

## Situation und Entwicklung der internen Kommunikation

# „Die Bilanz ist erschütternd,

Vom Stiefkind zum Hoffnungsträger: Interne Kommunikation hat in vielen Unternehmen einen deutlich höheren Stellenwert bekommen. Gut informierte Mitarbeiter gelten heute als Erfolgsfaktor. Allerdings müssen die Macher der internen Medien und auch die Manager und Führungskräfte eine inzwischen anspruchsvolle Zielgruppe erreichen. Noch längst nicht immer gelingt das, wie Professorin Dr. Claudia Mast in unserem Interview erläutert.

**? Frau Prof. Mast, Sie befragen seit 1999 im Rahmen ihrer DAX-KOM-Studien regelmäßig Kommunikationsverantwortliche deutscher Unternehmen. Wie haben sich der Stellenwert und die Herausforderungen der internen Kommunikation geändert?**

**PROF. CLAUDIA MAST:** Die interne Kommunikation hat in den letzten Jahren richtig Karriere gemacht, vor allem in den größeren Unternehmen und in Firmen, die im harten Wettbewerb stehen. Heute sind die Kommunikationsleute Krisenmanager, Gestalter von Change-Prozessen, Berater für Führungskräfte, Redenschreiber und vieles andere mehr geworden. Die meisten Geschäftsleitungen und Vorstände haben inzwischen erkannt, dass die Information und vor allem das Einbinden der Mitarbeiter in geschäftliche Vorhaben ein Erfolgsfaktor ist.

### „Eine hochexplosive Mischung“

Allerdings ist die Mitarbeiterkommunikation heute das schwierigste Kommunikationsfeld geworden. Die geschäftlichen Vorgaben wechseln häufig ebenso schnell wie das Führungspersonal. Schmerzliche Nachrichten über Stellenabbau erfordern psychologisches Geschick und Fingerspitzengefühl, zumal die Mitarbeiter bei vielen Themen enorme Fachkenntnisse und langjährige Erfahrungen mit einem Sachverhalt haben. Hinzu kommen aufgestaute Emotionen oder auch nur Unsicherheit bei Menschen, die von den Entscheidungen direkt betroffen sind oder es zu sein befürchten – eine hochexplosive Mischung an Fakten und Emotionen.

**? Wie haben sich die Mitarbeiter als Zielgruppe der internen Kommunikation verändert?**

**MAST:** Sie sind ungeduldiger, anspruchsvoller geworden und stehen an ihren Arbeitsplätzen zunehmend unter Stress. Das heißt: Sie schauen sich genau an, welche Angebote für sie einen Nutzwert haben, und sie gehen ökonomisch mit ihrer Zeit um. Langatmige Ausführungen oder rhetorische Floskeln werden nicht mehr pflichtgemäß gelesen, nur weil sie vom eigenen Unternehmen publiziert werden. Mitarbeiter und Führungskräfte erwarten Aussagen mit Substanz und Verlässlichkeit, individuell auf ihre Belange zugeschnittene Medienangebote und Informationen, mit denen sie in ihrer Arbeit etwas anfangen können.

**? Informationsüberflutung ist heute auch ein Thema der internen Kommunikation. Reagieren Unternehmen darauf?**

**MAST:** Ja, aber noch zu wenig. Die Unternehmen glauben, dass das Intranet mit seinem unerschöpflichen Speicher an Angeboten die Lösung sei. Sie wundern sich: „Wir haben es doch im Intranet. Warum wissen die Mitarbeiter das nicht?“ Das Intranet als Pull-Medium braucht ein ausgeklügeltes System an Push-Informationen, damit die Mitarbeiter auf seine Inhalte aufmerksam werden.

### Öfter mal ‚Return to Sender‘

Der Schlüssel zur Bekämpfung der Informationsflut liegt allerdings in der Bequemlichkeit der Absender, in mangelnder Disziplin und fehlendem Respekt vor den Empfängern. Es ist Zeit, dass sich die Mitarbeiter gegen diese Unart durch ein einfaches ‚Return to Sender‘ wehren. Kommunikationsabteilungen können sie dabei unterstützen. Kampagnen zur Effizienzsteigerung von Meetings, Bekämpfung der E-Mail-Flut und anderes sind hier ein Anfang.

**? Welches Thema der internen Kommunikation steht derzeit ganz oben auf der Agenda der Unternehmen?**

# der Katalog der Versäumnisse lang“



ZUR PERSON **Univ.-Prof. Dr. Claudia Mast** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Die gelernte Journalistin arbeitete bei Presse und Rundfunk und war lange Jahre als leitende Angestellte und Abteilungsleiterin bei der Siemens AG für Grundsatzarbeit, Managementtraining und interne Führungskräfteinformation verantwortlich.

**MAST:** Nach unserer neuesten Umfrage unter den Top-500-Unternehmen in Deutschland steht derzeit das Thema Unternehmens- und Markenwerte ganz oben. So arbeiten 37 Prozent der befragten Unternehmen daran, den Mitarbeitern die Unternehmenswerte als ‚Leitplanken‘ für das tägliche Arbeiten zu geben und sie – auch nach außen – zu Markenbotschaftern werden zu lassen. Die einzelnen Vorhaben reichen von der Formulierung, Stärkung und Umsetzung von Leitbildern über das Erarbeiten einer Corporate Identity, die Vermittlung der Markenstrategie nach innen und die Motivation der Mitarbeiter durch die Herausarbeitung von gemeinsamen Unternehmenswerten.

Veranstaltungen wie ‚Vorstand im Dialog‘ sollen den internen Kommunikationsprozess über die jeweiligen Werte in Gang setzen. Diese wertorientierte Kommunikation geht davon aus, dass in unsicheren Zeiten Werte wie Innovation, Qualität oder gesellschaftliche Verantwortung als Orientierungsmarken für Reden und Tun gelten. Immer mehr Unternehmen schlagen diesen Weg ein.

**? Offene Kommunikation auch über schwierige Themen wie Personalabbau, Einsparungen, Umstrukturierungen gilt unter Experten als der richtige Weg. Wie sieht Ihrer Meinung nach die Realität in den Unternehmen aus?**

## Viele Versäumnisse

**MAST:** Bis heute gelingt es den meisten Unternehmen nicht, diese sicher schwierigen Kommunikationsaufgaben angemessen zu lösen. Damit zerstören sie viel Motivation, Good Will und letztlich das nachhaltige Engagement ihrer Mitarbeiter. Die Bilanz ist erschütternd und der Katalog der Versäumnisse lang: zu spät

informiert mit der Folge, dass die Gerüchteküche auf vollen Touren lief, unsensibel die Betroffenheit der Mitarbeiter unterschätzt, in einer Business-Sprache formuliert, die nicht verstanden oder emotional ablehnt wird, mangelnde Offenheit und Verlässlichkeit. In unserer Umfrage unter den Top-250-Unternehmen aus dem Jahr 2008 bringt ein Unternehmen die Versäumnisse auf den Punkt: „Die Mitarbeiter wurden als Objekte behandelt, nicht als Subjekte.“

**? Inwiefern müssen Führungskräfte zukünftig noch mehr kommunikative Aufgaben wahrnehmen?**

**MAST:** Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher interner Kommunikation sind Führungskräfte als Kommunikatoren. Sie müssen sich darauf einstellen, dass es ihre zentrale Aufgabe ist, nicht nur Entscheidungen zu fällen, sondern ihre Ziele und ihr Handeln überzeugend zu interpretieren und vor allem den Mitarbeitern gegenüber zu kommunizieren. Dieser Aufgabe können sie sich nicht entziehen, indem sie E-Mails weiterleiten oder Powerpoint-Präsentationen verschicken. Und sie müssen sich darauf einstellen, dass ihre Kommunikationskompetenz wichtiger wird für ihre Karriere.

**? Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf in Sachen Mitarbeiterinformation?**

**MAST:** Unternehmen müssen das Vertrauen ihrer Mitarbeiter erhalten oder wiedergewinnen, die ökonomischen Kosten von Glaubwürdigkeitsproblemen, zum Beispiel bei Veränderungen, erkennen, und vor allem müssen sie verlässlich führen durch Kommunikation. Das klingt einfach, die Umsetzung ist es aber nicht.

**? Frau Professor Mast, vielen Dank für das Gespräch!**

Das Gespräch führte Ute Schönefeldt, freie Wirtschaftsjournalistin in Bielefeld.