

## **Interne Kommunikation – Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an**

### **„Wer kein Ziel hat, kommt nirgendwo an“**

Dies sagte schon Abraham Lincoln. Auch heute noch kommt manch wichtige Information nicht zum Ziel oder nicht an der Basis (den Mitarbeitern) an oder die Mitarbeiter können mit den „kryptischen“ Formulierungen ihrer Führung nicht viel anfangen. Während die Kommunikation nach außen akribisch organisiert wird, kommt der internen Unternehmenskommunikation leider nicht die angemessene Bedeutung zu. Besonders bei der Umsetzung von Strategien und Change-Prozessen wird sie unzureichend berücksichtigt. Zwischen Idee und Vision und Realisierung von Vorhaben herrscht eine unüberwindbar scheinende Kluft. Alle Ziele werden vorher peinlich genau konzipiert und festgelegt, bis bei den ersten Implementierungsversuchen klar wird, dass sich die Umsetzung schwer realisieren lässt.

### **Anfangseuphorie endet in Arbeitsfrust**

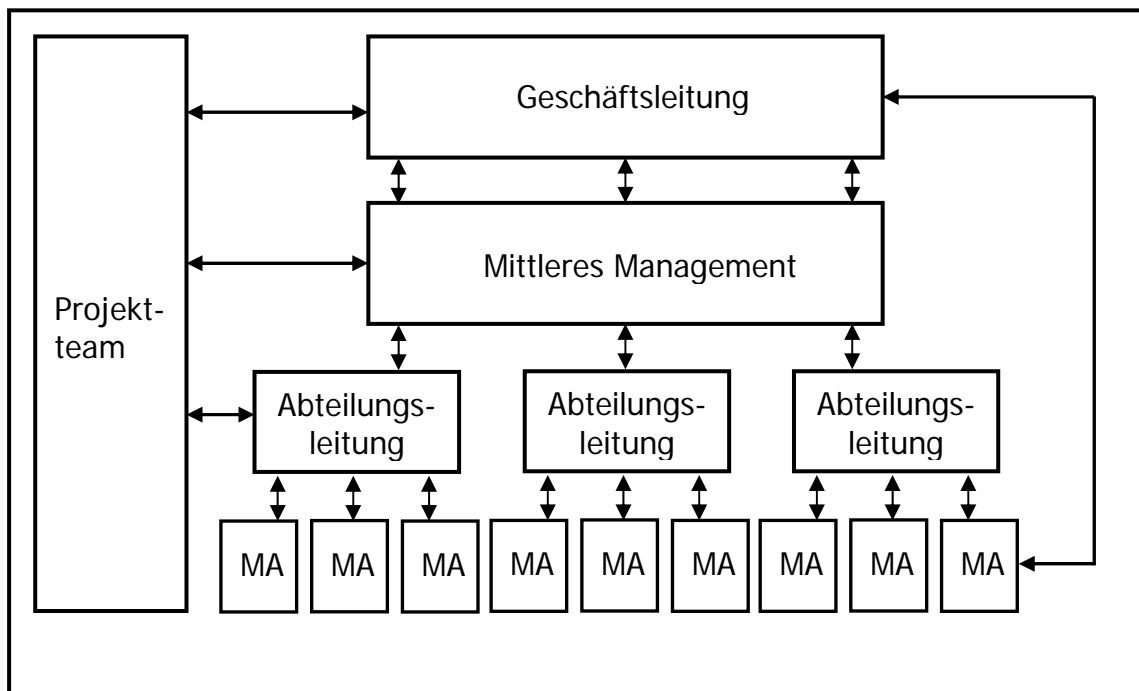
Durch eine inkonsequente Unternehmenskommunikation kann die Produktivität von Unternehmen nachhaltig sinken. Meist entstehen diese Verluste durch Mängel in der Informationsübermittlung. Experten sind der Meinung, dass durch eine unzureichende sowie unklare Kommunikationspolitik in Deutschland bis zu 40% der Arbeitsleistung verloren gehen. Gründe hierfür sind fehlende Konzepte, aber auch informelle, einseitige Kommunikationsprozesse, die unkontrolliert verlaufen und die Arbeitsmotivation und die Identifikation mit den Unternehmenszielen drastisch reduzieren.

In vielen Fällen greifen Unternehmen auf standardisierte Instrumentarien wie Intranet, Mitarbeiterzeitung oder Aushänge zurück, was oft gut, aber z. B. in der Change Kommunikation fatal einseitig ist.

Die Wirkung von unreflektiert eingesetzten Maßnahmen wird in der Regel unbeabsichtigte Reaktionen nach sich ziehen oder im schlimmsten Fall einen gegenteiligen Effekt provozieren. Hohe Anfangsmotivation endet mit Starrheit und Frustration der Mitarbeiter, denn unklare oder spärliche Informationen lassen die Gerüchteküche schnell brodeln. Die Ursache: Informationen werden **nicht zielgruppenspezifisch aufbereitet**.

Menschen kann man nicht immer ändern, aber oft gewinnen. Dazu müssen die wichtigen Kernbotschaften ihre Empfänger erreichen.

**Abbildung 1:** Kommunikationswege



### Der Funke muss überspringen

Procter & Gamble sind bereits 1932 dazu übergegangen, die Effizienz ihres Unternehmens durch eine optimierte interne Vermarktungsstrategie zu erhöhen, dass so genannte Konzept „Employer Brand“. Nach Rimser (2006) ist Employer Branding die „strategische und operative Führung der Arbeitgebermarke“. Das heißt das Unternehmen vermarktet sich selbst, ähnlich einem Konsumgut. Arbeitgeber gehen in wachsendem Maße dazu über, ihren Mitarbeitern mit einer Aufmerksamkeit zu begegnen, die sie auch ihren Kunden entgegenbringen, und profitieren somit von den Vorteilen der mitarbeiterorientierten Unternehmensführung. Nahezu jede Mitarbeiterbefragung unterstützt diese Belege. Um Mitarbeiter von etwas zu überzeugen, muss der „Funke überspringen“, besonders in den Momenten, wo ein Change schnell umgesetzt werden soll. Doch wie können die Mitarbeiter an der Basis begeistert werden?

### Zielgruppenorientierte Kommunikation

Damit das interne Marketing gelingt, sollten einige Grundsätze berücksichtigt werden. Ziel ist es, die Abstumpfung der Mitarbeiter durch immer wiederkehrende, sich ähnelnde Maßnahmen zu umgehen und ihre Aufmerksamkeit und ihr Interesse durch den **Einsatz wahr-**

**nehmungpsychologischer Techniken** zu wecken. Der Zustand der psychischen Aufmerksamkeit und des aktiven Interesses erhöht die Aufnahmebereitschaft für mitgeteilte Inhalte und stellt somit die **Grundlage für eine Einstellungsveränderung** (Identifikation, Motivation, Loyalität) der Mitarbeiter dar. Effektive Unternehmenskommunikation bedeutet also ausgetretene Pfade zu verlassen und neue, innovative Wege zu beschreiten: Schlagwörter in diesem Zusammenhang sind *Management by Wandering Around*, Kamingsgespräche, oder speziell vorbereitete Kommunikationsevents, z. B. Kabarett und Business-Theater. Aber auch bewährte Instrumentarien wie *Jours Fix*, Mitarbeitergespräche oder eMailNewsletter können kommunikationspsychologisch aufbereitet werden, um die Wirksamkeit zu optimieren. Die Mittel der Kommunikation haben sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Das „Web 2.0“ ist in aller Munde und das „Bloggen“ zwischen Mitarbeitern und der Geschäftsleitung gehört in den USA zum Alltag. Hierzulande läuft die Kommunikation zwischen den Hierarchien eher dezenter ab, auf anderen Kommunikationswegen.

Neben der genauen Festlegung von Kommunikationswegen (siehe Abbildung 1) spielen die **zielgruppenspezifische Kommunikation** und genaue **Planung** der transportierten Inhalte sowie die **Dosierung** die entscheidenden Rollen.

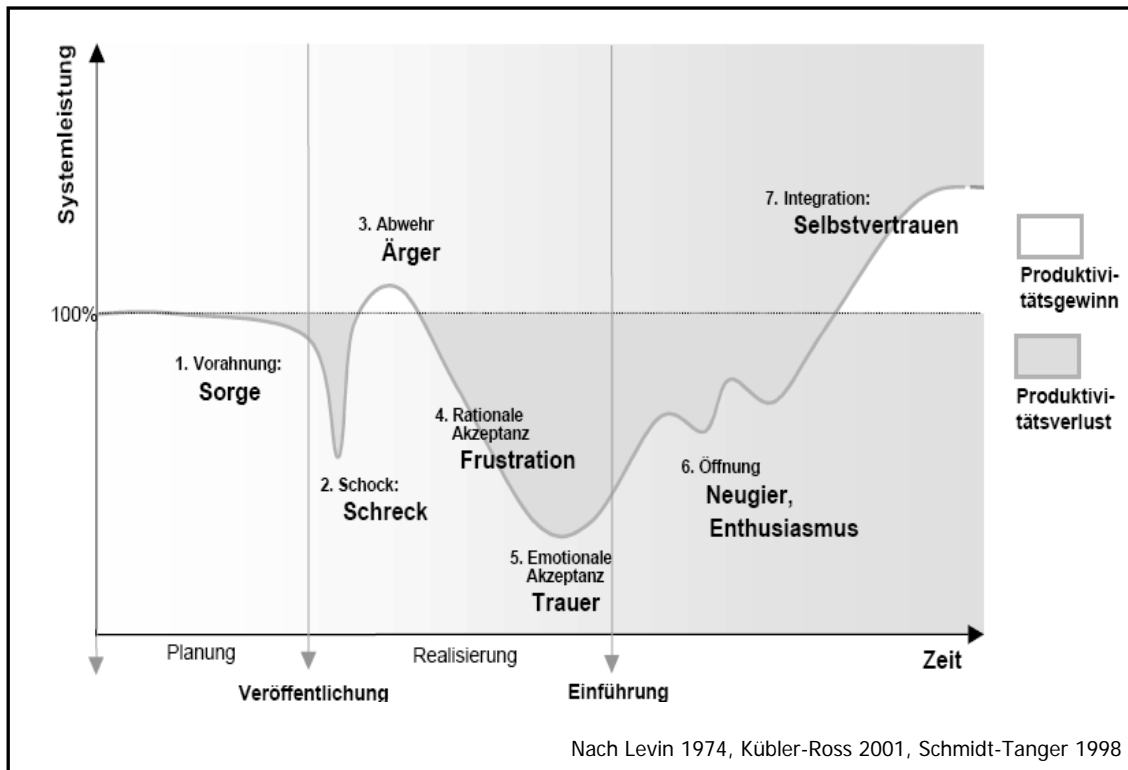
Was soll auf Abteilungsleiterenebene kommuniziert werden und welche Informationen sind für die Mitarbeiter wichtig? Und wer sagt was wem?

Zum Firmenjubiläum passt es prima, wenn der Vorstand eine wohlklingende Rede in der hoch glänzenden Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht und sich bei den Mitarbeitern für die Leistungsstärke bedankt. In der Change Kommunikation reicht dies nicht. Eine möglichst offene und klar verständliche Kommunikation mit wenig Interpretationsspielraum hat sich als das Mittel der Wahl bewiesen. Dabei ist in den verschiedenen Change Phasen ein angepasster Wechsel von Monolog zu Dialog und umgekehrt wichtig. Zu beachten ist hierbei folgender Aspekt: die Reaktionen der Mitarbeiter vorherzusehen, um böse Überraschungen zu vermeiden. Vorweg genommene Einwandbehandlung lautet die Zauberformel. Mögliche Zweifel sollten dafür im Vorhinein durch z. B. Mitarbeiterinterviews recherchiert und lösungsorientiert aufbereitet werden. Vielleicht kommen so Aspekte ins Spiel, die dem Projektteam gar nicht aufgefallen sind? Die Beteiligung der Mitarbeiter bindet wertvolle Ressourcen und fördert Innovationen.

## **Kommunikation im Change**

Gerade in Veränderungsprozessen ist ein offener Dialog mit den Angestellten einer der wichtigsten Grundvoraussetzungen, gilt es doch auch in unteren Hierarchien Veränderungen mitgestalten zu lassen, um Akzeptanz für die Veränderung zu ermöglichen. Das **Festhalten an Altbewährtem** ist zu verlockend, um eine Änderung mit „ungewissem“ Ausgang widerstandslos hinzunehmen. Hier gilt es, personellen Widerständen vorzubeugen. Empfehlenswert ist eine kontinuierliche Change-Kommunikation, um einem Versanden der Vision vorzubeugen. Der Verarbeitungsprozess im Change ist vergleichbar mit der so genannten Trauerkurve (siehe Abbildung 2).

**Abbildung 2:** Psychologische Perspektive: Die Verarbeitungskurve



In den einzelnen Phasen wandeln sich die Einstellungen der Mitarbeiter. Hier sind für die Akzeptanz z. B. Nachhaltigkeit zum Zweifelabbau, erfahrungsorientierte Kommunikation, Unterstützungsangebote zur Verarbeitung sowie Zeit zur Einstellungs- und Verhaltensänderung wichtigste Elemente. Diese Elemente müssen wohl dosiert auf die einzelnen Ebenen abgestimmt sein. So können für jede Phase Kommunikationsprinzipien abgeleitet werden (Abbildung 3).

**Abbildung 3:** Kommunikationsprinzipien und -instrumente

Phasen	Kommunikationsprinzipien	Kommunikationsinstrumente
<b>Verunsicherung</b>	Einwegkommunikation. Struktur für weiteren Einführungsprozess geben, „Telling“	Informationskampagnen über Pocket-Führer, Mitarbeiterzeitungen, Intranet
<b>Verarbeitung</b>	Rahmen für emotionale Einwände schaffen und aufgreifen, Feedback-elemente	Direkte Kommunikation, in den internen Medien Emotionales aufgreifen
<b>Erwartung, Hoffnung, Skepsis</b>	Im direkten Kontakt bleiben, Nutzenargumentation einsetzen, „Selling“	Direkte personalisierte Kommunikation, in den Medien argumentieren, Ergebnisse vermarkten
<b>Akzeptanz, Commitment</b>	Perspektiven klären, klare Vereinbarungen treffen	Externale Verstärkung durch Massenkommunikation

Dabei sollten die Informationen folgendermaßen gestaltet sein:

- Einfache Botschaften
- Zielgruppengerechte Informationen
- Rational und emotional
- Multisensorisch, wo möglich
- Involvierend
- Positiv
- Wiederholend

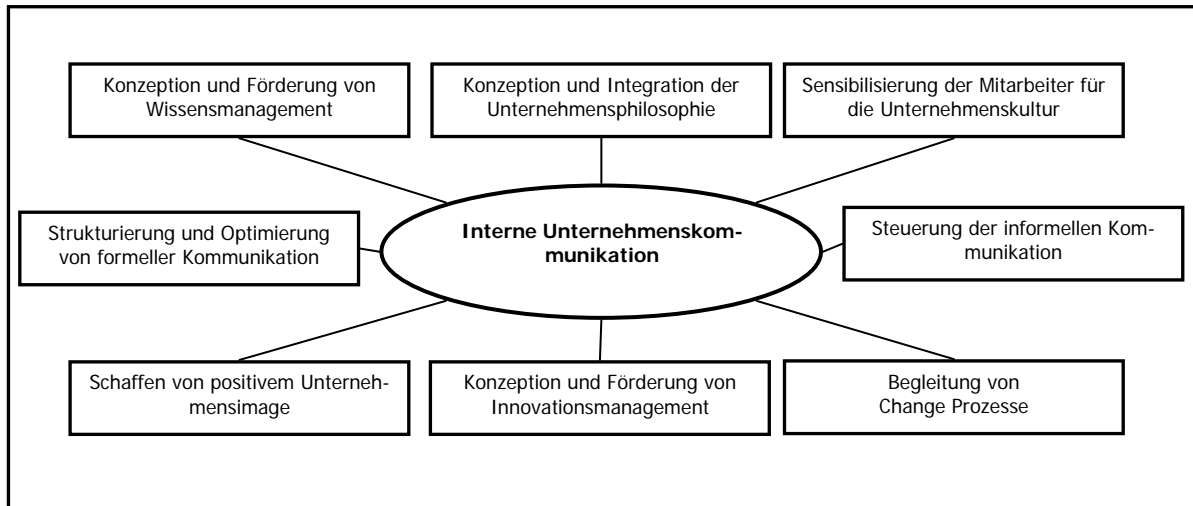
Denn: Gerade in Krisenzeiten besteht die Aufgabe der Vorgesetzten darin, die Mitarbeiter hinter sich zu bringen und mitzuziehen.

Eins zu eins kann ein Change nur durch ein sinnvoll geplantes Kommunikationskonzept umgesetzt werden. Nur wenn das Commitment der Mitarbeiter stimmt, ist die Durchsetzung einer gelebten Strategie möglich. Und dazu braucht es Kommunikation in allen, zwischen allen und über alle Hierarchien hinweg.

### **Einsatzbereiche interner Kommunikationsstrategien**

Es wird deutlich, dass die Einsatzbereiche der internen Unternehmenskommunikation breit gefächert sind.

**Abbildung 4:** Einsatzbereiche von interner Kommunikation



Neben der Integration von Unternehmensphilosophien und Unternehmenskulturen sichert sie auch die erfolgreiche Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung von Change-Prozessen. Aber auch die Steuerung informeller Kommunikation und die Schaffung von Strukturen für ein Innovations- und Wissensmanagement ist Aufgabe der internen Kommunikation. Unternehmen profitieren von einer erhöhten Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation Ihrer Mitarbeiter. Die Implementierung eines Innovations- und Wissensmanagements ermöglicht zudem die Beschleunigung von Arbeitsprozessen und erhöht die Effizienz im Unternehmen. Ziel ist natürlich ein erfolgreiches Unternehmen erfolgreich zu halten und mit zufriedenen leistungsstarken Mitarbeitern sicher in die Zukunft zu gehen. Eine gut ausgebaute Infrastruktur der internen Kommunikation kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten.

*Stephan Teuber/Sina Pustal*

## Literatur

Barrow, S., Mosley, R.: Internes Brand Management. Weinheim: Wiley-Vch (2006)

Cialdini, R. B.: Die Psychologie des Überzeugens. Bern: Verlag Hans Huber (2001)

Fleischhauer, A., Wilkes, M. W.: kommunizieren wenn es darauf ankommt! Berlin: Erich Schmidt Verlag (2006)

Rimser, M.: Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel. Leonberg: Rosenberger Fachverlag (2006)

Schmidt-Tanger, M.: Veränderungscoaching. Kompetent verändern. Paderborn: Junfermann Verlag (1998)

[www.entwicklungspsychologie.uni-wuppertal.de/AE/Mitglieder/Hartmann/Referate/Bildschirmarbeit.ppt](http://www.entwicklungspsychologie.uni-wuppertal.de/AE/Mitglieder/Hartmann/Referate/Bildschirmarbeit.ppt) (Zugriff: 02.07.2008, 11:00 Uhr MEZ)