

Die interne Kommunikation gewährleistet wirkungsvolle Beziehungen zu den Anspruchsgruppen innerhalb einer Organisation und verbessert damit die Zusammenarbeit, den Wissensaustausch sowie die Koordination. Voraussetzung dazu ist der bewusste Gestaltungswille der Verantwortlichen und ihr authentisches Eintreten für die wichtigsten Zielsetzungen der Organisation.

An die interne Kommunikation werden die unterschiedlichsten Erwartungen gestellt.

Es ist ein Gemeinplatz, dass Kommunikation innerhalb jedes sozialen Systems und damit auch innerhalb von Organisationen und Unternehmen unabdingbar ist. So erstaunt es auch nicht, dass beim Auftauchen von Problemen fast zwangsläufig die Forderung nach einer «verbesserten internen Kommunikation» gestellt wird, wobei sich in der Regel nahezu jeder etwas anderes darunter vorstellt.

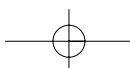
In der Realität kann das so aussehen: Das Topmanagement will Bewunderung und bedingungslose Zustimmung zu den eigenen Entscheiden seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Kader Mitentscheidungskompetenz, Informationsvorsprung und selbstverständlich Transparenz über die Aktivitäten der unterstellten Gruppenleiter und ihrer Teams, und diese wiederum wollen möglichst wenig Unsicherheit, dafür Klarheit über anstehende Veränderungen und die Sicherheit, den Arbeitsplatz nicht zu verlieren.

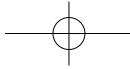
Die unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs der internen Kommunikation bringen es mit sich, dass beinahe zwangsläufig unrealistische Erwartungshaltungen aufgebaut werden, die durch konkrete Massnahmen in der Konsequenz fast immer nur enttäuscht werden können.

Was bis heute fehlt, ist ein gemeinsames Bewusstsein für die Möglichkeiten und Grenzen der internen Kommunikation bei Betriebswirtschaftlern, Kommunikationsspezialisten, Personal- und Führungsverantwortlichen auf der Basis gesicherten Wissens.

Bezüglich der tatsächlichen Wirkung der internen Kommunikation herrscht grosse Unsicherheit.

Befragt man Frauen und Männer, die sich von Berufs wegen mit der internen Kommunikation beschäftigen, wird deutlich, wie viel Unsicherheit bezüglich der Kommunikation mit Mitarbeitenden vorhanden ist. Unsicherheit über die Rollenaufteilung zwischen oberster Führungsebene, Linienvorgesetzten und Kommunikationsverantwortlichen, Unsicherheit über die Beeinflussbarkeit oder Bereitschaft zur Veränderung von Mitarbeitenden überhaupt. Dazu ist oft Ernüchterung darüber spürbar, wie schwierig Organisationskulturen effektiv steuerbar sind. Lange nicht alle Fachleute sind so mutig wie Silvia Schnidrig, Kommunikationsverantwortliche bei SV Schweiz, und gestehen offen ein: «Im Grunde genommen wissen wir überhaupt nicht, was denn unten ankommt, wie viel von dem, was wir aussenden, überhaupt





verstanden wird und ob wir mit unseren Anstrengungen nicht einfach dazu beitragen, die allgemeine Informationsüberflutung noch schlimmer zu machen.»

Definition der internen Kommunikation

Interne Kommunikation als Unternehmensfunktion, unbesehen von ihrer organisatorischen Ansiedlung, lässt sich wie folgt definieren:

Die interne Kommunikation gewährleistet den Aufbau und die Pflege von relevanten Beziehungen zu den internen Anspruchsgruppen und verbessert damit die Zusammenarbeit, den Wissensaustausch sowie die Koordination innerhalb der Organisation.

Das vordringlichste Ziel der internen Kommunikation besteht darin, das Denken, Fühlen und Verhalten der internen Anspruchsgruppen auf die strategischen Organisationsziele auszurichten, die Grundwerte zu pflegen und die Reputation und die Marke zu stärken.

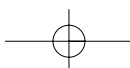
Die Aufgaben der internen Kommunikation leiten sich direkt von der Unternehmensstrategie und den Unternehmenswerten ab.

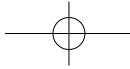
Mit diesem Definitionsversuch wird deutlich, wie eng der Begriff der internen Kommunikation mit Themenbereichen wie Change Management, Leadership und Corporate Culture zusammenhängt. Und dass interne Kommunikation nicht mit interner Information gleichgesetzt werden darf. Denn es sollen mit der internen Informationsübertragung Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitenden erreicht werden. Diese wiederum setzen nicht direkt nach der Informationsaufnahme ein, sondern bedingen zuerst ein Verständnis für die empfangene Information. Erst dann kann eine Veränderung der Einstellung erwartet werden. Daraus resultiert im Idealfall ein Handeln im angestrebten Sinn.

Es lassen sich grundsätzlich drei Ausprägungen der internen Kommunikation beobachten. *Erstens* die interne Kommunikation als Teil der Führungsarbeit, das heisst die klassische Linienkommunikation top-down oder bottom-up von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe im Sinne der Zielvereinbarung, der Informationsvermittlung und des Feedbackgesprächs, aber auch im Sinne der sozialen Interaktion, der Motivation und der gegenseitigen Wertschätzung.

Zweitens die informelle interne Kommunikation, also alle internen Informationsflüsse, die sich grösstenteils einer systematischen Ordnung entziehen und Hierarchien und Arbeitsgruppen überspringen. Sie verlaufen

Drei grundsätzliche Ausprägungen der internen Kommunikation.





Stabsfunktion
institutionelle
interne
Kommunikation.

meist horizontal und beinhalten organisationsbezogene wie auch rein zwischenmenschliche Themen.

Drittens dann die sogenannte institutionelle interne Kommunikation – die Zuordnung von Kommunikationsaufgaben an eine oder mehrere Stabsorganisationen. Diese informieren im Auftrag der Organisationsspitze unter Umgehung des klassischen Dienstweges die Mitarbeitenden zeitgleich über relevante Inhalte. Entweder personalbezogene, dann spricht man oft von Human-Resources-Kommunikation, oder dann markt-, kunden- oder produktspezifische Informationen. Letztere werden von der Marketingorganisation aufbereitet und verteilt. Anzutreffen sind auch spezifische interne Kommunikationsstellen innerhalb der IT-Organisation. Am häufigsten jedoch findet sich die typische institutionelle interne Kommunikation in der Kommunikationsstelle einer Organisation angesiedelt.

Der Trend geht in den letzten 15 Jahren eindeutig dahin, alle mitarbeiterbezogene Kommunikation in die Verantwortung dieser Kommunikationsstelle zu geben. Dies bringt den Vorteil, die Einheitlichkeit der Botschaften und die Abstimmung mit der externen Kommunikation zu gewährleisten. Es muss betont werden, dass diese dritte Ausprägung, die institutionelle interne Kommunikation, in der Regel nur in Mittel- und Grossorganisationen anzutreffen ist.

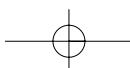
Alle drei Ausprägungen der internen Kommunikation bedienen sich gleichermaßen dreier Hauptkanäle: der zwischenmenschlichen Kommunikation, auch face-to-face genannt, der E-Communications, in der Regel Intranet und E-Mail, sowie der Möglichkeiten von Print (Protokolle, schriftliche Weisungen, Informationsblätter oder Mitarbeiterzeitungen). Je höher die Anforderungen an die Professionalität dieser Kommunikationsmittel sind, desto mehr drängt es sich auf, die Verantwortung und Umsetzung dafür in die Hände der Kommunikationsabteilung zu geben.

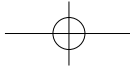
Die vier Hauptziele der internen Kommunikation

Ob es sich um eine nicht gewinnorientierte Organisation oder ein Wirtschaftsunternehmen handelt und ungeachtet der Grösse oder Branchenzugehörigkeit, immer lassen sich vier grundlegende Zielsetzungen der internen Kommunikation beobachten. Wobei selbstverständlich grosse Unterschiede bezüglich der Ausprägung und Gewichtung dieser Ziele bestehen. Letztlich geht es jedoch immer darum, eine höhere Wertschöpfung der Mitarbeitenden und somit der gesamten Organisation zu erreichen.

Strategische
Ausrichtung
der Mitarbeitenden.

Erstens will die interne Kommunikation die Mitarbeitenden auf die Organisationsstrategie ausrichten. Dieses heute oft mit dem Begriff des Strategic alignment verwendete Ziel umschreiben Chefs alter Schule damit,





dass die Mitarbeiter die Führung spüren sollen. Und «spüren» meint bewusst auch die emotionale Komponente. Denn Verständnis und Umsetzungswille für die Organisationsstrategie und die strategischen Initiativen – also der prioritären, erfolgsentscheidenden Grossprojekte einer Organisation – lassen sich nicht allein durch professionell gemachte Information erreichen. Hier müssen die Organisationsverantwortlichen Leadership zeigen. Die konkrete Wirkung einer strategischen Ausrichtung der Mitarbeitenden liegt primär in der Vermittlung von Orientierung und Sinn. Sie vermittelt also ein Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens. Letztlich die Basis jeder fruchtbaren zwischenmenschlichen Beziehung und eben auch einer langfristig erfolgreichen Organisation.

Das zweite Ziel der internen Kommunikation liegt in der Förderung der Mitarbeiterloyalität. Diese setzt sich aus der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeitermotivation zusammen. Entgegen der unter vielen Kommunikationsspezialisten verbreiteten Meinung führt die Mitarbeiterzufriedenheit noch nicht direkt zu mehr Leistung – Wissenschaftler beziffern die Korrelation mit 0,3 als eher gering –, doch entspricht es andererseits der menschlichen Alltagserfahrung, dass Unzufriedenheit tendenziell zu einem Leistungsabbau führt. Tatsächlich entscheidend für die Leistungsfähigkeit ist hingegen die Arbeitsmotivation. Hier kann die interne Kommunikation durchaus einen Beitrag leisten. Doch eben auch nur einen Beitrag, denn Motivation ist von weiteren Faktoren wie der Nutzung des individuellen Talentes, den Entwicklungsmöglichkeiten, der Entlohnung, dem ganz persönlichen Arbeitsumfeld und selbstverständlich der persönlichen Situation im privaten Leben abhängig.

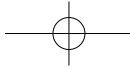
Förderung der
Mitarbeiterloyalität.

Das dritte Ziel betrifft die Erhöhung der Identifikation der Mitarbeitenden und die Stärkung des Vertrauens in die Organisation. Die Identifikation kann sich dabei auf die Organisation selber, ihre Werte, Überzeugungen und Motive oder auf ihre Produkte und Dienstleistungen beziehen oder auf bestimmte Personen und Personengruppen (Teams). Resultat der Identifikation ist einerseits, dass sich die Mitarbeitenden als Botschafter des Unternehmens verstehen und die Markenwerte nach aussen tragen. Auch bei einem Veränderungsprozess zeigt sich, dass der Change viel schneller vonstattengeht, wenn sich die Mitglieder der Organisation mit der neuen Ausrichtung identifizieren können. Identifikation mit dem eigenen Team wiederum ist Voraussetzung für ein optimales Teamverhalten. Dies wird besonders da wichtig, wo der Austausch untereinander, Kreativität und Innovation wesentliche Grundlage des Erfolges sind. Zu guter Letzt ist die Identifikation mit dem Unternehmen und der Aufgabe ein natürlicher Motivationsfaktor und eine Grundlage für die Mitarbeiterzufriedenheit.

Identifikation
mit der Organisation.

Als viertes grundlegendes Ziel der internen Kommunikation ist die Förderung und Weiterentwicklung der Organisationskultur zu nennen. Wie

Förderung der
Organisationskultur.



bei den ersten drei Zielen ist dies nur durch eine gemeinsame Anstrengung der obersten Verantwortlichen, der Personalabteilung und der Kommunikationsfachleute umsetzbar. Eine bewusste Steuerung und Beeinflussung der Organisationskultur ist eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe, die nicht von oben dekretiert werden kann. Sie setzt jedoch einen Top-down-Prozess voraus: Verhaltensänderungen müssen erst einmal durch die Führungsgremien vorgelebt werden, bevor sie für das ganze Unternehmen verbindlich werden können.

Diese vier Ziele beabsichtigen am Ende das Gleiche: Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden, Senken von Fluktuation und Absentismus, Verbesserung der Qualität und des Teamverhaltens sowie die Etablierung einer Organisationskultur, die Innovation, Kundenorientierung und eine bessere Anpassung der Organisationsstrukturen ermöglicht.

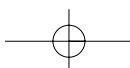
Alle diese Ziele brauchen, bis sie erreicht sind, viel Zeit. Gerade hier besteht das grösste Spannungsfeld mit der vom Markt geforderten Flexibilität. Dieses Spannungsfeld kann nicht aufgelöst, sondern muss akzeptiert werden. Die erreichte Identifikation mit dem Geschäftsmodell und der Marke, die hohe Motivation bei der Umsetzung der neuen Strategie und das Vertrauen in die Führungscrew werden – nicht nur bei börsenkotierten Unternehmen – dauernd infrage gestellt. Die hohe Kunst der internen Kommunikation besteht deshalb, auch nach mehrmaligem oder konstantem Wandel nicht in Resignation zu verfallen, sondern die neuen Zielsetzungen zu akzeptieren, sie zuversichtlich zu vermitteln und zu kommunizieren.

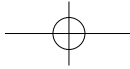
Dilemma zwischen langfristiger Wirksamkeit und dynamischen Marktverhältnissen.

Geschäftsmodell, Rechtsstruktur und Branche prägen die interne Kommunikation

Branchenbedingte Unterschiede der internen Kommunikation.

Es drängt sich auf, dass sich die interne Kommunikation einer Werbeagentur von derjenigen der Bundesverwaltung, eines Spitals oder einer Bank unterscheidet. Trotzdem gibt es Ansätze, diese Unterschiede nicht nur zu postulieren, sondern auch mit Untersuchungen zu untermauern. Professor Cees van Riel von der Universität Rotterdam nimmt hier eine Pionierrolle wahr, wenn er beim Vergleich von Organisationen und Unternehmen zuerst einmal die Vielzahl der möglichen Unternehmenskulturen um vier Paradigmen gruppiert. Seine vier Hauptkulturen umschreibt er mit Rules and Directives (z.B. Verwaltungen), Shared Meaning (grosse internationale Firmen), Accountability (Beratungsfirmen) sowie Living apart Together (NGOs). Die interne Kommunikation dieser Hauptkulturen – bezeichnenderweise liegen KMUs nicht in seinem Fokus – untersucht er danach aufgrund von Parametern wie der vorherrschenden Richtung des Informationsflusses, der Struktur, den hauptsächlichen Inhalten und des Kommunikationsklimas. Van





Riels Untersuchungen sind wertvolle Anstösse, doch sind vergleichbare Studien weder für die spezielle Situation in der Schweiz angestellt worden, noch existieren auf diesen Grundlagen basierende Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis.

Unterschiedliche Ausprägungen der internen Kommunikation sind schon allein in der Grösse einer Organisation angelegt. Denn jede Hierarchieebene führt zu einem zunehmenden Abstand zwischen oberster Führung und der Basis. Unmittelbare Kommunikation wird nur noch punktuell möglich, die Notwendigkeit, die unmittelbare Form von Leadership durch eine institutionalisierte interne Kommunikation zu unterstützen, steigt.

Durch die Unternehmensgrösse bedingte Unterschiede.

Innerhalb der Grossorganisationen sind grob vier Kategorien zu unterscheiden.

Erstens die eigentümergeführten Unternehmen: Hier prägt nicht selten eine Einzelperson die ganze Unternehmung. Sie bestimmt Strategie, Organisation und (patriarchalische) Kultur und gewährleistet eine Kontinuität über die Zeit. Inkrementaler Wandel, Langfristigkeit der Ziele, Arbeitsplatzsicherheit und eine überdurchschnittliche gegenseitige Loyalität prägen die interne Kommunikation.

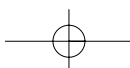
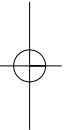
Unterschiede, bedingt durch die Eigentumsverhältnisse.

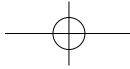
Zweitens die börsenkotierten Unternehmen: Anstelle von Eigentümern werden diese Organisationen von Managern geführt, die in der Regel nach einigen Jahren ersetzt werden. Kurzfristigkeit der Ziele, ein spürbarer Einfluss der Investoreninteressen und der Finanzmärkte erhöhen den Druck zu laufenden Strategie- und Organisationsanpassungen. Die interne Kommunikation muss sich damit einem permanenten Change stellen.

Wieder anders stellt sich die Situation in der Verwaltung, der dritten Kategorie, dar. Hier nämlich wird die Strategie, der Auftrag, von organisationsfremden Entscheidungsträgern aus der Politik bestimmt. Das stellt die Verantwortlichen an der Spitze der Verwaltung vor besondere Herausforderungen in ihrer Eigenschaft als Leader. Entscheidungsprozesse können oft langwierig oder überraschend, wenn nicht gar widersprüchlich sein. Macht es überhaupt Sinn, langjährige Verwaltungskulturen, die auf Zuverlässigkeit der Prozesse ausgelegt sind, durch eine Kultur der Kundenorientierung zu ändern, wenn dann die mit viel Aufwand erreichte Kulturänderung von der Politik wieder infrage gestellt wird?

Viertens gibt es Organisationen, in denen die Mitglieder nicht zwingend durch Arbeitsverträge gebunden sind. Die «Mitarbeitenden» sind also nicht weisungsgebunden, und damit besteht ein wichtiger Pfeiler der internen Kommunikation, die klassische Linienkommunikation, nicht. In diese Klasse gehören viele NGOs, aber auch Verbände, Vereine oder Interessensgemeinschaften.

Im Gegensatz zu den mittelgrossen und grossen Organisationen ist die Kommunikationskultur der internen Kommunikation in Kleinunternehmen





stark von wenigen Führungspersonen abhängig. Sie prägen mit ihrem kommunikativen Verhalten ganz entscheidend den Rahmen, in dem miteinander umgegangen wird. Dies birgt für die interne Kommunikation eine grosse Chance, aber auch ein erhebliches Risiko. Dieses Risiko lässt sich jedoch beschränken, indem sich die Verantwortlichen bewusst mit dem Potenzial der internen Kommunikation auseinandersetzen und sich auch in diesem Bereich entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen.

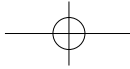
Tendenzen und Entwicklungen in der Schweiz

Interne Informationen interessieren auch externe Anspruchsgruppen.

Obwohl sich die grundlegenden Überlegungen zur internen Kommunikation universal anwenden lassen, ergeben sich im Arbeitsalltag in verschiedenen Ländern doch erhebliche Unterschiede. Dieses Buch fokussiert besonders im Praxisteil auf die deutschsprachige Schweiz. Im Unterschied zum europäischen Ausland nur vier Bemerkungen: *Erstens* ist in der Schweiz das traditionelle Hierarchieverständnis nur noch wenig verbreitet (die Führungsdistanz damit gering). Schweizer Kader sind trainiert, mit dem Anspruch der Mitarbeiter umzugehen, nicht überredet, sondern überzeugt werden zu wollen. *Zweitens* besteht ein wesentlich liberaleres Rechtsverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, der Arbeitsmarkt ist flexibler. Schweizer haben keine Vorstellungen von der Funktion eines Betriebsrates. Personalvertretungen und Gewerkschaften sind zwar auch in der Schweiz weitverbreitet, doch wird die Polarisierung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen selten pointiert und offen ausgetragen. *Drittens* finden sich in der Schweiz nur wenige Grossbetriebe. Besonders in der deutschen Fachliteratur zur internen Kommunikation werden jedoch vornehmlich Beispiele von Unternehmungen herangezogen, die gerne einmal über 50 000 Mitarbeitende beschäftigen. *Viertens* ist die Mehrsprachigkeit in Firmen mit einer bestimmten Grösse und Vertretungen in allen Landesteilen die Regel.

Erhöhtes Bewusstsein besonders in mittelgrossen Unternehmen.

In der Schweiz hat sich das Bewusstsein für Fragen der internen Kommunikation in den letzten Jahrzehnten laufend erhöht. Es manifestiert sich in Mittel- und Grossbetrieben darin, dass entsprechende Kommunikationskonzepte entwickelt und Stellen geschaffen werden. Es ist interessant zu beobachten, dass insbesondere Betriebe, die eine gewisse Schwellengrösse – zwischen 200 und 500 Mitarbeitende – überschritten haben, sich ganz besonders für Fragestellungen rund um die interne Kommunikation zu interessieren beginnen. Dies liegt sicherlich daran, dass sich die Organisation noch an die direkte und zum Teil spontane Kommunikation über alle Hierarchiestufen hinweg erinnert, die nun mit zunehmender Grösse immer schwieriger wird und noch nicht durch strukturgerechte neue Formen abgelöst worden ist.



Alexander Fleischer, Präsident der Vereinigung der Kommunikationschefs grosser Schweizer Firmen, bestätigt eine Verschiebung innerhalb der Kommunikationsbudgets zugunsten der internen Kommunikation. «Gut gemachte interne Kommunikation ist ein Multiplikator für Investitionen in die externe Kommunikation.»

Auf das Interesse an der internen Kommunikation haben auch die Anbieter beruflicher Weiterbildung reagiert. So gibt es seit einigen Jahren entsprechende mehrwöchige Ausbildungsprogramme in Form von Nachdiplomkursen. Aber auch Kommunikationsagenturen bieten spezifische Dienstleistungen an, wie es Berater aus dem Personalmanagement-Umfeld, insbesondere im Bereich der Organisations- und Kulturentwicklung, schon länger tun.

Bezogen auf die Hauptzielsetzungen wird von den Kommunikationsverantwortlichen auffällig oft die strategische Ausrichtung der Mitarbeitenden genannt. Ein erster Schritt dazu kann manchmal mit einfachen Mitteln erreicht werden, wenn etwa die Unternehmensführung der Schweizer Börse beschliesst, dass unmittelbar nach jeder Geschäftsleitungssitzung ein aussagekräftiger und verständlicher Auszug des Protokolls den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt wird. Daneben ist die Wertekommunikation, oft verbunden mit einer Leitbildimplementation, ein intensiv diskutiertes Thema in Geschäftsleitungen und Kommunikationsabteilungen. Hier wird zuweilen ein grosser Aufwand betrieben, und alle bekannten Mittel klassischer Werbe- oder Politikampagnen werden eingesetzt.

Trotz allem: Auch in mittleren und grösseren Unternehmen ist eine spezialisierte Abteilung für interne Kommunikation nicht die Regel. Und wenn sie anzutreffen ist, dann nicht immer ausreichend ausgebildet. Human-Resources- 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.

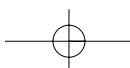
Weiterbildungsangebote nehmen zu.

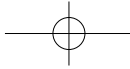
Strategische Ausrichtung und Wertekommunikation als Dauerbrenner.

Wenig Fachleute für interne Kommunikation beschäftigt.

Mitarbeiterzeitschrift, Intranet und Mitarbeitererevents haben sich etabliert

In mittleren und grösseren Schweizer Unternehmen haben sich Mitarbeiterzeitschrift, Intranet und Mitarbeitererevents als die wichtigsten Kommunikationskanäle etabliert. Die zeitweise durch das Aufkommen der Intranets gefährdet scheinende Stellung der Mitarbeiterzeitungen hat sich wieder gefestigt. Andererseits holen die Intranets der zweiten oder dritten Generation den hohen fachlichen Standard der internen Printprodukte auf. Die 2006 erschienene Studie von Namics *Evolution Intranet* über die Situation in





Koexistenz zwischen
Print und Online.

der Schweiz zeigt jedoch, dass sich noch 41 Prozent der Schweizer Intranets im frühen Entwicklungsstadium einer statischen Plattform 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.

Neue Formen
der elektronischen
Kommunikation
etablieren sich.

In einigen Grossbetrieben wie Swiss Re, UBS, Kuoni oder Roche hat sich auch der regelmässige Einsatz von Bewegtbild als Teil des Intranets etabliert und ist weit über das Stadium eines Event-TV gediehen. Auch das Medium Radio wird mittlerweile von einigen Firmen entdeckt; so setzten es zum Beispiel die SBB bei der Mitarbeiterkommunikation für eine grosse Reorganisation ein. Einige Betriebe verwenden auch ganz bewusst neue Technologien wie Skype (Chat- wie auch Teleconferencing-Funktion) oder Chatrooms. Und die IVF Hartmann AG in Neuhausen und die Schweizer Organisation eines grossen europäischen Versicherers geben dem klassischen Top-down-Medium des elektronischen CEO-Letters mit der zusätzlichen Komponente der Personalisierung eine höhere Verbindlichkeit. Nach jedem E-Mail-Versand kann ausgewertet werden, welche Mitarbeitenden die Mitteilung geöffnet haben und welche Teilinformationen mit welcher Intensität gelesen worden sind.

Anlässe überzeugen
durch die
Unmittelbarkeit der
Kommunikation.

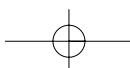
Augenfällig ist auch die Entwicklung im Bereich der Mitarbeiteranlässe. Noch vor 15 Jahren dachte man fast ausschliesslich in den Kategorien Informationsanlass, Jubiläum und Mitarbeiterfest. Heute erkennen Unternehmensleiter und Kommunikationsverantwortliche das Potenzial von Mitarbeiterevents, um Botschaften sowohl emotional wie authentisch zu transportieren. Mitarbeiteranlässe werden oft Kulminationspunkt ganzer interner Kampagnen.

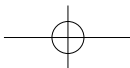
Grundlage für eine wirkungsvolle interne Kommunikation: Konzeption

Ohne Ziele keine
richtigen Entscheide.

Wie jeder Teilbereich unternehmerischen Wirkens ist auch die interne Kommunikation nur auf der Basis solider grundsätzlicher Überlegungen erfolgreich. Voraussetzung dafür sind ein Grundverständnis und ein Bewusstsein für die interne Kommunikation, wie sie dieses Buch zu beschreiben versucht. Klein- wie Grossbetriebe müssen ihre Ziele festlegen, sich klar darüber sein, wie sie ihre Mitarbeitenden dabei einbinden wollen und welche Kultur- und Zusammenarbeitsformen dazu nötig sind.

Doch so selbstverständlich dies tönt: In der Praxis sind Konzepte der internen Kommunikation selten anzutreffen, auch nicht in vielen renommierten Schweizer Grossunternehmen. Und wenn doch, wird darunter



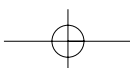
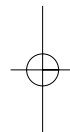
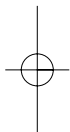


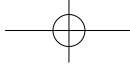
lediglich eine Richtlinie der internen Informationsverteilung verstanden, oder die Konzepte sind nie in einer Geschäftsleitung diskutiert und verabschiedet worden.

Ein internes Kommunikationskonzept zeichnet sich nicht durch seinen Umfang aus, hingegen definiert es eindeutig die ganzheitlichen Absichten und Prioritäten. Und diese Definition muss durch die Personalverantwortlichen, die Kommunikationsabteilung und die Unternehmensführung gemeinsam vorgenommen werden.

Nur auf einer Grundlage der von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Ziele der internen Kommunikation macht es Sinn, Detailkonzepte festzulegen. Daraus dann in der Folge tragfähige Kommunikationskonzepte zu entwickeln, die Prozesse, Ressourcen, Organisation und Massnahmen abzuleiten, ist das tägliche Handwerk von Kommunikationsspezialisten. Sie garantieren, dass die festgelegten Ziele auch realistisch sind und mit der nötigen betriebswirtschaftlichen Effizienz verfolgt werden. Und als Feuerprobe für die Qualität der Ziele erweist sich jeweils die Frage nach der Verknüpfung mit messbaren Grössen, welche die Grundlage für ein Kommunikations-Controlling bietet.

Ein gelungenes Konzept interner Kommunikation berücksichtigt selbstverständlich auch Vorbereitungen für den Krisenfall. Und es ist der erfahrenen Unternehmerin zuzustimmen, die mir gegenüber bei der Beurteilung einer missglückten Krisenkommunikation bemerkt hat: «Interne Kommunikation ist wie der gute Dialog in einer Partnerschaft, er darf eigene Schwächen und Probleme nicht aussparen.»





Empfehlungen für die Praxis

- Die Erarbeitung eines Konzepts der internen Kommunikation lohnt sich, wenn es von der Geschäftsleitung autorisiert und mitgetragen wird.
- Die darin festgelegten Ziele müssen direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sein, periodisch überprüft und bei Bedarf modifiziert werden.
- Es empfiehlt sich, wenige, dafür möglichst messbare Ziele festzulegen.
- Vor der Erarbeitung von Massnahmen ist die Rollenverteilung zwischen Management und Stabsstellen, insbesondere Personalabteilung, Organisationsentwicklung und Kommunikationsstelle, zu klären.

