

Mehr Erfolg durch gute interne Kommunikation

# Mitarbeiter-Engagement als Schlüsselfaktor

**Immer mehr Firmen und Organisationen wissen um den Nutzen guter interner Kommunikation und gehen den Dialog mit den Mitarbeitenden systematisch an. Dabei zeigt sich: Nicht abgehobene Kommunikationsstrategien, sondern praxisorientierte Konzepte führen zum Erfolg. Voraussetzung ist die Zusammenarbeit von Linie, Kommunikations- und Personalabteilung. Aus der Praxis einiger Unternehmen.**

**N**ur wenn es der internen Kommunikation gelingt, zur Wertschöpfung einer Organisation beizutragen, hat sie ihr Ziel erreicht. Das Engagement der Mitarbeitenden ist hierbei Schlüsselfaktor.

Mitarbeitende haben ihren Arbeitgeber auch deswegen ausgewählt, weil sie ihm eine bedeutende Rolle in der Gesellschaft zuweisen oder ihm Sozialprestige beimessen. Davon leiten sie den Sinn ihrer Arbeit ab. Wenn es der Geschäftsleitung gelingt, diese Rolle deutlich zu machen und die Aufgaben der Zukunft als Herausforderungen darzustellen, deren Erfüllung als gemeinsamer Erfolg erlebt wird, dann ist die Grundlage für Sinngebung und Orientierung der Mitarbeitenden gelegt. Strategie-

vermittlung ist daher eine wesentliche Aufgabe der internen Kommunikation.

## Identifikation schaffen

Neben diesem so genannten «Strategic alignment» ist es für das Engagement der Mitarbeitenden wichtig, Identifikation zu schaffen. Je nach Geschäftsmodell kommen hier das Wertesystem der Organisation, die Vorbildfunktion der Chefs oder auch ein allgemeines Wir-Gefühl oder die Identifikation mit einem Team in Frage. Einfluss auf das Engagement der Mitarbeitenden hat auch der Grad der Identifikation mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen und nicht zuletzt mit der Kultur, die im Unternehmen gelebt wird.

Neben der intrinsischen Motivation speist sich das Engagement der Mitarbeitenden durch die Kommunikation ihrer direkten Vorgesetzten. Sie bestimmen die Ziele, geben das Feedback. Nicht jeder ist jedoch der geborene Kommunikator, insbesondere bei Themen, die über das eigentliche Tagesgeschäft hinausgehen.

Ein schönes Beispiel, wie die Kommunikationsabteilung die Linie unterstützen kann, zeigt SBB Cargo. Seit 2009 erhalten die Kader regelmässig zwei bis drei so genannte Cargo-Information-Kits pro Jahr. Darin wird auch die Linienkommunikation thematisiert. Mit Erfolg: Die Resonanz aus dem Kader ist positiv. Als nächster Schritt wird darüber nachgedacht, die Kommuni-

**spri** Schweizerisches  
Public Relations Institut

Postgraduate-Studiengang

## CAS Interne/HR Kommunikation

(12 ECTS, anrechenbar im MAS Business Communications der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich)

Start: 30. August 2012 in Zürich



Mitarbeitermotivation  
HR Management  
Arbeitspsychologie  
Face-to-Face-Kommunikation  
Workshop Mitarbeiterkommunikation  
Unternehmenskultur  
Changemanagement

➔ [www.spri.ch/interne\\_kommunikation](http://www.spri.ch/interne_kommunikation)

kationsleistung der Kader in ihre Zielvereinbarungen zu verankern und damit auch incentivierbar zu machen.

### Die Dramaturgie muss stimmen

Strategie- und Wertekommunikation beginnt an der Spitze. Deswegen gilt es zuerst, das Topkader zu gewinnen. Managementkonferenzen eignen sich dazu am besten. Als nächster Schritt kann eine «CEO-Roadshow» dazu kommen. So besuchte vor kurzem der CEO von PwC alle dezentralen Standorte, welche als Treiber für die strategische Orientierung identifiziert wurden. Ein weiteres Instrument benutzte kürzlich das Universitätsspital Zürich. Hier gestaltete sich der Austausch zwischen Direktion und Kadermitarbeitenden in so genannten Informationsmärkten und mithilfe der Moderationsmethode «World Café».

Zusätzlich zur Information im Intranet und der Mitarbeiterzeitung organisiert die Swisscom regelmässig Themenerlebnistage, um zu informieren und weiterzubilden. Konzernweite Schwerpunktthemen, zuletzt unter dem Titel «Breitband erleben», werden dort mittels Ausstellungen und «Glasfaser zum Anfassen» erfahrbar. Zusätzlich stellen Projektleiter einzelne Themenaspekte vor, im Anschluss wird es mit den anwesenden Mitarbeitenden diskutiert und gemeinsam der Bogen gespannt – von den Anforderungen an die Technik bis zum Kundenerlebnis. Beat Kunz, verantwortlich für den Bereich «Rollout & Success» bei der Swisscom, bestätigen die positiven Feedbacks, weitere Erlebnistage zu planen. «Die Mitarbeitenden haben es sehr geschätzt, dass sie auf unkomplizierte Art und auf einem guten Informationslevel über dieses komplexe Thema aufgeklärt wurden

und das war unser erklärtes Ziel.» Bei der SwissLife stand der Transformationsprozess vom klassisch produktorientierten Versicherungsunternehmen hin zum kundenorientierten Vorsorgeanbieter im Fokus des Jahres-Kick-Off. 1200 Mitarbeitenden sollte die Möglichkeit zur kritischen Stellungnahme gegenüber dem Strategiewandel gegeben werden. Mittels anonymem Voting bewerteten Mitarbeitende zehn zentrale Fragen der Geschäftsleitung zur künftigen Strategie. Die Abstimmungsergebnisse wurden dann vor dem gesamten Publikum seitens der Geschäftsleitung aus dem Stand kommentiert. Eigens für den Anlass produzierter Video-Content unterstrich die Notwendigkeit zum Wandel auf emotionale und konsequent bildhafte Art und Weise. Die Mischung des Tages aus gehaltvoller Information und lustvoller Motivation kam bei den Mitarbeitenden an. Martin Läderach, Leiter Public Relations bei der SwissLife, ist überzeugt: «Grossveranstaltungen müssen etwas im Bauch bewegen. Es ist uns gelungen, lustvolle Elemente zu verbinden mit der Möglichkeit für die Mitarbeitenden Kritik zu üben und sich mit ihrer Meinung einzubringen.»

### Mitarbeiter werben Kunden und Mitarbeiter

Behavioral Branding ist als strategisches Instrument der Markenführung anerkannt. Es definiert, wie die Werte eines Unternehmens von den Mitarbeitenden kommuniziert werden und die erwünschte Verhaltensweise gegenüber dem Kunden sichergestellt wird. Die Notwendigkeit, die eigene Mitarbeiterschaft zu pflegen, damit ihr Verhalten positiv auf die Marke einwirkt, erkannte der Kioskkonzern Valora.



Claudine Heinz ist Beraterin und Leiterin Kommunikation & Marketing am SPRI Schweizerisches Public Relations Institut.

Dr. Andreas Jäggi ist Geschäftsführer von Perikom. Fachverein Interne Kommunikation und Personalmanagement und Leiter Postgraduate-Studiengang CAS Interne/HR Kommunikation.

Zusätzlich wird auch das Employer Branding gefördert: Seit 2009 verfolgt man entlang einer Human Resources Roadmap die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Der interne Fokus liegt dabei klar auf der Etablierung einer Leistungskultur und der Förderung des Unternehmertums. Einen ebenso konsequenten und systematischen Ansatz pflegt die Schweizerische Post. Sie fokussiert jedoch im ersten Schritt auf qualifizierte Fachkräfte und setzt dabei auch Social Media-Plattformen ein.

Wie die Kommunikation der Unternehmensstrategie an den Schnittstellen zu HR, Marketing und Vertrieb wirksam gestaltet werden kann, ist Inhalt des Postgraduate-Studiengangs CAS Interne/HR Kommunikation – ein Wahlmodul des MAS Business Communications an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Nächster Start: 30. August 2012.

[www.spri.ch/interne\\_kommunikation](http://www.spri.ch/interne_kommunikation)

Claudine Heinz  
Dr. Andreas Jäggi

## Strategische Mitarbeiterförderung

Mitarbeiterförderung gehört zu den Kernaufgaben der Führung und ist Voraussetzung für nachhaltige Erfolge im Wettbewerb um Marktanteile.

In den wichtigsten unternehmerischen Disziplinen bieten wir Ausbildung und Coaching an.

Unsere Konzepte basieren auf einer Analyse, werden mit den strategischen Zielen abgestimmt und unter Einbezug der Führungskräfte praxisnah vermittelt.

Die konsequente Vernetzung von Theorie, Verhalten, Prozessen und der individuellen Umsetzung in den Verantwortungsbereichen der Teilnehmenden führt zu messbar besseren Ergebnissen!

**Kontaktieren Sie uns!**  
Tel. 041 417 10 10  
[www.gibmanagement.ch](http://www.gibmanagement.ch)

**GIB MANAGEMENT**  
Strategie · Unternehmensentwicklung · Ausbildung