

# Interne Kommunikation – aus Betroffenen Beteiligte machen

Von Bernhard Exner



**Gerade hoch qualifizierte Mitarbeiter, wie sie vielfach in der Finanzdienstleistungsbranche beschäftigt sind, erwarten, an Entscheidungsprozessen im Unternehmen beteiligt zu werden. Die interne Kommunikation muss dann mehr leisten als nur das Sprachrohr des Managements zu sein, fordert Bernhard Exner. Zudem sei es wichtig, nicht nur den Führungskräften mehr Kommunikation zu ermöglichen, sondern allen Angestellten. Die Angst, dass sich in solchen Foren vor allem die Unzufriedenheit der Mitarbeiter äußere, überdecke zu oft die Chancen, die sich aus dieser Aktivierung der Menschen ergebe.** Red.

Obwohl die Information der Mitarbeiter und deren kommunikative Einbindung in das Handeln eines Unternehmens für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend ist, setzt sich der Gedanke, dass eine effiziente interne Kommunikation Wettbewerbsvorteile bringt, erst langsam im Bewusstsein vieler Unternehmen durch. Im Zeitalter des Shareholder Values wurde vor allem in den Ausbau der externen Kommunikation investiert, während die interne Kommunikation zu wenig Beachtung fand.

Dabei sind die Anforderungen an eine gute interne Kommunikation im letzten Jahrzehnt kontinuierlich gestiegen. Waren

massive Veränderungen früher eher Ausnahmesituationen, sind solche heute – ob sie nun von außen oder innen kommen – oftmals zur Normalität geworden. Wir erleben gerade hautnah, wie die Turbulenzen auf den globalen Finanzmärkten viele Finanzdienstleister einem enormen Anpassungsdruck aussetzen. Gut aufgestellt sind Finanzunternehmen, die in diesem Umfeld über interne Kommunikationsinstrumente verfügen, die in Bezug auf Geschwindigkeit, Reaktionsfähigkeit und Lernvermögen auf der Höhe der Zeit sind.

## Interne Kommunikationsinstrumente werden neu ausbalanciert

Jeder einzelne Mitarbeiter beeinflusst heute stärker denn je durch sein Verhalten, seine Einstellungen und seine Äußerungen das Image seines Unternehmens. Die Konsequenz hieraus ist: Die gesamte Organisation eines Unternehmens muss von den strategischen Grundgedanken und Werten des jeweiligen Unternehmens durchdrungen sein. Es kommt heute mehr denn je darauf an, dass über alle Hierarchieebenen

hinweg jeder die Ziele und Werte seines Unternehmens verinnerlicht.

Dieser Anspruch sollte Gültigkeit haben, auch wenn in der Realität häufig viele Hürden zu überwinden bleiben. Die Aufgabe der internen Kommunikation besteht darin, diesen Prozess zu unterstützen.

Waren vor einem Jahrzehnt die internen Kommunikationsinstrumente und -ansätze recht überschaubar, so hat das Intranet oder auch Business-TV – um nur zwei Beispiele zu nennen – die Medienlandschaft in Unternehmen stark verändert. Die Folge: Die Beziehungen zwischen den elektronischen Kommunikationsinstrumenten, den gedruckten Medien, Veranstaltungen und der Face-to-Face-Kommunikation müssen neu ausbalanciert werden. Dies eröffnet andererseits die Chance, einen Vorsprung im Wettbewerb der Unternehmen zu erzielen (siehe Abbildung).

Motivierte Mitarbeiter – und darum geht es in jedem Unternehmen – wollen aber nicht nur über Strategie und Werte informiert sein, sondern sie wollen zunehmend auch einbezogen werden in entscheidungsrelevante Prozesse. Dies trifft besonders auf Unternehmen zu, die Mitarbeiter mit einem hohen Bildungsstand beschäftigen, wie dies in der Finanzdienstleistungsbranche der Fall ist. Um dies zu erreichen, sollten interne PR-Experten heute mehr denn je frühzeitig in strategische Prozesse eingebunden werden, damit sie ihre Beraterfunk-

### Zum Autor

**Dr. Bernhard Exner** ist Leiter Interne Kommunikation bei der Allianz Global Investors Kapitalanlagegesellschaft mbH, Frankfurt am Main.

tion wahrnehmen können und nicht nur als Sprachrohr des Managements auftreten.

### Führungskräfte zu Kommunikatoren entwickeln

Doch alle Maßnahmen werden auch bei einer frühzeitigen Beteiligung der internen Kommunikationsmanager nur wenig erfolgreich sein, wenn Führungskräfte ihre Vorbildfunktion nur unzureichend erfüllen. Mitarbeiter wollen und brauchen Persönlichkeiten als Führungskräfte. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind das wichtigste Kapital, das Führungskräfte benötigen, um ihre Mitarbeiter zu motivieren. Studien zeigen, dass die Art der Kommunikation des direkten Vorgesetzten entscheidend ist für die Vertrauensbildung im Unternehmen. Daher steht diese Zielgruppe verstärkt im Mittelpunkt der Kommunikationsmanager.

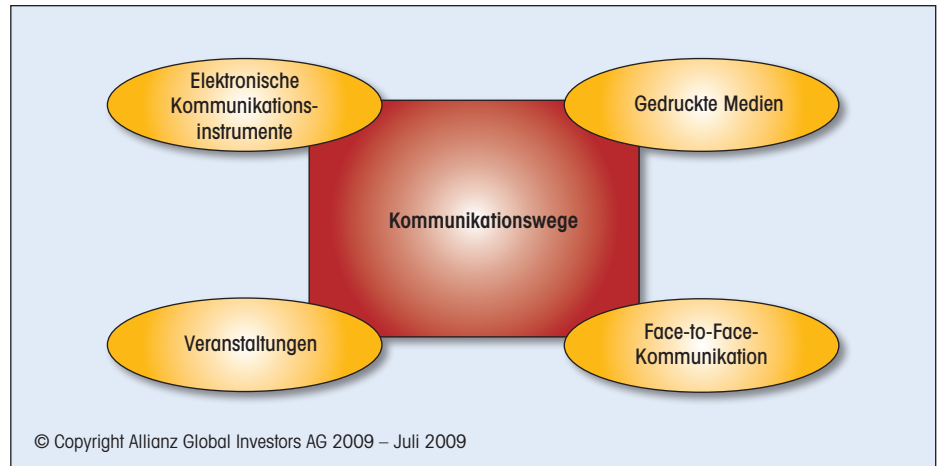
Immer häufiger haben die Mitarbeiter bereits aus den internen elektronischen Medien erfahren, was ihnen früher ihre Vorgesetzten weitergegeben haben. Die Führungskräfte bleiben aber zentrale Multiplikatoren in der Mitarbeiterkommunikation, gerade wenn man an Faktoren wie Identifikation, Motivation und Strategievermittlung denkt. Zwar haben sie auch weiterhin eine informative Aufgabe, bedeutsamer wird aber ihre soziale und emotionale Verantwortung.

Interne Kommunikation hat unter dieser Prämisse die Aufgabe, den Dialog im Unternehmen zur Normalität zu machen und die Führungskräfte zu Kommunikatoren zu entwickeln – sie haben schließlich den täglichen Kontakt mit ihren Teammitgliedern.

### Mitarbeitern mehr Raum für Kommunikation geben

Doch nicht alle Führungskräfte sind gleich talentiert für diese Aufgabe. Werden Sie heute häufig mit Medientrainings für die externe Kommunikation geschult, so sind

### Ausbalancierung der internen Kommunikationsinstrumente ist notwendiger denn je



Trainings für die internen Kommunikationsaufgaben noch nicht an der Tagesordnung. Eine Aufgabe der internen PR-Experten bleibt es daher, solche Schulungen, die den Dialog und die Interaktion im Unternehmen unterstützen, als integralen Bestandteil einer Fortbildung zu implementieren. Interne Kommunikation ist keine Sonderaufgabe, sondern wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe.

Doch das ist nur die eine Seite der Medaille. Die andere besteht darin, nicht nur Führungskräfte, sondern allen Mitarbeitern mehr Raum für Kommunikation zu geben, damit sie aus einer eher passiven Rolle zu Beteiligten werden. Es ist bekannt, dass viele Unternehmen hier noch Berührungspunkte haben. Die Sorge, dass Mitarbeiter ein Forum für ihre mögliche Unzufriedenheit finden, überstrahlt den Punkt, dass die allermeisten Mitarbeiter den Antrieb haben, eine gute Arbeit abzuliefern, ihren Kunden die besten Lösungen und Services zu geben, um aus diesen Rückmeldungen Befriedigung im Beruf zu erzielen.

Wenn sich die internen Kommunikationsmanager hiermit auseinandersetzen, werden sie Ansätze, Geschichten und Anregungen finden, die ihnen sonst verborgen blieben. Mit welchen Widerständen haben die Kollegen zu kämpfen? Wie gehen sie

mit Kundenkritik um? Welche Lösungen erarbeiten Sie für ihre Kunden? Hier finden sich viele Geschichten und Anregungen, die häufig authentischer und auch spannender sind als das, was regelmäßig in den offiziellen Verlautbarungen zu finden ist.

### Dialogforen und -formen gewinnen an Gewicht

Umfragen unter 32 000 Mitarbeitern von 26 amerikanischen Unternehmen haben ergeben, dass in der internen Kommunikation die persönliche, direkte Kommunikation bevorzugt wird (Mast 2008). An oberster Stelle steht der unmittelbare Vorgesetzte, gefolgt vom ranghöheren Vorgesetzten und Besprechungen in kleinen Gruppen. Zumindest wäre dies die Wunschliste vieler Mitarbeiter. Mast schließt hieraus: „Die Mitarbeiter bevorzugen Live-Kommunikation und keine Medienprodukte aus der Konserve“.

Geglaubt wird nicht mehr einfach den offiziellen Verlautbarungen des Managements, sondern das, was sich offensichtlich auch in Taten ausdrückt. Dies mag keine neue Erkenntnis sein, doch damit verbunden ist eine Konsequenz, die stark auf die Kommunikationsformen durchschlägt. So scheinen alle Dialogforen und -formen, das heißt der wechselseitige Aus-

tausch, an Gewicht in der internen Kommunikation zu gewinnen.

### Dialog als Programm

Um den Stellenwert der Internen Kommunikation bei Allianz Global Investors in Deutschland zu erhöhen, hat sich das Unternehmen vor einigen Jahren entschieden, eine interne Dachmarke einzuführen. Dialog ist dabei nicht nur der Name, sondern auch Programm. Dialog verdeutlicht den Anspruch, dass die Mitarbeiter nicht mehr nur Empfänger von Botschaften sind. Vielmehr bestand von Anfang an der Anspruch, aus Betroffenen Beteiligte zu machen – und dies geht über Dialogangebote.

Der Name nimmt zudem auch die beschriebenen Verschiebungen innerhalb der internen Kommunikationsinstrumente auf. Die Umsetzung ist sehr erfolgreich: Mittlerweile sprechen viele Mitarbeiter beispielsweise vom Dialog-Netz, wenn es um das Intranet geht oder sie regen den Versand eines Dialog-Mails an.

Zu Beginn dieses Beitrags war die Rede davon, dass die Beziehungen zwischen den elektronischen Kommunikationsinstrumenten, den gedruckten Medien, Veranstaltungen und der Face-to-Face-Kommunikation neu justiert werden. Die elektronischen Kommunikationsinstrumente – wie zum Beispiel Intranet, E-Mail, Business-TV, Chats, Blogs – gewinnen gegenüber den gedruckten Medien, vor allem ist hier die Mitarbeiterzeitung zu nennen, deutlich an Gewicht. Das Intranet ist heute in vielen Finanzdienstleistungsunternehmen bereits das Leitmedium in der internen Kommunikation. Die gedruckten Medien befinden sich gerade im Prozess der Neupositionierung.

Veranstaltungen, wie zum Beispiel Ausstellungen, Betriebsfeiern, Führungen, Weiterbildungen, Vortragsreihen oder auch „CSR- und Corporate-Volunteering“-Programme, haben an Gewicht gewonnen; hier spiegelt sich unmittelbar der Anspruch

der Mitarbeiter nach „Live-Kommunikation“ wider. Zudem sind hier die Mitarbeiter beteiligt und nicht mehr nur Empfänger von Botschaften.

Offensichtlich steigt auch in den letzten Jahren die Bedeutung der Face-to-Face-Kommunikation (zum Beispiel Führungsgespräche, Round-Tables, Management by walking around, Jour Fixe, CEO-Lunch). Sie spielt eine entscheidende Rolle bei der Motivation und bei der Vermittlung von Veränderungsprozessen. In Zeiten der elektronischen Kommunikation sind aber besondere Anstrengungen notwendig, mit der Face-to-Face-Kommunikation organisiert werden muss.

### Verschiebungen im internen Kommunikationsmix

Interne Kommunikation wird zunehmend auch unter dem Aktualitäts- und Nutzenaspekt (unter anderem die Erläuterung von Zusammenhängen) von der Belegschaft bewertet. Hinzu kommt der Individualisierungstrend. Heute müssen zunehmend auch interne Inhalte auf individuelle Rezipienten zugeschnitten werden und mittels „On-Demand“-Kanälen abrufbar sein. Diese Tendenz geht gleichzeitig einher mit dem Bedürfnis nach regelmäßigen individuellen Gesprächen des Mitarbeiters mit der Führungskraft.

Für ein Unternehmen kommt es nun nicht darauf an, eine möglichst große Anzahl von Instrumenten in der internen Kommunikation einzusetzen. Vielmehr ist es in Abhängigkeit der Kommunikationsziele im Unternehmen notwendig, den richtigen Mix zu wählen und dann kontinuierlich umzusetzen. Hierzu gehören unbedingt auch fest implementierte Feedback-Prozesse und regelmäßige Evaluierungen.

Auch wenn man häufig liest, dass nichts normaler ist als Veränderungen, so scheitern Unternehmen häufig an internen Widerständen von Mitarbeitern, die den Wandel nicht akzeptieren, gleichgültig sind und

verdeckt – zum Teil auch offen – gegen den Wandel arbeiten. Wandel darf die Mitarbeiter nicht überfordern. Mitarbeiter müssen nicht nur informativ, sondern auch emotional abgeholt werden. Vor kurzem erst hat eine Arbeitsplatzstudie im Bereich der Bank- und Finanzdienstleistungen gezeigt, dass Unternehmen der Finanzbranche gerade in Krisenzeiten erheblichen Nachholbedarf bei der Motivation ihrer Mitarbeiter haben.

### Akzeptanzspirale starten

Unwissenheit und gefühlte mangelnde Information über die Prozesse und auch Konsequenzen, was ohne den Wandel passieren würde, können Ursachen für Probleme im Veränderungsprozess sein. Personen, die sich in einem Change-Prozess besonders einsetzen, sollten vom Unternehmen anerkannt werden, denn sie setzen etwas in Gang, was in der Literatur als Akzeptanzspirale benannt wird. Durch ihre Vorreiterrolle können sie eine positive Sogwirkung auf die anderen Mitarbeiter haben. Gute interne Kommunikation wird sich besonders mit diesen Personen befassen.

In Veränderungsprozessen haben andere Personen eine Lösung erarbeitet, ohne die Betroffenen anzuhören. Die mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter kann ein Grund für Widerstand sein. Wer an der Problemlösung mitarbeitet oder zumindest beteiligt wird an der Entwicklung der Umsetzung, der wird eine getroffene Entscheidung eher akzeptieren. Aus diesem Grund muss interne Kommunikation darauf achten, dass Betroffene möglichst schnell zu Beteiligten werden können. Partizipation sollte nicht nur zugelassen, sondern muss auch gefördert werden.

Aus den Augen, aus dem Sinn: Genau dies trifft für die interne Kommunikation nicht zu. Baut ein Unternehmen Mitarbeiter ab, so bleiben diese Verluste lange bei den verbliebenen Mitarbeitern präsent, vor allem der Prozess, wie mit der Trennung beidseitig umgegangen wird. Einen posi-

tiven Beitrag leistet die interne Kommunikation, wenn sie sich mit diesen Mitarbeitern beschäftigt.

### Prozess-Kommunikation nicht vergessen

Gute interne Kommunikation wird in emotional aufgeladenen Situationen klare Aussagen über das Ausmaß des Wandels treffen müssen. Faktenklarheit ist hier ein Muss. Gleichzeitig sollten Ängste und Wut in Bahnen gelenkt werden; positive Erlebnisse sollten auch in diesen Zeiten nicht untergehen. Entscheidend in diesen Prozessen ist die Klarheit der Aussagen und Inhalte. Statements wie „den Wandel als Chance nutzen“ oder „Synergien heben“ sind wenig spezifisch und damit auch nicht zielführend.

Einige grundsätzliche Regeln: Sagen Sie genau, wie der Prozess weitergeht, wann es die nächste Information gibt. Kommunizieren Sie kontinuierlich. Wenn es keine Entscheidungen zu kommunizieren gibt, sollte der Prozess, das heißt der Entscheidungsweg, verdeutlicht werden. Gehen Sie aktiv auf die Mitarbeiter zu, um sich immer wieder selbst ein Bild zu machen und Gerüchten auf den Grund zu gehen.

Ansprüche müssen eine Entsprechung in der Realität finden, sonst bleiben sie nur Lippenbekenntnisse oder finden bestenfalls den Weg in akademischen Buchtiteln. Bei Allianz Global Investors in Deutschland hat sich im letzten Jahrzehnt der interne Kommunikationsansatz stark verändert. Heute stehen der Dialog, die Face-to-Face-Kommunikation und Beteiligungsmöglichkeiten viel stärker im Vordergrund. Einige Beispiele verdeutlichen dies:

■ Bei der Auslagerung der Fondsadministration in eine gemeinsame Gesellschaft mit der Deka-Bank im Jahr 2008 wurden die in diesem Bereich arbeitenden Kollegen (rund 300 Kollegen aus beiden Gesellschaften) aufgerufen, Namensvorschläge für die neue Gesellschaft zu entwickeln.

Aus 120 Vorschlägen wurde schließlich Dealis Fund Operations gewählt.

■ „Management-by-walking-around“: Bei der Cominvest-Integration in Allianz Global Investors Deutschland ging das Management mehrmals persönlich von Abteilung zu Abteilung, um einen eigenen Eindruck und ein Stimmungsbild zu erhalten. Zudem standen sie so – neben den regelmäßigen Betriebsversammlungen – persönlich Rede und Antwort für jeden Mitarbeiter.

■ Das Management trifft sich regelmäßig mit den Führungskräften der zweiten und dritten Ebene zu einem Lunch, um über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu informieren, einen vertiefenden Einblick in die Arbeit der Kollegen zu erhalten und sich so gegenseitig besser kennen zu lernen. Zentrales elektronisches Leitmedium ist das Dialog-Net (Intranet). Die interne Kommunikation hat in vielen Bereichen des Unternehmens eigene Redakteure ausgebildet, die regelmäßig auch weitergebildet werden. Diese Redakteure pflegen selbstständig „ihre“ abteilungsspezifischen Seiten. Durch diese Beteiligung wird mehr aktueller Inhalt generiert und die Akzeptanz erhöht.

■ Interne Kommunikation arbeitet eng mit den Kollegen der externen Kommunikation zusammen, damit unter anderem auch Finanzjournalisten für das Intranet schreiben. Zielsetzung ist die Erhöhung der Glaubwürdigkeit, wenn externe Personen für Allianz Global Investors schreiben.

■ Beim Familientag werden die Tore für alle Angehörigen geöffnet („Mal sehen, was Papa oder Mama so macht...“). Ziel ist die Einbindung des privaten Umfelds, dies fördert die Corporate Identity. Es wird Wert darauf gelegt, dass viele Abteilungen sich mit eigenen Ideen beteiligen.

■ Dialog-Mails an die Mitarbeiter werden nur vom Bereich Interne Kommunikation verschickt. Damit wird nicht nur eine ver-

ständige Sprache garantiert, sondern auch ein Wildwuchs an Informationen verhindert.

■ Bei der Einführung der Value Proposition, also des Nutzwerte-Versprechens von Allianz Global Investors, wurde jeder Mitarbeiter verpflichtet, an Workshops zur künftigen Umsetzung dieses Versprechens teilzunehmen und sich darauf auch zu verpflichten.

### Veränderungen im Anforderungsprofil

Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, muss heute ein interner PR-Experte höheren Ansprüchen genügen als in der Vergangenheit. Selbstverständlich muss er über gute journalistische Kenntnisse verfügen, denn schließlich wissen wir alle: „Am Anfang war das Wort“. Auch sollte er profundes Wissen über die elektronischen Medien mitbringen.

Unabdingbar sind Erfahrungen in der Konzeption von Kommunikationsstrategien. Es erleichtert die Arbeit, wenn er über betriebswirtschaftliches Wissen verfügt, aber sich auch auskennt in sozialpsychologischen Gruppenprozessen. Zum Profil gehört eine hohe soziale Kompetenz und auch Durchsetzungsfähigkeit. Zudem sollte er an wichtigen Meetings des Unternehmens teilnehmen, an das Management angebunden sein und Erfahrung in „Change-Management-Prozessen“ mitbringen.

Gerade der letzte Punkt wird heute immer wichtiger, denn wenn es nicht gelingt, aus Betroffenen in Unternehmen Beteiligte zu machen, dann hat dies Auswirkungen nicht nur auf die Effizienz und Produktivität, sondern auch auf die Loyalität und Motivation der Belegschaft. Die strategischen Herausforderungen sind hier enorm. Wenn interne Kommunikation nur zur Schadensbegrenzung in Change-Management-Prozessen eingesetzt wird, dann trägt sie aller Erfahrung nach nur noch wenig zur Wertsteigerung und Entwicklung der Unternehmenskultur bei. ■■■