

Interne Kommunikation:

Das ungenutzte Potential

Diskutiert man über interne Kommunikation, gilt es, zwischen zwei Komponenten zu unterscheiden: Zum einen gibt es den bloßen Tatbestand einer – wie auch immer gearteten – internen Kommunikation im Unternehmen. Ein zweites Element ist die Funktion oder Stelle „Interne Kommunikation“. Beides steht in einer Wechselwirkung, die sich aus dem Führungsverhalten im Unternehmen erklärt. Elisabeth Kappas zeigt, wie sich durch akzeptierte Kommunikation Wertschöpfungspotentiale erschließen lassen.*

Unternehmen, die einen stark von „Befehl und Gehorsam“ geprägten Führungsstil pflegen, stellen oft gerade in einer Krisensituation fest, daß die eigentliche, nämlich die von den Mitarbeitern akzeptierte Kommunikation im Unternehmen sich völlig ihrem Einfluß entzieht. Die Mitarbeiter haben sich ihre eigenen Informationsnetze geschaffen, sind daran gewöhnt, auf der Basis weniger Informationen oder Andeutungen Situationen einzuschätzen, und leiten daraus ihre Entscheidungen ab. Die Stelle „Interne Kommunikation“ ist in einem solchen Umfeld selten mehr als ein Verlautbarungsorgan der Geschäftsleitung und trägt nicht zur Wertschöpfung im Unternehmen bei.

Anders stellt sich die Situation in Unternehmen dar, die von ihren Führungskräften ein dialogorientiertes Verhalten erwarten. In einem solchen Klima nimmt

man Mitarbeiter ernst. Das heißt, Führungskräfte bemühen sich darum, ihre Mitarbeiter regelmäßig über alle relevanten Sachverhalte zu informieren, und sind an deren Meinung interessiert. Entsprechend sind informelles und offizielles Kommunikationsnetz weitgehend kongruent. Die institutionalisierte „Interne Kommunikation“ nimmt in einem solchen Umfeld die Aufgabe wahr, das Management zu beraten. Informationen aufzubereiten und sie entsprechend zu kanalisieren.

Erfolgsfaktor Mensch

Nach zwei technologiegeprägten Dekaden ist der Perspektivenwechsel unverkennbar. Bestes Beispiel ist die technikorientierte Automobilindustrie, die ihre Marketing-Aktivitäten in jüngster Zeit neu positioniert: So stellt Opel in seiner Werbung mit Themen wie Entspannung, Komfort und Sicherheit den Menschen

in den Mittelpunkt. Mit dem Motto „New Eyes“ präsentierte Mercedes-Benz im Frühjahr 1995 die neue E-Klasse. Marketing und Unternehmenskommunikation stehen ganz im Zeichen der neuen Sichtweise. „Von Mensch zu Mensch“ – der Slogan der Landesgirokasse Stuttgart – bringt den Wandel auf den Punkt: Die Wirtschaft hat den Menschen wiederentdeckt. Im Blickpunkt steht der Mensch als Individuum mit seinen Bedürfnissen, nicht mehr die Technologie.

An die Stelle visionärer Ansätze einer „mensenleeren Fabrik“ tritt heute der einzelne Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“. Daraus resultiert für Unternehmen die Handlungsmaxime: Die Leistung jedes einzelnen – das heißt: individuelle Produktivität, Kreativität und Entscheidungsfreude – ist als zentraler Erfolgsfaktor zu fördern und zielgerichtet auszubauen. Damit stehen internes Marketing, dialogorientiertes Führungsverhalten und nicht zuletzt interne Kommunikation als Komponente integrativer Personalpolitik auf der Tagesordnung. Der „Team-Arbeiter“ ist gefragt, auf nahezu jeder Ebene und in nahezu jeder Funktion. Kein Vorstand trifft heute eine Entscheidung, ohne einen Stab qualifizierter Berater gehört zu haben. Kein Meister ist im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ohne die Unterstützung seiner Arbeitsgruppe erfolgreich. Kein Projektleiter löst eine komplexe Aufgabe ohne das reibungslose Zusammenspiel aller Kräfte in seinem Team.

„Die besten Ideen scheitern nicht, weil vielleicht die finanziellen Mittel zu knapp sind, sondern weil ganz einfach die Mitarbeiter blockieren. ... In vielen Unternehmen kommen selbst gute Strategien oder Konzepte nicht beim Kunden an, weil die Menschen Barrieren errichten.“ (1) Dazu gehören zum einen personelle Widerstände wie Machtkämpfe zwischen Abteilungen, Angst vor Neuerungen und

* Der Beitrag ist ein Auszug aus Nicolas Sokianos (Hrsg.): Personalpolitik – Human Resources gestalten statt verwalten, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1996, S. 265 - 282

Veränderungen, Furcht vor Risiko und Verantwortung oder schlicht purer Egoismus und Antipathien. Zum anderen verhindern schwerfällige Organisationen Innovationen oder deren Erfolg. Allzu oft wird auf dem Weg durch die Instanzen aus einer guten Idee ein fauler Kompromiß. Abteilungsegoismen verhindern einen effektiven Informationsaustausch, verunsicherte Mitarbeiter wagen keine Entscheidungen, und der Informationsfluß gerät in aufgeblähten Hierarchien ins Stocken.

Die Wirkung kommunikationsbedingter Blockaden ist fatal: Falsche oder zu spät getroffene Entscheidungen verzögern oder verhindern Markterfolge, kreatives Potential und hervorragende Chancen bleiben ungenutzt. Die Folgen sind frustrierte Mitarbeiter, unzufriedene Kunden, weniger Umsatz und am Ende: rote Zahlen.

Wie sich erfolgreiche Unternehmen wandeln, und welche veränderten Bedingungen heute gelten, beschreibt Professor Dr. Hans-Jürgen Warnecke in seinem Buch *Aufbruch zum fraktalen Unternehmen*. Der Begriff „fraktal“, so der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaften, „wurde geprägt für die Beschreibung von Organismen und Gebilden in der Natur, die mit wenigen, sich wiederholenden Bausteinen zu sehr vielfältigen, komplexen, aber aufgabenangepaßten Lösungen kommen. So muß auch ein Unternehmen als lebender Organismus aufgefaßt werden.“ (2) In diesem Kontext ist, nach Warnecke, ein Fraktal „eine selbständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziele und Leistung eindeutig beschreibbar sind.“ (3) Als eine von fünf bestimmenden Zielgrößen sieht Warnecke dabei die „Bedeutung und Intensität nicht definierter, aber gleichwohl betriebsnotwendiger Kommunikation“ in Zusammenhang mit dem Grundverständnis, „den Menschen nicht nur als Mitarbeiter zu sehen, sondern als Individuum, das aktiver Mitgestalter, Mitentscheider, Mitverantwortlicher, Mitwisser und Mitdenker ist.“ (4)

Setzt man dieses Grundverständnis voraus, ist Interne Kommunikation eine zentrale Komponente jeglicher Unternehmenspolitik und damit ein unverzichtbarer Bestandteil jeder Unternehmenskultur. Das Unternehmen muß seinen Mitarbeitern nicht nur die bloße Information, sondern auch die strategische



Elisabeth Kappas
ist Leiterin des Bereichs
Unternehmenskommunikation
der **EDS Electronic Data**
Systems (Deutschland) GmbH,
Rüsselsheim.

Positionierung des Hauses gegenüber im Markt vermitteln. Dabei macht erst der kontinuierliche Fluß den Mitarbeitern selbst überraschende Ereignisse einsehbar und nachvollziehbar. Mißtrauen und daraus resultierende Demotivation treten so nicht auf.

Kommunikation beginnt bei jedem einzelnen

Wie wichtig die Instanz der Internen Kommunikation ist, wird insbesondere an der Schnittstelle zwischen interner und externer Kommunikation deutlich. Nimmt man die eigenen Mitarbeiter als Zielgruppe der Öffentlichkeitsarbeit ernst, dann kann der Informationsfluß immer nur direkt erfolgen. Es führt zu Mißtrauen und Irritationen, wenn Mitarbeiter neue Fakten durch Presse, Funk und Fernsehen erfahren. Wer also in seinem Zielgruppenraster der „internen Öffentlichkeit“ nicht höchste Priorität einräumt, provoziert Probleme: Wenn die Unter-

nehmensleitung den Sachverhalt nicht rechtzeitig kommuniziert, entstehen Gerüchte und Mutmaßungen. Da diese Form der informellen Kommunikation gegenüber der formellen institutionalisierten den Zeitvorsprung schonungslos nutzt, reduziert sich der Handlungsrahmen der Internen Kommunikation in jedem Fall auf einen reaktiven Part, im schlimmsten Fall auf wenig zielführende Relativierungen oder gar Richtigstellungen.

Entscheidend ist deshalb, die Mitarbeiter grundsätzlich zuerst zu informieren. Nur dann können von vornherein Fehlinterpretationen und Gerüchte vermieden werden. Und nur so ist auf einer wertneutralen Plattform der Sachverhalt in Abhängigkeit von den Unternehmenszielen eindeutig darstellbar. Folglich muß die Interne Kommunikation als Unternehmensfunktion einen hohen Stellenwert einnehmen.

Erfolg durch Interne Kommunikation

Auch Warnecke betont die Bedeutung offener Interaktion im Unternehmen: „Für die Gestaltung des Beziehungsgeflechts im Unternehmen gibt es keine ‚goldenen Regeln‘, ein Klima des Vertrauens und der Offenheit ist jedoch unabdingbare kulturelle Grundvoraussetzung für die erfolgreiche und nachhaltige Wirkung unterstützender Konzepte wie beispielsweise zielorientierte Führungskonzepte mit Handlungs- und Gestaltungsfreiräumen, eine problemangepaßte, aufwandsminimale Interaktion auf kurzen Wegen, eine Förderung der Begegnungsqualität im Unternehmen sowie eine aktive Nutzung der menschlichen Kreativität.“ (5)

Eben das ist das Anliegen der Internen Kommunikation: den Informationsstand der Mitarbeiter zu verbessern, zur Meinungsbildung im Unternehmen beizutragen und die Zusammenarbeit zu fördern. Deshalb muß die Interne Kommunikation konzeptionell geplant und ebenso systematisch wie kontinuierlich als Instrument der Unternehmensführung eingesetzt werden. Damit schafft das Unternehmen ein Arbeitsumfeld, das sich unmittelbar auf die Effizienz der Mitarbeiter auswirkt. Denn nur informierte

Mitarbeiter fühlen sich ernstgenommen, sind engagiert und verfügen über die notwendige Informationsbasis, um die geschäftlichen Ziele des Unternehmens aktiv unterstützen zu können.

Erst eine offene Informationspolitik des Managements und der Verzicht auf Machtpositionen von Personen, Abteilungen und Unternehmenseinheiten schaffen die Grundlage für Identifikation, Motivation und eine erfolgsorientierte Unternehmenskultur. In einer komplexen Arbeitswelt mit schnellem technologischen Wandel sowie immer kürzeren Entwicklungs- und Produktlebenszyklen entscheiden solche „weichen“ Faktoren zunehmend über Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens.

Rolf-Dieter Leister, der heutige Aufsichtsratsvorsitzende der Telekom, hat schon Anfang der 80er Jahre Information und Kommunikation zum vierten Produktionsfaktor apostrophiert. (6) Interne Kommunikation muß deshalb durch entsprechende strategische Maßnahmen und den zielgruppenorientierten Einsatz von Kommunikationsmedien Informiertheit herstellen.

Der Erfolg der Internen Kommunikation ist dabei an einen effektiven Kommunikations-Mix gebunden. Der Rahmen hierfür ist eine einheitliche Corporate Identity, ein dialogorientierter Führungsstil und eine überzeugende Unternehmensvision.

Frankfurt am Main, 1992

Die Bedeutung der Corporate Identity

Frankfurt am Main, 1992

Der Begriff „Corporate Identity“ (CI) wird allzu oft mißbraucht. Für die einen ist es schon mit der einheitlichen Farbe des Firmenlogos getan, andere meinen damit die Unternehmensphilosophie oder die Unternehmensziele.

Dr. Klaus Birkigt und Marinus M. Stadler bieten in ihrem Standardwerk *Corporate Identity* eine treffende Definition: „In der wirtschaftlichen Praxis ist demnach Corporate Identity die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unterneh-

mens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“ (7)

Unbestritten ist die Bedeutung einer einheitlichen CI nach außen. Unterschätzt wird allerdings ihre interne Rolle in den heute verstärkt dezentral organisierten Unternehmen: CI bildet formal und inhaltlich eine Klammer und verhindert, daß die Unternehmensteile auseinanderdriften. Deshalb gehören Pflege und Weiterentwicklung der Corporate Identity zu den zentralen Instrumenten der Internen Kommunikation.

Zeitgemäßes Führungsverhalten

Frankfurt am Main, 1992

Zweifellos stehen das im Unternehmen praktizierte und gelebte Führungsverhalten und die interne Kommunikation in enger Wechselwirkung. Der Stil des Unternehmens prägt die internen Dialogpartner. In den Unternehmen von heute wird viel von „Konsens“ und „Teamorientierung“ geredet, das Handeln vertritt jedoch nicht selten eine autoritäre Führung nach dem Prinzip „Befehl und Gehorsam“. Nirgends hat das Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit fatalere Folgen. Denn unter dem Alltagsdruck des operativen Geschäfts verharren viele Führungskräfte in Anpassung und Kompromiß. Wie soll Innovation im Unternehmen reifen, wenn kritische Fragen und unbequeme Meinungen im Keim erstickt werden? Ein Führungsverhalten, das die Mitarbeiter dazu ermutigt, scheinbar Altbewährtes zu kopieren, verhindert offene Kommunikation und partnerschaftliches Engagement – ganz besonders im Konfliktfall.

Bei aller Kritik an überkommenen Führungsmustern darf man jedoch nicht in das andere Extrem verfallen. Denn Schlagworte der Management-Gurus wie „Offenheit“, „Dialogfähigkeit“ und „Teamorientierung“ verunsichern andererseits nicht wenige Führungskräfte. Diese laufen Gefahr, aus Angst Autorität auszuüben und damit an Klarheit zu verlieren. Ein zeitgerechtes Führungsverhalten zeichnet demgegenüber ein hohes Maß an sozialer Kompetenz aus. Diese umfaßt zum einen die Fähigkeit, Kommunikationssituationen richtig einzuschätzen und entsprechend auf der Ebene des verständigungsorientierten, respektive

strategischen Handelns zu agieren. Entscheidend ist, daß Führungskraft wie Mitarbeiter sich der unterschiedlichen Kommunikationsebenen bewußt sind und diese auch als solche wahrnehmen. Auf der anderen Seite erfordert soziale Kompetenz gerade bei Führungskräften auch die Fähigkeit, den Aufgaben eines jeden Mitarbeiters Sinn zu vermitteln.

Was heißt das in der Praxis? Gefragt ist verständigungsorientierte Kommunikation im Umgang zwischen Manager und Mitarbeiter – das beiderseitige Streben nach fairer Diskussion und dem bestmöglichen Ergebnis für das Unternehmen. Denn Autorität hängt nicht von der Hierarchieebene ab, sondern wird zuerkannt. Autorität hat nur die Führungskraft, die sich gerade in der gleichberechtigten Diskussion immer wieder als „primus inter pares“ bewährt.

Ebenso wichtig wie das Wissen und Umgehen mit unterschiedlichen Kommunikationsformen ist die erwähnte Fähigkeit der Sinnvermittlung. Qualifizierte Mitarbeiter können nur wirklich mitdenken und sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, wenn sie den Sinn ihres Tuns für das Unternehmen und sich selbst verstehen. Eine der zentralen Aufgaben einer Führungskraft ist es, jedem Mitarbeiter zu vermitteln, warum seine Arbeit für den Erfolg des Unternehmens wichtig ist.

Frankfurt am Main, 1992

Der Anspruch an die interne Kommunikation

Frankfurt am Main, 1992

Erfolgreiche Unternehmen verankern deshalb Kommunikation als nicht delegierbare Führungsaufgabe. Wenn die Personalpolitik das persönliche Gespräch zwischen Managern und Mitarbeitern fördert und das Top-Management eine Vorbildfunktion einnimmt, kann die Interne Kommunikation als Institution mit ihren Instrumentarien darauf aufbauen. Ohne gelebte Kommunikation auf allen Hierarchieebenen bleibt interne PR bloße Makulatur. Denn de facto spielt Interne Kommunikation als Unternehmensfunktion eine ergänzende Rolle. Sie analysiert und kanalisiert, um daraus entsprechende Programme abzuleiten. Sie ist jedoch niemals Ersatz für die zentrale Rolle des Gesprächs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Nur wenn das Bild, das beim Empfänger einer Nachricht entsteht, mit den vereinbarten Werten übereinstimmt, war der Kommunikationsprozeß erfolgreich: Die Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen – das heißt, das tatsächliche Ist orientiert sich an dem angestrebten Soll im Leitbild. Denn: Die Identität einer Organisation und damit ihre stimmige Innen- wie Außenwirkung ist immer nur im Einklang mit den Mitarbeitern zu erreichen.

Interne Kommunikation: ein hoher Anspruch

Vor diesem Hintergrund kann in sechs zentralen Thesen der Anspruch an eine erfolgreiche Interne Kommunikation formuliert werden.

Interne Kommunikation steht und fällt in der täglichen Praxis, nicht erst in der Krise.

Wer erst im Ausnahmezustand mit seinen Mitarbeitern kommuniziert, hat wenig Glaubwürdigkeit. Nur kontinuierlicher Dialog kann ein Vertrauensverhältnis aufbauen – das einzige Fundament, auf dem man im Krisenfall aufbauen kann. Setzt man das voraus, kann die vielbeschworene „PR in der Krise“ nur bedeuten, für den Eventualfall geeignete Pläne vorzuhalten.

Interne Kommunikation ist mehr als ein Bündel von Maßnahmen.

Ein Sportfest hier, ein Abteilungsfest dort, ein paar Rundschreiben und veraltete Anschläge am Schwarzen Brett: In der Tat ist die vielfach geübte Praxis ein „Anschlag“ auf die Kultur im Unternehmen. Solange Interne Kommunikation ohne strategische Verantwortlichkeit betrieben wird, unreflektierte Ad-hoc-Aktivitäten die Praxis bestimmen, solange bleibt ihr Nutzen fragwürdig.

Interne Kommunikation ist nicht Einbahnstraße, sondern Dialog.

Falschverstandene Verlautbarungstaktik der Geschäftsleitung schafft nicht Verständnis, sondern baut Barrikaden. Wer glaubt, nur einseitig als Sender auftreten zu können, ohne auf die Botschaften aus dem Kreis der Mitarbeiter einzugehen, wird zwangsläufig scheitern.

Interne Kommunikation ist nicht nur Aufgabe der Unternehmensleitung, sondern Verantwortung aller Mitarbeiter eines Unternehmens.

Die Unternehmensleitung muß interne Kommunikation zunächst als Management-Funktion etablieren. Dennoch ist sie längst nicht nur Sache der Funktionsträger und des Managements. Zum Erfolg interner Kommunikation, zu einem Klima des Vertrauens und des offenen Dialogs kann und muß jeder einzelne Mitarbeiter beitragen. Sei es durch aktives Feedback, eigene Beiträge oder einfach nur durch die Teilnahme am Programmangebot.

Interne Kommunikation ist Verpflichtung, aber viel mehr noch Chance.

Wer A sagt, muß auch B sagen. Einmal angefangen, wird Kontinuität zur Pflicht und damit auch aktiver Dialog zur Verpflichtung. Jeder Vorgesetzte übernimmt dabei eine Vorbildfunktion, jede Maßnahme steht auf dem Prüfstand. Die Chancen, die in diesem ständigen Austauschprozeß der gegenseitigen Anregung und Verbesserung liegen, sind enorm: Auf dem Weg zu Spitzenleistungen sind informierte und damit motivierte und engagierte Mitarbeiter in der Kundenbeziehung erfolgreicher.

Interne Kommunikation ist ein wichtiger Beitrag zur Wertschöpfung.

Zweifelloos – das Investieren in die Interne Kommunikation zahlt sich aus. In Märkten mit immer leichter austauschbaren Produkten entscheidet schließlich nicht nur die fachliche, sondern auch zunehmend die soziale Kompetenz über den Erfolg. Nur informierte Mitarbeiter haben das Selbstvertrauen, um selbst in Konflikt- oder Krisensituationen offene Kommunikation zu pflegen, positiv aufzutreten und daraus ebenso erfolgreiche wie langfristige Bindungen zu Kunden oder Lieferanten aufzubauen.

Interne Kommunikation ist ein Wertschöpfungsfaktor

Interne Kommunikation ist eine wichtige Unternehmensfunktion. Ohne die kontinuierliche Bereitschaft der Führungskräfte zum Dialog, ohne ihre Fähigkeit zur urteilsfreien Kommunikation und zum

Verzicht auf Machtpositionen durch Informationsvorsprung ist sie jedoch nichts. Nur wenn im Rahmen integrativer Personalpolitik langfristig die Weichen für entsprechend gelebte Wertesysteme gestellt werden, greift das Instrumentarium der Internen Kommunikation.

Aufgabe der Internen Kommunikation im Zeitalter medialer Reizüberflutung und eines permanenten Informationsüberflusses ist es, zielorientiert Themen zu fokussieren und angesichts der zunehmend selektiveren Wahrnehmung des einzelnen für das Unternehmen wichtige Botschaften zu forcieren.

Gefragt ist die Interne Kommunikation besonders bei tiefgreifenden Veränderungen. Hier kann sie allerdings nur erfolgreich wirken, wenn sie bereits im Vorfeld kontinuierlich eingesetzt wurde. Im Krisenfall als „Feuerwehr“ mißbraucht, versagt das Instrumentarium.

Richtig verstanden und umgesetzt, trägt Interne Kommunikation entscheidend zur Wertschöpfung bei. Indem sie mit den geeigneten Instrumenten den persönlichen Dialog zwischen Management und Mitarbeitern unterstützt, wird sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Information, Selbstverwirklichung und Partizipation gerecht. Nur kontinuierliche Information schafft Verständnis, vermittelt Orientierung und weckt Begeisterung. Und nur begeisterte und motivierte Mitarbeiter leisten eigenverantwortliche, wertschöpfende Arbeit.

Anmerkungen:

- 1) Hanser, P.: Internes Marketing: Dialog macht stark, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, 3/1995, S. 30-39
- 2) Warnecke, H.-J. (Hrsg.): Aufbruch zum fraktalen Unternehmen, Berlin/Heidelberg 1995, S. 2
- 3) Warnecke, H.-J.: a.a.O. S. 13
- 4) Warnecke, H.-J.: a.a.O. S. 22
- 5) Warnecke, H.-J.: a.a.O. S. 25
- 6) Leister, R.-D.: Vortrag auf dem „3. Düsseldorfer Büroforum“ der Diebold Deutschland GmbH, Frankfurt, am 18. Mai 1982 in Düsseldorf (Tagungsband ohne Seitenzahlen)
- 7) Birkigt, K./Stadler/Marinus, M. (Hrsg.): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, Landsberg/Lech 1986, S. 23