand werden nicht nur Richtlinien für die interne Kommunikation erarbeitet, sondern ganze Konzepte. Dabei ist das Kader von Anfang an involviert und stellt so sicher, dass auch die Budgets für die erarbeiteten Massnahmen bereitgestellt werden. «Schon allein die Analyse unserer internen Kommunikation wurde von unserem Kader als Gewinn beurteilt», meint Alexandra Pfister, Kommunikationsverantwortliche bei der Stadtpolizei Winterthur. «Wir setzen die interne Kommunikation bewusst als strategisches Führungsinstrument ein und wollen durch die Festlegung der relevanten Wirkungsziele die Effizienz und Effektivität unserer Organisation steigern. Damit unterstützen wir auch unseren internen Veränderungsprozess hin zu einer modernen, bürgernahen Polizei. Der konzeptuelle Aufwand hat sich mehr als gelohnt. Die Festlegung von Prioritäten in den Massnahmen vermeidet auch unnötige Leerläufe und lässt mich meine beschränkten Ressourcen optimal einsetzen.»

Als Hauptaufgabe der internen Kommunikation nennen viele Kommunikationsverantwortliche die strategische Ausrichtung der Mitarbeitenden. Aus Fehlern in der Vergangenheit hat man gelernt. Leitbildimplementationen beispielsweise werden detailliert geplant und mit einem Mix von Massnahmen unter Einbezug von Kader und Mitarbeitenden durchgeführt. Man weiss, dass die Vermittlung von strategischen Zielen und Unternehmenswerten nur dann von Erfolg gekrönt ist, wenn dem Prozess die nötige Zeit eingeräumt wird. «Wir haben das Projekt zur Kommunikation unserer neuen Vision von langer Hand geplant» führt Daniel Mollet, Leiter Unternehmenskommunikation der Post aus. «Letzten Herbst dann starteten wir den Prozess in der Konzernleitung mit Workshops; weitere Workshops folgten in den jeweils nächstunteren Führungsebenen, bis zum Schluss eine intensive Kommunikation auf Mitarbeiterstufe stattfand, inklusive einer eigenen elektronischen, multimedialen Plattform.» Das ganze Projekt wurde nach klaren Zielsetzungen geführt, die neuen Unternehmenswerte fliessen auch in die MbOs von Kader und Mitarbeitenden ein. Damit wird garantiert, dass die interne Kommunikation zur angestrebten Verhaltensänderung führt. «Wir wollen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Hintergründe von anstehenden Reorganisationen und Effizienzsteigerungsprogrammen verstehen. Sie müssen beispielsweise wissen, was Marköffnung und die neue Postgesetzgebung bedeuten, und sie sollten nachvollziehen können, dass wir in einem rasanten Anpassungsprozess stehen», führt Daniel Mollet weiter aus.

Ebenso wichtig ist professionelle interne Kommunikation zur Unterstützung von strategischen Unternehmensinitiativen. So werden bei der UBS Grossprojekte nicht nur von einem Plan für die externe Kommunikation begleitet, sondern die Spezialisten der internen Kommunikation definieren von Anfang an die Kernbotschaften an die Mitarbeitenden. Diese One-voice-Policy trägt massgeblich zu einer effizienten internen Kommunikation bei und hilft zugleich, Gerüchte und Unsicherheiten in der Belegschaft zu minimieren.

Der Professionalisierungsgrad der internen Kommunikation nimmt zu. Ein Indiz der zunehmenden Bedeutung der internen Kommunikation in der Schweiz sind auch die zahlreichen Angebote von Dienstleistern und Beratern. So hat zum Beispiel Nils Rickert 2003 in Zürich mit Enzaim Communications die erste Agentur gegründet, die sich ausschliesslich auf Beratung für die interne Kommunikation fokussiert. Heute beschäftigt sie vier Personen und ist in den Bereichen Leitbildentwicklung, Konzeption von Gesamtlösungen und Change-Management-Unterstützung tätig. «Im Kontakt mit

unseren Kunden stellen wir den Trend fest, dass von vielen Managern das Wertschöpfungspotenzial der internen Kommunikation erkannt wird», sagt Nils Rickert. Eine Umfrage bei Kommunikationsagenturen bestätigt das Bild. Kommunikationsberatung wird immer häufiger auch für den Bereich der internen Kommunikation nachgefragt, zu oft hat sich gezeigt, dass die einseitige Konzentration auf die externe Kommunikation zu grossen Problemen führt.

Diese Entwicklung führt zu einer gesteigerten Nachfrage nach Spezialisten für interne Kommunikation. Der Ausbildungssektor hat hier mit entsprechenden Angeboten reagiert. Vor drei Jahren lancierte das Schweizerische Public Relations Institut einmalig für den deutschsprachigen Raum einen 17-tägigen Nachdiplomkurs für interne Kommunikation. Im Frühjahr 2006 konnte das SPRI zum zweiten Mal «LeiterInnen interne Kommunikation» zertifizieren. Die 26 Diplomierten stammen aus allen Branchen, Unternehmensgrössen und sind hauptsächlich in Kommunikations- und HR-Abteilungen tätig. «Die Schulung hat insbesondere meinen strategischen und konzeptionellen Fähigkeiten genützt. Interne Kommunikationsverantwortliche müssen wie Manager denken, um akzeptiert zu werden und einen guten Job zu machen» meint SPRI-Absolventin Judith Küstler, Personalverantwortliche bei der Druckerei gdz AG in Zürich.

Mitarbeiterzeitschrift, Intranet und Mitarbeiterevents haben sich in mittleren und grösseren Schweizer Unternehmen als die wichtigsten Kommunikationskanäle etabliert. Nach der anfänglichen Euphorie für Intranets ist zurzeit eine Renaissance der Mitarbeiterzeitschrift – man schätzt etwa 500 Titel mit 2,7 Millionen Leserinnen und Lesern in der Schweiz – zu beobachten: So hat beispielsweise Alstom Schweiz die vor einigen Jahren abgeschaffte Mitarbeiterzeitung wieder eingeführt. Ziele wie die Identifizierung mit der Firma oder das Fördern eines Wir-Gefühls sind mit einem gedruckten Informationsmittel, das mit nach Hause zur Familie genommen werden kann, eher zu erreichen als mit einem oft unemotional empfundenen Medium wie dem Intranet. Dessen Stärken liegen auf anderem Gebiet: Die dieses Jahr erschienene Studie «Evolution Intranet» von Namics über die Situation in der Schweiz zeigt, dass sich noch 41 Prozent der Schweizer Intranets im frühen Entwicklungsstadium eines statischen Intranets befinden, also eine virtuelle Dokumentenablage sind; doch schon 40 Prozent der hiesigen Intranets in grösseren Unternehmen können der dritten Generation zugezählt werden und weisen eine aufgabenorientierte Strukturierung und eine Personalisierung von Angeboten auf.

Augenfällig ist auch die Entwicklung im Bereich der Mitarbeiteranlässe. Noch vor 15 Jahren dachte man fast ausschliesslich in den Kategorien Informationsanlass, Jubiläum und Mitarbeiterfest. Heute erkennen Unternehmensleiter und Kommunikationsverantwortliche das Potenzial von Mitarbeiterevents, um Botschaften auch emotional und authentisch zu transportieren. Mitarbeiteranlässe werden oft Kulminationspunkt ganzer interner Kampagnen. Patrick Stutz, Geschäftsführer von Trendix, hat fast 20 Jahre Erfahrung in der Organisation von Mitarbeiterevents: «Der Trend zu internen Anlässen ist ungebrochen. Dabei werden unsere Kunden immer anspruchsvoller. Heute organisieren wir Social Events, in denen den Mitarbeitenden neben der Informationsvermittlung beste Unterhaltung, Musik, interaktive Spiele, Animationen und Themeninszenierungen geboten werden, speziell eingerichtete Bars mit Lounge Feeling gehören hier auch dazu.»

Nach wie vor grosser Aufholbedarf besteht bei Ressourcen und qualifiziertem Personal. Die positiven Entwicklungen der letzten Jahre sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Thema der internen Kommunikation in den meisten KMU nicht angegangen wird. Doch gerade hier wäre mit wenigen Grundsatzüberlegungen und Massnahmen seitens der Geschäftsführung viel zu bewegen. Oft ist sich zum Beispiel ein Firmengründer nach den ersten erfolgreichen Jahren und einem kontinuierlichen Wachsen der Teams nicht mehr bewusst, wie stark er den Kontakt zur Basis verloren hat, wie sein erfolgreicher charismatischer Führungsstil der Anfangsjahre nur noch als eher zufälliges, wenn nicht sogar chaotisches Informationsverhalten verstanden wird, das weder Orientierung gibt noch begeisternd wirkt. Auch einfachste Szenarien für plötzlich auftretende Krisensituationen werden gedanklich nicht durchgespielt.

Auch in mittleren und grösseren Unternehmen verfügen erst knapp ein Drittel über eine spezialisierte Abteilung für interne Kommunikation, von den nötigen finanziellen und personellen Ressourcen ganz zu schweigen. Dies zeigte die Studie von Philip Meier, deren Ergebnisse 2002 veröffentlicht wurden (Buchtitel: «Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet»). In den meisten Organisationen sind keine spezialisierten Fachkräfte zu finden, die die umfassenden Aufgaben der internen Kommunikation umsetzen können.

HR- und Kommunikationsverantwortliche in der Schweiz müssen also noch viel

Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten, um Manager aller Stufen von der wertschöpfenden Funktion der internen Kommunikation zu überzeugen.

 Seite drucken

 Seite versenden