

Interne Kommunikation heisst Wertschätzung und Wertschöpfung

Verhalten sich Mitarbeitende gemäss den Unternehmenswerten und kennen sie die mittel- und langfristigen Ziele, ist die Basis für den Unternehmenserfolg gelegt. Fühlen sie sich wertgeschätzt, ist dies ein untrügliches Zeichen einer guten internen Kommunikation. Doch wer verantwortet die interne Kommunikation, welches sind die Trends und wie verbessere ich sie in meiner Firma? **Andreas Jäggi**



Illustration: Stockphoto.com/Alex Sibodkin

Der Unternehmenserfolg hängt auch vom Dialog mit den Mitarbeitenden ab.

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. Nur wenn es die interne Kommunikation schafft, zur Wertschöpfung einer Organisation beizutragen, hat sie ihr Ziel erreicht. Und das geschieht, wenn es gelingt, das Engagement der Mitarbeitenden für die Organisation ständig aufrechtzuerhalten.

Strategie vermitteln und Identifikation schaffen

Jan Schibli, Geschäftsführer der Elektrotechnikfirma Hans K. Schibli AG mit 440 Mitarbeitenden an zwölf Standorten sagt es so: «Was innen nicht leuchtet, kann aussen nicht glänzen. Die Wichtigkeit der internen Kommunikation wird vor allem in der Schnelligkeit gegen aussen ersichtlich. Man braucht nicht x Stellen zu fragen, um zum Ziel zu kommen. Und Missverständnisse können so auch viel weniger entstehen.»

Mitarbeitende haben ihren Arbeitgeber auch deswegen ausgewählt, weil sie ihm eine 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 hat sie die Grundlage gelegt für Sinngebung und Orientierung der Mitarbeitenden. Strategievermittlung ist daher eine wesentliche Aufgabe der internen Kommunikation.

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, ein allgemeines Wir-Gefühl oder die Identifikation mit einem Team infrage. 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.

Jürg Stuker, CEO der erfolgreichen Internetfirma Namics mit Hauptsitz in St. Gallen und 400 Mitarbeitern an fünf Standorten beschreibt es so: «So wie sich Namics als Online-Dienstleister positioniert, sind Mitarbeiter nicht nur die wichtigste, sondern auch die einzige Ressource. Die Qualität der internen Kommunikation, die dank der sozialen Medien auch sehr nah am Markt ist, ist essenziell wichtig als kultureller Kern unserer Wissensarbeit und als Beispiel des dialogischen Umgangs mit allen internen Informationen.» Zentral ist bei Namics die allgemeine Zugänglichkeit der Informationen: «Konzeptionell ist unsere Kommunikation durch die sozialen Medien im öffentlichen Internet geprägt: Jeder Mitarbeiter ist Autor und Kommentator gleichzeitig und alle Informationen sind unternehmensweit für alle zugänglich. Ohne einen solchen offenen Umgang mit Kommunikation würde Namics nicht funktionieren. Der wichtigste Wert ist die gelebte Beteiligung aller Mitarbeiter an der Firma und die Selbstverständlichkeit, alle Informationen zugänglich machen zu wollen.»

Linienkommunikation als Rückgrat

Neben der intrinsischen Motivation speist sich das Engagement der Mitarbeitenden durch die Kommunikation ihrer direkten Vorgesetzten. Sie setzen Ziele, geben Feedback, sind Coach ihres Teams. Jedoch ist nicht jeder 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. Die Kader erhalten regelmässig zwei bis drei sogenannte Informations-Kits pro Jahr. Darin wird auch die Linienkommunikation

«Die Führung muss für die interne Kommunikation sichtbar Verantwortung tragen.»

thematisiert. Mit Erfolg, die Resonanz aus dem Kader ist positiv. Als nächster Schritt wird darüber nachgedacht, die Kommunikationsleistung der Kader in ihre Zielvereinbarungen zu verankern und damit auch gute Kommunikation direkt zu belohnen.

Change-Kommunikation und Social Media im Trend

Spricht man über Trends, muss man zwischen Grossunternehmen und KMU unterscheiden. Die grossen Firmen mit eigenen IT-Abteilungen sind daran, die bestehenden Intranets mit neuen dialogischen Funktionalitäten anzureichern, wie wir sie aus der Welt der Social Media kennen. Als Vorreiter ist hier die Swisscom zu nennen. Aber auch traditionellere Intranets werden dauernd verbessert. Die Luzerner Kantonalbank hatte sich zum Beispiel zum Ziel gesetzt, den Mitarbeitenden eine zeitintensive Suche der für sie wichtigsten Informationen

im Produktbereich zu ersparen und so die Effizienz zu steigern. Dafür gewann sie den renommierten Intranet Design Award 2013 der Nielsen Norman Group.

Seit vielen Jahren zu beobachten ist das verstärkte Bewusstsein von HR-Abteilungen, den Wandel im eigenen Betrieb durch geeignete Massnahmen zu unterstützen. Das reicht von Kommunikationsinitiativen bis zu Workshops oder so genannten partizipativen Grossgruppeninterventionen. Zu diesem Thema führt Perikom, der Fachverein für Personalmanagement und Interne Kommunikation, am 16. Mai in Zürich eine Tagung durch. Perikom ist auch ein gutes Beispiel für das gesteigerte Bewusstsein, dass Personal- und Kommunikationsverantwortliche viel enger zusammenarbeiten müssen, um die interne Kommunikation zu einem Treiber des Unternehmenserfolgs werden zu lassen.

Ein weiterer Megatrend ist das sogenannte Employer und Behavioral Branding. Es definiert, wie ein Unternehmen seine Werte gegenüber potenziellen Mitarbeitenden und den Kunden kommuniziert und das Verhalten der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steuert.

Zunehmende Bedeutung auch für KMU

Im Bereich der Verwaltung und der KMU sind die Ressourcen für interne Kommunikation naturgemäss beschränkter. Doch auch hier lässt sich die Entwicklung erkennen, dass die Führungsverantwortlichen dem Thema vermehrt Bedeutung zumessen. An Führungstrainings wird – zum Teil auch mithilfe externer Moderatoren – das Thema ausführlich diskutiert und es werden erste Massnahmen beschlossen (siehe auch Kasten). Unerlässlich jedoch: Die Führungsverantwortlichen müssen für die interne Kommunikation sichtbar Verantwortung tragen und selbst einen Teil der Aufgaben übernehmen. ■

Sechs Schritte zur besseren internen Kommunikation

1. Fragen Sie sich, ob sich Ihre Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen. Wann haben Sie das letzte Mal gemeinsam Erfolge gefeiert, ein Lob ausgesprochen?
2. Teilen Ihre Mitarbeitenden die Werte des Unternehmens? Werden sie dafür auch belohnt?
3. Unterstützen Sie Ihre Kader in deren Kommunikationsaufgaben?
4. Definieren Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften die wichtigsten Ziele (Wirkung und Inhalte) der internen Kommunikation.
5. Legen Sie für die kommenden zwölf Monate die Schwerpunkte der internen Kommunikation fest (Inhalt, Zeitpunkt, Massnahmen).
6. Traktandieren Sie das Thema «Interne Kommunikation» erneut für eine Kadersitzung in zwölf Monaten und starten Sie bei Punkt 1. ■

Dr. Andreas Jäggi ist Kommunikationsberater und Studienleiter des Postgraduate-Studiengangs CAS Interne/HR-Kommunikation an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich. Nächster Studienbeginn: 29. August 2013, www.fh-hwz.ch