

STIEFKIND INTERNE KOMMUNIKATION

Interne Kommunikation: In Zeiten permanenter Change-Prozesse in Unternehmen ist die interne Kommunikation gefordert wie noch nie. Oftmals wird sie aber von der Unternehmensführung personell und finanziell stiefmütterlich behandelt und findet abgekoppelt von der Führungskommunikation und der Kommunikation nach aussen statt. Dabei wäre die interne Kommunikation nach einhelliger Meinung aller Betroffener ein Wertschöpfungsinstrument erster Güte.

Text: **Claude Weill*** Fotos: **El Laboratorio Springer & Jacoby Madrid**

Quasi in einer Nebenbemerkung benannte Urs Berger, CEO der Mobiliar Versicherungen, am 12. Schweizer PR-Symposium "Employees first! – Wertschöpfung durch interne Kommunikation" vom 10. November 2005 in Bern ein Kardinalproblem bei der internen Kommunikation: Während die externe Kommunikation in Ausbildungen erlernt werden müsse, überlasse man die interne Kommunikation allzu oft Personen, die für diesen Job zu wenig vorbereitet und trainiert würden. Der CEO der Mobiliar selbst dürfte nicht zu diesem Personenkreis gehören. Welcher andere CEO setzt einen ganzen Monat ein, um im Sinne eines "Walk-to-talk"-Managements 83 Agenturen zu besuchen? "Ich muss doch wissen, wie sich die Mitarbeitenden fühlen", führte der CEO als simple wie einleuchtende Erklärung an. Als Berger seinen Job vor zweieinhalb Jahren antrat, gab es bei der Mobiliar keine Informationen, welche für alle Mitarbeitenden bestimmt waren. Jetzt gilt die Devise: "Alle hören dasselbe." Dabei ist sich der CEO der Mobiliar bewusst, dass zu viele Informationen, zu viel Transparenz nicht die Lösung sind. "Man muss die Informationen kanalisieren und Prioritäten setzen, muss eine Qualitätskontrolle des Informationsflusses durchführen." Und man muss sich um eine "Feedback-Kultur" kümmern und auch mal bereit sein, Kritik einzustecken.

ÜBER STRATEGISCHE ZIELE KLAR WERDEN

Bergers Ausführungen am Berner Symposium kamen gut an. Die Praxis der internen Kommunikation sieht bei vielen Unternehmen allerdings weniger rosig aus. "Es herrscht eine grosse Unsicherheit und Unkenntnis", weiss

Andreas Jäggi. Als Studienleiter des SPRI-Nachdiplomkurses "Interne Kommunikation/HR Kommunikation" hat der Geschäftsführer von Mediapolis Zürich Einblick in die interne Kommunikation vieler Unternehmen. "Die interne Kommunikation ist vielfach ein Stiefkind innerhalb der Unternehmenskommunikation. Sie gilt als nicht so wichtig und muss mit weitaus weniger Mitteln auskommen als die Kommunikation nach aussen." Als Jäggi vor zwei Jahren den Vorschlag gemacht hat, die interne Kommunikation mittels eines Nachdiplomkurses am SPRI aufzuwerten, ist er auf Skepsis gestossen. Inzwischen gilt der 17-tägige Weiterbildungskurs des SPRI in seiner umfassenden Art im deutschsprachigen Raum als einzigartig. Die interne Kommunikation wird nach Jäggi von vielen Kommunikationsprofis unterschätzt. "Sie steuern zu schnell auf das 'Wie' los." Bevor aber ein Intranet eingerichtet wird, Mitarbeiterzeitungen konzipiert werden, muss sich die Unternehmensleitung über die strategischen Ziele einigen. "Im Vordergrund stehen nicht Fragen wie jene, ob man die Mitarbeiterzeitung vierfarbig gestalten soll, sondern: Was wollen wir mit der internen Kommunikation erreichen?" Und das bedeutet für Andreas Jäggi und seine Agentur heute vor allem, Change-Prozesse zu beschleunigen.

WIE INFORMIERT MAN 52 000 MITARBEITENDE?

Einer, der in den letzten Jahren praktisch nichts anderes gemacht hat, als Change-Prozesse intern zu begleiten, ist Rolf Hasler. Er war bis zu seiner kürzlichen Pensionierung Leiter Personal/HR der Schweizer Post. Wie funktioniert die interne Kommunikation bei einem Unternehmen mit 52 000 Mitarbeitenden in den unterschiedlichsten Branchen, welche sich erst noch ganz unterschiedlich entwi-

ckeln? Wie informiert man, wenn zwischen Beschlussfassung und Durchführung drei Jahre liegen, wie zum Beispiel bei der Reorganisation der Briefverarbeitung? Wenn 2000 Arbeitsplätze wegfallen und einem als oberstem Personalchef die Gewerkschaften im Nacken sitzen. Rolf Hasler gab sich folgende Grundregeln: Betroffene vor allen anderen, intern vor extern, zielgruppenorientiert, stufengerecht, kontinuierlich auf etablierten Kanälen wie Hauszeitung, Intranet informieren. Am PR-Symposium in Bern, wo Hasler als Referent auftrat, machte er aber auch deutlich, dass bei Change-Prozessen die Führungskommunikation (über die Linie) entscheidender ist als das Informieren via Hauszeitung oder Intranet. Zumal, wenn Mitarbeitende über die Medien bereits vorinformiert sind – was sich bei einem so grossen Betrieb wie der Post nicht immer verhindern lässt.

DIE HEIKLEN SCHNITTSTELLEN

Wenn Vorgesetzte von Change-Prozessen betroffen sind, dann wird interne Kommunikation unweigerlich zur Führungsfrage. So war es für Hasler klar, dass er im Zusammenhang mit den geplanten Poststellenschliessungen in der Stadt Zürich zuerst mit den direkt betroffenen Poststellenleitern reden musste, bevor intern und extern breiter kommuniziert wurde. In Zürich fanden in der Folge monatliche Lunch-Gespräche mit Poststellenleitern statt. Und weil bei einem öffentlichen Betrieb wie der Post die interne Kommunikation mit der externen untrennbar verflochten ist, hat man jetzt einen Kommunikationsprofi angestellt, der als Schnittstelle zwischen interner Kommunikation und Unternehmenskommunikation fungiert. Seither hat sich die interne Kommunikation bei der Post nach den Worten des

* Claude Weill ist Journalist BR und Kommunikationsberater.



Wie zeigt man allen Mitarbeitern den richtigen Weg.

Ex-Post-Personalchefs verbessert. Eine Meinung, der sich auch Giorgio Pardini, Vizepräsident der Gewerkschaft Kommunikation, anschliesst. Angesprochen auf die Poststellenschliessungen moniert Pardini allerdings, dass es bei landesweit 5000 Arbeitsplätzen, die auf dem Spiel standen, nicht genügt habe, nur die Chefs zu informieren. Auch sei die interne und externe Kommunikation schlecht koordiniert gewesen. „Man ist raus, ohne die Sozialpartner zu informieren.“ Pardini betreut im NDK Interne Kommunikation des SPRI das Modul „Krisenkommunikation aus gewerkschaftlicher Sicht“.

KOMMUNIKATION AUF EINANDER ABSTIMMEN

Das Abstimmen von interner Kommunikation/Führungskommunikation mit den Corporate Communications ist auch für Roger Oberholzer „ein grosses Problem“. Der Projektleiter Human Resources/Corporate Communications bei der ZfU International Business School in Thalwil/ZH weist darauf hin, dass die beiden Bereiche in der Praxis oft ungenügend miteinander verbunden sind. Im zweitägigen ZfU-Seminar „Führungsinstrument Interne Unternehmenskommunikation“ soll diese Verbindung hergestellt werden. Ähnlich wie Andreas Jäggi sieht Oberholzer bei der internen Kommunikation ein Akzep-

tanzproblem. IK-Verantwortliche seien vielfach nur Ausführende auf der Konzeptebene. „Dabei sollten sie der Führung gegenüber eine beratende Funktion einnehmen können, Einfluss auf die Botschaft und deren Inhalt haben. Das würde die Glaubwürdigkeit der internen Kommunikation stärken.“ Den Führungskräften würde es laut Roger Oberholzer gut tun, „mehr darüber zu erfahren, wie ihre Botschaften und Inhalte rüberkommen“.

AUF DAS „WIE“ KOMMT ES AN

Und „rüberkommen“ können Informationen auch in der internen Kommunikation nur, wenn sie emotional verpackt sind. Der Basler Kommunikationsberater Walter P. von Wartburg wiederholte am Berner PR-Symposium das, was er seit Jahren seinen Kunden predigt: „Reine Informationsvermittlung reicht nicht. Je mehr Informationen, desto skeptischer werden die Adressaten. Wissensvermittlung schafft noch keine Akzeptanz. Informationsvermittlung muss stets mit Überzeugungstransfer gekoppelt werden.“ Statt die Mitarbeitenden mit Zahlen beeinflussen zu wollen, sollten die Verantwortlichen für die interne Kommunikation versuchen, „bildhaft zu zeigen, was hinter den Zahlen steckt“. Von Wartburg ist ein Verfechter des „Storytelling“, einer Informationstechnik, welche sich auf die

Erkenntnis stützt, dass (positive) Geschichten besser verstanden, behalten und weitergegeben werden als abstrakte Informationen. Auch der Unternehmensberater Hans Rudolf Jost, Inhaber der Zürcher Change Factory, nutzt Storytelling zur Unterstützung von Change-Prozessen. Statt interner Informationsvermittlung im Kaskadenprinzip und „Folienschlachten“, so Jost, brauche es vermehrt Manager, die „gute Geschichtenerzähler“ seien. Für den Verfasser mehrerer Sachbücher über Unternehmenskultur und Change-Prozesse stehen dabei „funktionale“ Geschichten im Vordergrund. Solche, die davon erzählen, was in einem Unternehmen gut läuft. Zu diesem Zweck führt er bei seinen Beratungen Interviews mit innovativen Mitarbeitern durch. An diese Erfolgsgeschichten kann dann die interne Kommunikation wiederum anknüpfen. Jost vertritt damit einen etwas anderen Storytelling-Ansatz als Walter von Wartburg. Dieser findet es falsch, Probleme des Unternehmens in der internen Kommunikation auszublenden und Komplexität zu vermeiden. „Problem- und Risikokommunikation schafft Vertrauen“, weiss der ehemalige Head Corporate Communications von Novartis, „und Dilemmas werden von den Mitarbeitenden verstanden.“ ■

* siehe auch nächste Seite: Podiumsdiskussion.

FRAGEN SIE IHREN VORGESETZTEN



Nikolaus Guntrum, Head of Internal Communications Corporate Communications, Novartis International.



Sabine Lubow, Leiterin Interne Kommunikation Konzern, Bâloise-Holding.



Stefania Misteli, Vice President Corporate Communications, Valora.



Stefan Nünlist, Chief Communication Officer, Swisscom.

“persönlich” wollte von den Verantwortlichen für die interne Kommunikation von vier grossen Unternehmen wissen, wo in ihrem Unternehmen die interne Kommunikation angesiedelt ist, wie sie sich durch neue technische Kanäle verändert und inwieweit sie ein Führungs- und Wertschöpfungs-instrument darstellt. Alle vier Unternehmen waren am 12. Schweizer PR-Symposium vom 10. November 2005 in Bern mit Vertretern zugegen.

Wo ist Ihre interne Kommunikation organisatorisch und führungsmässig angesiedelt? Wie sieht die Schnittstelle zu den Human Resources aus?

Guntrum: “Novartis mit rund 90000 Mitarbeitenden in 140 Ländern weltweit gliedert sich in eine zentrale Unternehmenskommunikation sowie eigenständige Kommunikationsabteilungen auf Divisions- und Landesebene. Die globale interne Kommunikation ist eine Abteilung innerhalb von Corporate Communications. Die Leitung der Unternehmenskommunikation berichtet direkt an den CEO. Hauptzielgruppe für diese interne Kommunikation sind die Führungskräfte und Kommunikationskollegen weltweit sowie die Mitarbeitenden in der Schweiz. Für den nachhaltigen Erfolg der internen Kommunikation ist die Schnittstelle zu HR von grosser Bedeutung. Auf globaler Ebene wird diese durch eine enge Verzahnung, gemeinsame Projektteams und regelmässige, institutionalisierte Treffen sichergestellt. Auf Landesebene gibt es fallweise Kommunikationsteams innerhalb der HR-Abteilung, beispielsweise in der Schweiz.”

Lubow: “Die interne Kommunikation ist Teilbereich von Corporate Communications, wel-

che – wie auch Human Resources – direkt dem Group CEO unterstellt ist. Beide Abteilungen arbeiten ausserdem Tür an Tür auf demselben Stockwerk. Davon profitiert die Kommunikation sprichwörtlich in jeder Beziehung.”

Misteli: “Die interne Kommunikation ist bei Corporate Communications angesiedelt. Corporate Communications wiederum ist direkt dem CEO unterstellt. Dabei arbeiten wir sehr eng mit dem Bereich Human Resources zusammen und planen sehr vieles gemeinsam.”

Nünlist: “Als Folge unserer Gruppenstruktur ist die interne Kommunikation bei Swisscom dezentral organisiert und liegt in der Verantwortung der jeweiligen CEOs. Themen von gruppenweiter Bedeutung führen und kommunizieren wir zentral.”

Charles van der Straten Waillet hat am PR-Symposium vom 10. November 2005 in Bern darauf hingewiesen, dass sich die interne Kommunikation durch die neuen technischen Kanäle wie Intranet, Chatrooms und Blogs von einer Top-down-Kommunikation zu einer hybriden Form von Kommunikation wandle. Andere Referenten wiesen darauf hin, dass sich die interne Kommunikation zusehends von einer Bringschuld in eine Holschuld verwandle. Wie sieht das in Ihrem Unternehmen aus?

Guntrum: “Hol- und Bringschuld sollten in einem guten Verhältnis zueinander stehen, gleichermassen wie die Frage von zentraler und dezentraler Information. Intranet ist bei Novartis bereits Mitte der Neunzigerjahre eingeführt worden und elementarer Bestandteil im Kommunikationsmix, ergänzt durch E-Mail, Printmedien, Newsletter und Dialoggefässe. Aus

globaler Sicht ist die Hauptzielgruppe rund 5000 Führungskräfte weltweit, die zeitnah und direkt mittels eines eigenen Newsportals NNC (Novartis News Center) mit den wesentlichen, konzernrelevanten Nachrichten versorgt werden (Holschuld). Als Teil der Bringschuld versendet die interne Kommunikation einen wöchentlichen E-Mail-Newsletter, der die Meldungen von NNC zusammenfasst. Die Headlines dieses Dienstes werden auf andere Intranets als Newsfeed verteilt (Bringschuld). Das Intranet hat zu einer gewissen, ‘Demokratisierung von Information’ beigetragen und die Transparenz gefördert.”

Lubow: “Unsere interne Kommunikation basiert auf den drei Pfeilern Mitarbeiterzeitung, Intranet und Kontakt mit gezielter Top-down-Kommunikation über die Linie sowie diversen Anlässen, die direkte Begegnungsmöglichkeiten und Foren schaffen, wie Roadshow, Kaderorientierung, Sport Games, Infoveranstaltungen. Wir legen bei jedem der drei Pfeiler grossen Wert auf den Interaktivitätsnutzen.”

Misteli: “Dem kann ich so auch zustimmen. Den Wandel von der Bring- zur Holschuld kann ich nur begrüssen und alle Mitarbeiter dazu ermuntern: Fragen Sie Ihren Vorgesetzten, geben Sie ihm die Möglichkeit, Unstimmigkeiten zu klären! Letzten Endes können nur informierte Mitarbeiter motivierte Umsetzer ihrer Aufgabe werden. Hierzu sind die heutigen technischen Mittel sicherlich eine gute Unterstützung, sie ersetzen jedoch nie die Wirkung des persönlichen, direkten Gesprächs, in welchem vor allem das Verständnis für die Sache erläutert werden kann.”

Nünlist: "Unser Kerngeschäft ist die Kommunikation. Deshalb setzen wir praktisch die ganze Palette von Kommunikationsinstrumenten ein, abhängig von Bedürfnis und Nutzen. Die Hauptinstrumente auf Stufe Gruppe sind der persönliche Dialog, Printprodukte und Intra-/Internet. Die Informationsflut ist Realität, ebenso die Tendenz, dass auch Mitarbeitende nicht nur auswählende Informationsempfänger sind, sondern auch eigene Informationen publizieren. Die Informationslandschaft wird immer vielfältiger und unübersichtlicher; deshalb verwenden wir in der internen Kommunikation bereits heute Such-, Filter- und Push-Instrumente."

Am Symposium umstritten war das Kaskadenprinzip bei der internen Kommunikation eines Grossbetriebs wie der Schweizer Post. Wie handhaben Sie das?

Guntrum: "Die Informationskaskade ist für die interne Kommunikation von Novartis wesentlich. Es geht hier um die Relevanz von Nachrichten, um die richtigen Zielgruppen und die für sie relevanten Botschaften. Wir sind überzeugt, dass eine gute interne Kommunikation eine lokale Kommunikation ist. Lokal erzielen wir eine glaubwürdigere Kommunikation, wenn die Manager vor Ort direkt mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren. In

regelmässigen Abständen werden alle Mitarbeitenden direkt per E-Mail mit Informationen versorgt, beispielsweise mit Briefen der Geschäftsleitung, Quartalsberichten, globalen Personalien."

Lubow: "In einem modernen Unternehmen gehört es zum Muss, innerhalb kurzer Frist flächendeckend alle Mitarbeitenden erreichen zu können. Je nach Bedarf kommunizieren wir kaskadenartig, das heisst über die Linie, oder setzen Instrumente wie Intranet, Mitarbeiterzeitung oder E-Mail an alle ein."

Misteli: "Wir versuchen, soweit technisch möglich, bei wichtigen Themen alle Mitarbeiter gleichzeitig oder innert kürzester Frist zu informieren. Als börsenkotiertes Unternehmen heisst das auch immer unter Berücksichtigung der Ad-hoc-Publizitätsregeln. Das Kaskadenprinzip ist jedoch für ein dezentrales und internationales Unternehmen wie das unsrige ebenfalls eine Realität – und nicht immer nur eine schlechte. Vom Manager in Skandinavien bis hin zur Kioskverkäuferin im Entlebuch."

Nünlist: "Intra- und Internet haben den Informationsvorsprung des Kaders vermindert, das

Problem liegt auf allen Ebenen eher in zu viel als zu wenig Information. Vorgesetzte sind gefordert, diese Fülle zu ordnen, zu werten und in den Kontext ihres Teams zu stellen. Unser internes News-Gefäss speziell für Kader und Kommunikationstrainings unterstützten sie dabei."

Inwieweit stellt die interne Kommunikation ein Führungsinstrument dar?

Guntrum: "Das strategische Ziel der internen Kommunikation ist es, die Mitarbeitenden bestmöglich zu informieren und damit zu ihrer Motivation beizutragen, sodass sie intern ihre eigenen Ziele und Projekte im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie einordnen und extern als Botschafter von Novartis sprechen können. Mit den üblichen Feedback- und Messinstrumenten, regelmässigen Befragungen und auch Focus Groups überprüfen wir die Zielerreichung und passen unsere Massnahmen bedarfsweise an."

Lubow: "Alles, was die Menschen in einem Unternehmen tun, besteht aus Kommunikationsprozessen, Prozessen der Verständigung und Abstimmung. Und uns allen geht es so: Was ich verstehen kann, wozu ich mich äussern kann, das kann ich auch mit- und weiter-

ANZEIGE

EXKLUSIVES INTENSIVSEMINAR

persönlich
PRÄSENTIERT:

MEDIENRHETORIK IN KRISENSITUATIONEN



Marcus Knill

ORT: Rapperswil, Hotel Schwanen

DATUM: Freitag, 26. Mai 2006, 09.00 – 17.00 Uhr

Mit fachgerechtem Video-Feedback

LEITUNG: Marcus Knill und Dr. Matthias Ackeret

PREIS: CHF 1400.– inkl. Dokumentation

TEILNEHMERZAHL: Maximal 8 Personen

ADRESSATEN: Höheres Kader mit Medienerfahrung

AUSKUNFT: Matthias Ackeret, 079 617 01 23

ANMELDUNG: kurs@persoenlich.com

tragen. So betrachtet ist es keine Frage: Interne Kommunikation ist ein sehr wichtiges Führungsinstrument.“

Misteli: “Ein wichtiges, wenn nicht das wichtigste. Beziehungsweise es ist die Grundvoraussetzung zur Führung im Sinne der gemeinsamen Richtungsvorgabe und der gemeinsamen Wertedefinition.“

Nünlist: “Offenheit ist Teil unseres Führungsverständnisses. Die interne Kommunikation erhält damit eine vielfältige Aufgabe: gut gemacht versorgt sie Mitarbeitende mit entscheidungsrelevanten Informationen, verstärkt die gemeinsame Identität und überzeugt sie, für das richtige Unternehmen zu arbeiten. Weil dies Kunden und das persönliche Umfeld der Mitarbeitenden spüren, ist interne auch externe Kommunikation.“

Wie beurteilen Sie den Beitrag der internen Kommunikation an der Wertschöpfung? Welche Instrumente stehen Ihnen zur Verfügung, um diesen Beitrag zu messen?

Lubow: “Die Mitarbeitenden haben beispielsweise über Intranet die Möglichkeit, auch dem Group CEO direkt Fragen zu stellen, Ihre Anregungen einzubringen. Feedback-Möglich-

keiten sind mit jedem unserer Intranet-Dokumente verbunden. Wir haben kürzlich ein Befragungs-Tool eingerichtet, das sehr rasch und unbürokratisch das Stimmungsbarometer im Unternehmen messen lässt.“

Misteli: “Dazu gibt es verschiedene Instrumente: vom Einzel- und Gruppengespräch bis hin zur strukturierten Mitarbeiterumfrage. Grundsätzlich ist der Beitrag der internen Kommunikation an der Wertschöpfung gross. Den Beitrag sehe ich in der Sensibilisierung der Führungskräfte für die Bedeutung der Kommunikation, in der Schaffung von Begegnungs-Plattformen, in der Mitgestaltung eines Identifikationsprozesses mit dem Unternehmen.“

Nünlist: “Interne Kommunikation trägt dazu bei, das Potenzial der Mitarbeitenden voll zur Geltung zu bringen. Dies ist durchaus wertschöpfend, aber nicht direkt messbar. Wir befragen aber regelmässig Einstellungen von Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern zum Unternehmen.“

Wo ist Ihrer Meinung nach bei der internen Kommunikation externe Unterstützung sinnvoll?

Guntrum: “Die interne Kommunikation vertraut regelmässig auf die professionelle Un-

terstützung und Erfahrung externer Dienstleister. Dies betrifft das gesamte Spektrum wie Beratung und Konzeption, aber auch Copywriting, Übersetzungen, Grafik- und Webdesign.“

Lubow: “Dort, wo unser eigenes Know-how seine Grenzen erreicht oder wo es für uns nicht lohnend ist, interne Ressourcen aufzubauen.“

Nünlist: “Für eine Aussensicht, um uns mit spezifischem Know-how zu stärken und um Belastungsspitzen auszugleichen.“

Arbeiten Sie punktuell oder kontinuierlich mit externen Kommunikationsagenturen zusammen? In welchen Aufgaben?

Guntrum: “Das hängt vom jeweiligen Projekt ab. In Arbeitsspitzen werden Agenturen punktuell eingesetzt, eine längerfristige kontinuierliche Zusammenarbeit kann allerdings deutlich mehr Synergien und bessere, effizientere Ergebnisse liefern, beispielsweise beim Geschäftsbericht, im Veranstaltungsmanagement etc. Der redaktionelle Betrieb der Mitarbeiterzeitung in der Schweiz ist zu einem Teil outgesourct und über einen längerfristigen Vertrag abgesichert.” ■

Inserat
1/2 quer RA
Schweizer Post