

Ulrike Führmann  
Klaus Schmidbauer

# Wie kommt System in die interne Kommunikation?

Ein Wegweiser für die Praxis



Talpa-Verlag

Wirtschaft |

---

100% Praxis



Ulrike Führmann  
Klaus Schmidbauer

Wie kommt System  
in die interne Kommunikation?





Ulrike Führmann  
Klaus Schmidbauer  
**Wie kommt System  
in die interne  
Kommunikation?**  
Ein Wegweiser für  
die Praxis

© Talpa-Verlag 2016

[www.talpa.de](http://www.talpa.de)



3. vollständig überarbeitete  
und aktualisierte Auflage

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-933689-15-3

# Inhalt

- 9 01. Einstieg. Neue Sicht der Kommunikation**
  - 10 Umbruch in der internen Kommunikation
  - 12 Wer nicht kommuniziert, verliert
  - 13 Interne Kommunikation als Trumpf
  - 14 Wegweiser für mehr Weitblick
  - 15 Interne Kommunikation mit einfachen Mitteln
  
- 19 02. Grundlagen. Voraussetzungen klären**
  - 20 Interne Kommunikation braucht Konzept
  - 24 Kompetenzfeld definieren
  - 28 Rolle der Beteiligten aufzeigen
  - 38 Brücke zur externen Kommunikation schlagen
  - 43 In die Unternehmenskultur verankern
  - 47 Von der Unternehmenskultur zur Kommunikationskultur
  - 48 Prozess der Konzeption
  - 50 Arten des Konzepts
  
- 57 03. Analyse. Situation einschätzen**
  - 58 Analyse als Konzeptionsbasis
  - 59 Zuerst die Aufgabe festlegen
  - 63 Mit einem Exposé den Weg frei machen
  - 66 Gründlich recherchieren
  - 71 Rechercheklassiker Mitarbeiterbefragung
  - 75 Faktenspiegel erstellen
  - 77 Statusanalyse verdichtet weiter
  
- 85 04. Strategie. Kurs bestimmen**
  - 86 Kommunikation die Richtung geben
  - 86 Wohin kommunizieren? Ziele festlegen
  - 91 Ziele nach Zeit ordnen
  - 92 Ziele ausformulieren
  - 97 Für wen kommunizieren? Bezugsgruppen festlegen

101	Wichtige Bezugsgruppen transparent machen
104	Motive bestimmen
107	Wofür kommunizieren? Unternehmenspositionierung entwickeln
115	Kommunikationsobjekt positionieren
116	Was kommunizieren? Kernbotschaften ausformulieren
123	Von Kernbotschaften zu Teilbotschaften
124	Botschaften sinnlich fassbar machen
127	Wie kommunizieren? Strategisches Vorgehen konkretisieren
130	Strategieraster zur Endkontrolle nutzen

### **133 05. Operative Planung. Tatsachen schaffen**

134	Strategie praktikabel umsetzen
134	Relevante Themen auswählen
144	Geschichten bewirken mehr
147	Die Themenkonstellation überprüfen
149	Ansprache kreativ zuspitzen
152	Maßnahmen mit System planen
154	Passende Instrumente auswählen
157	Instrumente kombinieren
160	Instrumente konkretisieren
166	Die Zeit planen
169	Die Kosten in den Griff bekommen
172	Erfolgskontrolle einplanen

### **179 06. Instrumentarium. Mittel auswählen**

180	Instrumentarium im Überblick
182	Persönliche Gespräche
183	Besprechungen
185	Veranstaltungen und Events
187	Workshops und Großgruppenformate
191	Intranet
193	Podcasts und Videoclips
194	Digitale Information
196	Soziale Medien und Social Collaboration
206	Mitarbeiterzeitschrift
208	Broschüren, Folder, Flyer und mehr
209	Schwarzes Brett
210	Neue Ideen für interne Maßnahmen



**213 07. Durchführung. Mit Konzept realisieren**

- 214 Konzept präsentieren und verabschieden
- 217 Projektaufwand abschätzen
- 219 Konzept intern verankern
- 220 Themen gründlich planen
- 221 Konzept „updaten“
- 222 Permanent kontrollieren
- 224 Am Ende Bilanz ziehen
- 226 Das letzte Wort ist ein Blick nach vorn

**229 08. Serviceteil. Infos, die sich nützlich machen**

- 230 Keine Schablonen, sondern Inspirationen
- 231 Der Phasenplan für das Kommunikationsmanagement
- 233 Der Zeitplan für die Konzeption
- 235 Das Muster eines Rechercheplans
- 236 Die Vorgehensweise der Mitarbeiterbefragung
- 237 Die Inhalte des Faktenspiegels
- 240 Das Strategieraster im Überblick
- 241 Der Themensteckbrief
- 242 Die Instrumenteninventur
- 243 Der Instrumentensteckbrief
- 244 Checkliste für Großgruppenveranstaltungen
- 245 Die Präsentationscheckliste
- 246 Der Projektplan
- 247 Der Redaktionsplan
- 248 Literatur und Linkliste
- 249 Abbildungsverzeichnis
- 250 Checklistenverzeichnis
- 251 Stichwortverzeichnis

**263 09. Autoren. Ein gemischtes Doppel**

”

01

# Einstieg.

## Neue Sicht der Kommunikation

Die interne Kommunikation steckt voller Talente und entfaltet ungeahnte Kräfte – wenn man eine klare konzeptionelle Linie in ihre Planung und Durchführung bringt. Unser Praxisbuch führt Sie Schritt für Schritt auf die richtige Spur. Bitte umblättern, einlesen und weiterdenken ...

## Umbruch in der internen Kommunikation

Seit unserer letzten Auflage hat sich in der internen Kommunikation viel getan. Der Begriff des Paradigmenwechsels ist zwar reichlich strapaziert, aber dennoch passt er an dieser Stelle. Haben wir uns in der letzten Auflage des Buchs unter der Überschrift „Stiefkind Mitarbeiterkommunikation“ darüber beklagt, dass die interne Kommunikation in vielen Unternehmen unter „ferner liefen“ angesiedelt war, mit kleinen Etats und zu wenig Personal ausgestattet, so können wir heute feststellen, dass sich in dieser Beziehung einiges zum Besseren wendet. Die interne Kommunikation steigt auf und gewinnt für Unternehmen spürbar an Bedeutung. In der letzten Auflage haben wir Stimmen aus der Führungsetage zitiert, die verkündeten: „Warum Geld in die interne Kommunikation stecken? Die Mitarbeiter sollen froh sein, dass sie einen guten Arbeitsplatz haben.“ Inzwischen hat sich der Wind gedreht und wir hören stattdessen Aussagen wie „Wir müssen mehr für unsere Mitarbeiter tun. Wir können es uns nicht leisten, gute Leute zu verlieren!“ oder „Wenn es um Mitarbeiteransprache geht, sind wir bereit zu investieren, denn das ist gut angelegtes Geld!“

Zuerst haben wir uns verwundert die Augen gerieben und unseren Ohren nicht getraut. Woher kommt dieser plötzliche Sinneswandel? Alles nur Zufall oder die Ausnahmen von der Regel? Aber mit der Zeit ist dieser Sinneswandel zum stabilen Trend geworden und prägt viele unserer Aufträge. Deshalb nehmen wir an dieser Stelle eine Einschätzung der Lage vor. Der aktuelle Sinneswandel hat aus unserer Sicht mehrere Ursachen.

Der Blick auf das ökonomische System hat sich verändert. Über ein Jahrzehnt war der Neoliberalismus der Chicagoer Schule die vorherrschende Sicht auf Betriebs-, Volks- und Weltwirtschaft. Es dominierten die Prinzipien der Effizienz und der Gewinnmaximierung. Die Mitarbeiter wurden gern als Faktor gesehen, bei dem man einsparen konnte. Dann kam die große Wirtschaftskrise 2009. Der Glaube an die unsichtbare Hand des Marktes bekam Blessuren und in den Köpfen begann ein Umdenken.

Das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ wurde ursprünglich in den neunziger Jahren in Amerika entwickelt und kam Anfang des letzten Jahrzehnts auch nach Europa. In den neoliberalistisch geprägten Jahren haben wir die Bekenntnisse der Wirtschaft eher als Alibi und Deckmännchen erlebt, das sich Unternehmen auf die Fahnen schrieben, aber nicht zu Herzen nahmen. Viele Bekenntnisse waren aus unserer Sicht nur Show. Das hat sich im Zuge der Wirtschaftskrise geändert. Die Übernahme von sozialer Verantwortung begegnet uns seit einiger Zeit oft und wir erleben eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema. Immer mehr Führungsetagen erkennen, dass ihr Unternehmen nicht frei im Raum operiert, sondern Teil eines

sozialen gesellschaftlichen Beziehungsgeflechts ist. Es braucht eine klare Haltung und daraus abgeleitete Handlungen, um in dieser sozialen Welt auf Dauer bestehen zu können. Ein Unternehmen darf nicht nur an Gewinn und Umsatz orientiert sein. Es steht in der Verantwortung. Ein wichtiger Aspekt dieser Verantwortung bezieht sich auf die Mitarbeiter. Sie haben das unveräußerliche Recht, sozial und fair behandelt und bezahlt zu werden. Information und Dialog sind in diesem Kontext kein Entgegenkommen des Unternehmens an seine Mitarbeiter, sondern eine feste Verpflichtung.

Durch den einsetzenden demografischen Wandel wird die Entwicklung noch verstärkt. In vielen Unternehmen geht in den nächsten Jahren eine Welle von Mitarbeitern in den Ruhestand und reißt eine gefährliche Lücke. Es werden neue Mitarbeiter und vor allem Fachkräfte dringend gesucht, aber sie lassen sich nicht finden. Auch wenn dieser Mangel mancherorts nur gefühlt und noch nicht wirklich Realität ist, prägt er die strategische Planung der Unternehmen in erheblichem Maß. Mit den Mangelerscheinungen wächst die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Man überlegt nicht nur, wie man neue Mitarbeiter über „Employer Branding“ gewinnen, sondern vor allem auch, wie man die Mitarbeiter auf Dauer binden kann. Man erkennt, dass zur Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte eben nicht nur ein hohes Gehalt gehört, sondern viele weiche Faktoren eine Rolle spielen – wie Betriebsklima, soziale Leistungen und gute Kommunikation.

Gleichzeitig verändert sich auch die Einstellung der Arbeitnehmer. Viele Jahre war das Leistungs- und Karriereprinzip prägend für die Arbeit. Mehr Leistung im Beruf wurde mit mehr Erfolg im Leben gleichgesetzt. Der Manager mit 70- oder 80-Stunden-Woche, der die ganze Nacht und das Wochenende im Büro verbrachte, wurde als Vorbild groß herausgestellt. Das ist Vergangenheit. Die Medien proklamieren die „Work-Life-Balance“ und warnen vor dem „Burnout“. Die zurzeit angesagte „Generation Y“ will nicht mehr um jeden Preis Karriere machen, sondern Familie gründen, Geborgenheit finden, das Leben genießen und dabei die Lebensgrundlagen unseres Planeten schützen. Der gestresste karrierefixierte Manager wird mit einem Mal als seelenloser Zombie gesehen und ins Abseits gestellt.

Diese Abkehr vom reinen Leistungsprinzip hat einen tieferen Grund. Den Menschen scheint klar geworden zu sein, dass sie mit dem ungebremsten Leistungs- und Gewinnprinzip die Welt an die Wand fahren und einen Totalschaden verursachen. Der Klimawandel wird spürbar, die Umweltprobleme wachsen, die globale Wirtschaft hat sich der demokratischen Kontrolle weitgehend entzogen, Big Data, Industrie 4.0 und ähnliche Innovationen stellen die Arbeitswelt auf den Kopf – all das weckt auf breiter Front Angst und Unsicherheit. Damit kann auf Dauer niemand leben. Die Menschen sehnen sich nach festen Werten. Und mit dieser Sehnsucht kehren alte, schon verloren

gelebte Werte wie Vertrauen und Verantwortung, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit zurück.

Alles in allem kommen mehrere gesellschaftliche Entwicklungen zusammen, die sich verbinden und einen immensen synergetischen Sog erzeugen. Dieser Sog wirkt am anderen Ende wie ein Energieschub für die interne Kommunikation. Noch ist der Antrieb bescheiden, aber in Unternehmen, die die Auswirkungen bereits spüren, entsteht Veränderungsdruck und die Mitarbeiterkommunikation gewinnt an Bedeutung. Die Kommunikationsziele werden ehrgeiziger. Neue Instrumente und Möglichkeiten werden ausprobiert.

In dieser Phase der Veränderung gewinnen vor allem die neuen Möglichkeiten der Online-Kommunikation an Bedeutung. Wenn wir zurück auf unsere letzte Auflage blicken, dann haben wir im Buch Web 2.0 und Social Media ausführlich vorgestellt, aber in den Unternehmen, die wir zu dieser Zeit besuchten, spielten diese Instrumente in der Praxis keine nennenswerte Rolle. Die Unternehmen waren noch vollauf damit beschäftigt, das Intranet als funktionierendes Informationsinstrument zu implementieren. In den letzten Jahren wurde jedoch immer deutlicher, dass die neuen Optionen der digitalen Kommunikation ideal zum Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Dialog und Partizipation passen. Eine steigende Zahl von Unternehmen beginnt neue Instrumente wie Abteilungs-Blogs, Fach-Wikis und Mitarbeiterforen auszuprobieren und in die interne Kommunikation zu implementieren. Die Entwicklung ist nicht aufzuhalten. Zwar sollte man den euphorischen Prognosen der Web 2.0-Apologeten misstrauen. Die soziale Dimension des Netzes wird die interne Kommunikation nicht revolutionieren, aber ihr Ausdrucksvermögen spürbar erweitern.

## **Wer nicht kommuniziert, verliert**

Das Industriezeitalter ist zu Ende. Wir leben und arbeiten im Zeitalter der Information. Information prägt unsere soziale, ökonomische, politische Welt und die Informationsmenge, die über uns hinweg flutet, verdoppelt sich in immer kürzeren Abständen. Informationen sind umfassend und grenzenlos, jederzeit und überall verfügbar. In dieser Welt der Information reicht es nicht aus, tatkräftig zu sein, man muss die Taten auch überzeugend kommunizieren. Denn letztendlich entscheiden nicht die Taten über den Erfolg, sondern die Bilder, die relevante Personen und Gruppen darüber im Kopf haben – und diese Bilder werden einzig und allein durch Kommunikation geprägt. Aus diesem Grund ist professionelle Kommunikation ein grundlegender Produktivfaktor für erfolgreiche Unternehmen. Dagegen bekommen Unternehmen,

die mangelhaft nach innen und außen kommunizieren, schnell ein falsches Etikett angehängt und geraten ins Hintertreffen.

Vor diesem bewegten Horizont setzt sich langsam, aber beständig ein neues Verständnis von institutioneller Kommunikation durch. Kommunikation gewinnt an Gewicht, wird zu einer zentralen Unternehmens- und Managementaufgabe. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse von der Neuroökonomie über die Komplexitätstheorie bis hin zur Glücksforschung revolutionieren die Sicht auf die kommunikativen Mechanismen. Die lange Zeit isoliert operierenden Kommunikationsdisziplinen verbinden sich zu vernetzten Wirkungsketten. Es wird strategisch nachhaltig und weniger kurzfristig aktionistisch geplant. So entsteht ein ganzheitliches Kommunikationsmanagement. Breitstreuende Massenkommunikation rückt in den Hintergrund. Die Zukunft gehört der differenzierten Beziehungskommunikation, aus Zielgruppen werden Bezugsgruppen.

Genau an diesem Punkt kommen die Mitarbeiter ins Spiel. Denn im Umfeld der Beziehungskommunikation spielen sie eine zentrale Rolle. Für Aufbau und Pflege von Beziehungen braucht das Unternehmen seine Mitarbeiter. Sie werden zu wichtigen Knoten im Beziehungsgeflecht. Wenn die internen Knoten zu schwach sind, sich verheddern oder sogar lösen, dann droht das gesamte Geflecht seine Spannkraft zu verlieren.

## **Interne Kommunikation als Trumpf**

Gut informierte Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen. Sie sind zufrieden, loyal und arbeiten motiviert und produktiv. Die Folge: Im Inneren können die Prozesse gestrafft und die Leistungen gesteigert werden. Nach außen tritt das Unternehmen geschlossener und kraftvoller auf und steigert seine Kondition für den Wettbewerb. Unternehmensberatungen und Forschungsinstitute liefern seit Jahren Datenmaterial, das den Zusammenhang von gelungener interner Kommunikation, Mitarbeiterzufriedenheit und Geschäftserfolg aufzeigt.

Die Wertschätzung der internen Kommunikation wächst und viele Unternehmen verstärken ihr Engagement. Aber im Zuge des verstärkten Engagements wird vor allem in mittelständischen Unternehmen deutlich, dass sich viele schlechte Kommunikationsgewohnheiten fest eingefahren haben, die den Neustart ausbremsen. Die Manager kommunizieren intern zu spät oder nicht ausreichend. Wichtige Themen werden nicht erkannt, unwichtige Themen aufgeblasen. Wenn es um Führung geht, flüchten sich viele Manager in Machtpositionen und gehen nicht auf die Mitarbeiter ein. Die Bespre-

chungskultur ufert aus und auf den Schreibtischen stapeln sich die Memos. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter wird in einer Informationsflut ertränkt oder – das andere Extrem – durch spärlich tröpfelnde Informationen in Gerüchtedurst verwandelt. Solche chronischen Managementmängel bedrohen in vielen Fällen die Souveränität und Glaubwürdigkeit der internen Kommunikation.

Wo liegen die Ursachen? Wenn man die Verantwortlichen hört, dann stehen oft Budget- und Kapazitätsprobleme an erster Stelle. Es mangelt an Geld und Personal, um es besser zu machen. Unsere Ursachenforschung kommt zu einem anderen Ergebnis. Es fehlt eher an strategischem Weitblick und einer konzeptionell durchdachten Planung. In vielen Unternehmen, die wir in den letzten Jahren kennengelernt haben, bestand interne Kommunikation hauptsächlich aus Ablaufroutinen und Tagesgeschäft. Die Verantwortlichen steckten bis zum Hals in der operativen Abwicklung und hatten kaum Zeit, ihren strategischen Kurs zu entwickeln und zu halten. Ohne klare Strategie war es unmöglich, sich von den alten Mängeln zu befreien und erfolgreich neu zu starten.

## **Wegweiser für mehr Weitblick**

Sie fragen: Wie lassen sich die grundlegenden Kommunikationsmängel beheben? Wir sagen: Kippen Sie lieb gewonnene alte Gewohnheiten über Bord, auch wenn es schwerfällt. Das Grundprinzip erfolgreicher Kommunikation ist nicht bewahrende Stabilität, sondern erfinderische Dynamik! Umdenken ist angesagt: Interne Kommunikation braucht eine permanente Weiterentwicklung – basierend auf klugen Konzepten.

Wenn wir in Unternehmen vorsichtig nachfragen, warum es kaum Konzepte für interne Kommunikation gibt, hören wir immer die gleichen Entschuldigungen. „Zu so was haben wir keine Zeit!“ – „Das ist uns viel zu kompliziert!“ – „Wir wissen nicht richtig, wie wir so ein Konzept angehen sollen.“ – „Langfristige Planung ist doch Old School. Wir müssen flexibel bleiben.“

Diese Entschuldigungen lassen wir nicht gelten! Ein gutes Konzept geht schnell, entwickelt eine einfache Lösung und ist flexibel konstruiert. Jeder kann mit Konzept kommunizieren. Damit immer mehr Akteure lernen, wie es geht, haben wir dieses Buch geschrieben. Es versteht sich als Praxisleitfaden, der zeigt, wie man systematisch Konzept in die interne Kommunikation bringt. Wir verzichten weitgehend auf komplexe Kommunikationsmodelle und methodische Grundlagendarstellungen, sondern arbeiten mit einfachen Faustregeln, bewährten Werkzeugen und praktischen Anleitungen. Wir blei-



ben auf dem Boden der Praxis und fühlen uns dem Machbaren verpflichtet. In diesem Sinne ist „Wie kommt System in die interne Kommunikation?“ auch kein methodisches Lehrbuch. Es versteht sich als Arbeitsbuch für den Kommunikationsalltag. Unser Leitfaden in Kombination mit Ihren Erfahrungen und Ideen öffnet neue Perspektiven. Denken Sie um und probieren Sie es aus!

Das mit dem „Umdenken“ ist nicht als rhetorische Floskel zu verstehen. Es ist eine Notwendigkeit. Denn uns fällt auf, dass an der internen Kommunikationsfront viele verkehrt herum denken und planen – nämlich von unten aus der Froschperspektive, mit Blick auf das Instrumentarium. Auf Seminaren oder in Beratungsgesprächen hören wir ständig Fragen wie „Welches neue Instrument können Sie uns denn empfehlen?“ oder „Was sind die State-of-the-Art-Instrumente, die wir unbedingt einsetzen sollten?“ Diese Sicht der Dinge ist zwar menschlich verständlich, denn Instrumente lassen sich besser greifen und an Erfahrungswerten festmachen. Dennoch ist die instrumentenfierte Sicht falsch und gefährlich. Instrumente sind nur Mittel zum Zweck. Betrachten Sie die Dinge von oben aus der Adlerperspektive. Zuerst muss der große Überblick geschaffen werden, erst danach kommen die Instrumente ins Spiel. Das Grundanliegen unseres Buches ist ein Denkanstoß, der weg von der instrumentellen, „toolgetriebenen“ Umsetzung hin zum strategischen Denken und Planen führt. Unser Buch weist den Weg zu einem zeitgemäßen internen Kommunikationsmanagement.

## **Interne Kommunikation mit einfachen Mitteln**

„Wie kommt System in die interne Kommunikation?“ wendet sich vorrangig an kleinere und mittlere Unternehmen. Zwar eignet sich unsere Herangehensweise auch für Großunternehmen, allerdings sind dort die Strukturen und Prozesse vielschichtiger und damit das Kommunikationsmanagement aufwändiger. Unsere Leser sind eher Verantwortliche für Mitarbeiterkommunikation, die mit Bordmitteln und kleinen Budgets auskommen müssen. Hauptsächlich für sie haben wir diesen Praxisleitfaden erstellt. Wir wissen nur zu gut, interne Kommunikation ist ein komplexer Prozess. Wir haben diese Komplexität im Buch gezielt reduziert, damit Sie sofort handlungsfähig werden. Wir zeigen, wie Sie in kurzer Zeit und mit einfachen Mitteln mehr System in die interne Kommunikation bringen. Wir versprechen keine Wunder, aber viele kleine Fortschritte.

Unser Buch beschäftigt sich nur mit der institutionellen Seite der Kommunikation. Es gibt eine zweite Seite, die nicht unser Thema, aber genauso wichtig ist und darum zumindest erwähnt werden sollte. Kommunikation in Unternehmen bedeutet immer auch persönliche Kommunikation, die oft durch

Missverständnisse und Vorurteile geprägt ist. Aus diesem Grund sind alle Beteiligten – Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter – aufgefordert, nicht nur an der institutionellen internen Kommunikation zu arbeiten, sondern auch an ihrem eigenen persönlichen Kommunikationsverhalten. Erst wenn sich beide Seiten konstruktiv ergänzen, entsteht im Unternehmen eine gesunde Kommunikationskultur.

Einige technische Hinweise sind erforderlich. 2008 erschien unsere erste Auflage. Nachdem sie vergriffen war und wir den Verlag gewechselt hatten, entschlossen wir uns 2011, das Buch in einer zweiten Auflage komplett zu aktualisieren und um Themen wie Storytelling und Web 2.0 zu erweitern.

Nun sind wir im Jahr 2016 angelangt. Es gibt viele neuen Entwicklungen, Erkenntnisse und Erfahrungen, denen wir Rechnung tragen möchten. Wir haben die Struktur des Buches, Techniken und Werkzeuge überarbeitet und zwischenzeitlich überholte Standards rausgeworfen. Einige Themen, wie die kreative Ideenfindung oder das Kommunikationscontrolling, haben wir geschärft, die Systematik der Statusanalyse verändert. Vor allem das Thema Social Web wurde gründlich überarbeitet und ausgebaut, denn es gewinnt in der internen Kommunikation erheblich an Bedeutung. Ein Chef startet einen internen Blog, ausgewählte Mitarbeiter werden motiviert, über ihre Arbeit zu twittern – solche neuen Kommunikationswege liegen im Trend, aber kaum einer ist sich im Klaren, welche hohe Verantwortung der Einsatz des Web 2.0 in der internen Öffentlichkeit erfordert und welche Folgen ein falsch verstandenes Engagement haben kann.

Der Handlungsfaden des Buches läuft parallel auf zwei Ebenen. Auf der Sachebene vermitteln wir das nötige methodische Rüstzeug. Auf der Story-Ebene veranschaulichen wir die Methodik im praktischen Einsatz unter der Überschrift „PRAXIS LIVE“. Auf die Story der ersten beiden Auflagen wurden wir oft angesprochen. Sie geht von einem tatsächlichen Fall aus, den wir aus Diskretionsgründen anonymisiert und mit fiktiven Elementen angereichert haben. Wir haben uns entschieden, die Story in der dritten Auflage mit neuer Handlung fortzusetzen – quasi eine zweite Staffel zu Papier zu bringen. Auch die Fortsetzung basiert auf realen Begebenheiten.

In unserer täglichen Arbeit arbeiten wir ständig mit Werkzeugen und Checklisten. Sie helfen uns bei der Strukturierung von Informationen und Ideen und erleichtern das Erkennen von Lösungswegen. Sie schaffen eine einheitliche Systematik und verbessern den Austausch bei der Arbeit im Team oder in der Abstimmung mit den Kunden. Die besten und gebräuchlichsten Werkzeuge stellen wir in diesem Buch vor. Wir sehen sie als Hilfsmittel für Ihre interne Kommunikationsarbeit. Testen Sie die Werkzeuge und wählen Sie die aus, die für Ihre spezifischen Kommunikationsaufgaben nützlich sind.

Wir wissen, dass viele Manager bzw. Chefs Managerinnen oder Chefinnen sind, dennoch verwenden wir im Buch aus Gründen der besseren Lesbarkeit durchgehend die männliche Sprachform. Wir schreiben durchgehend vom „Unternehmen“, obwohl viele Leser aus Organisationen, Verbänden, Agenturen oder Verwaltungen stammen. Wir nutzen bewusst die Begriffe interne Kommunikation und Mitarbeiterkommunikation synonym. Die in der Branche praktizierte Zweiklassengesellschaft mit der Abspaltung der Führungskräfte- von der Mitarbeiterkommunikation erscheint uns elitär und nicht zeitgemäß.

Eine letzte Anmerkung: Der Einfachheit halber wählen wir für die sperrige Bezeichnung „Kommunikationsmanager für interne Kommunikation“ die Abkürzungen „Kommunikationsmanager IK“ oder „IK-Manager“. Unter dieser Bezeichnung fassen wir alle zusammen, die in Unternehmen Verantwortung für die Planung und Durchführung interner Kommunikationsaktivitäten tragen. Sie sind die Hauptpersonen unseres Buches.

Berlin, Juli 2016



Ulrike Führmann



Klaus Schmidbauer

”

02

# Grundlagen.

## Voraussetzungen klären

Nur wenn die Planung der internen Kommunikation im Unternehmen auf festen Fundamenten gründet, kann sie nachhaltig erfolgreich sein.

Deshalb muss gleich im ersten Arbeitsschritt grundsätzlich geklärt werden, welche Reichweite das Aktionsfeld der Kommunikation hat, welche Kommunikationsakteure beteiligt sind und welche Regeln für die Beteiligten gelten.

## Interne Kommunikation braucht Konzept

Nur in kleinen Unternehmen, in denen alle Mitarbeiter zu einem familiären Team gehören, kann die interne Kommunikation rein auf der persönlichen Ebene laufen. Sie brauchen keine definierten Abläufe und speziellen Instrumente. Ab welcher Unternehmensgröße eine Institutionalisierung der internen Kommunikation sinnvoll ist, lässt sich nicht eindeutig festlegen. Das hängt von der Branche, der Art der Leistung und nicht zuletzt von der Zusammensetzung der Belegschaft ab. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es schon ab 15 – 20 Mitarbeitern angeraten sein kann, einen geregelten Rahmen mit festen Werkzeugen für die interne Kommunikation zu schaffen. Ab 40 – 50 Mitarbeitern wird die systematische Gestaltung der Mitarbeiterkommunikation zur Pflicht.

Die Mehrheit der mittleren und großen Unternehmen hat einen Aufgabenbereich „Interne Kommunikation“ definiert und personell besetzt. Es gibt einen oder mehrere Mitarbeiter, die für die interne Kommunikationsfunktion zuständig sind. Die Ansprache der Mitarbeiter hat dort schon eine lange Tradition und ist fester Bestandteil der Unternehmenspolitik. Wahrscheinlich gab es viele Jahre Etatkürzungen, aber das dürfte jetzt vorbei sein. Zurzeit wird die Funktion in vielen Unternehmen wieder ausgebaut, die Etats steigen an und die Aufgaben werden ambitionierter.

Trotz dieser positiven Entwicklung erleben wir bei den Verantwortlichen für interne Kommunikation keine Aufbruchsstimmung, sondern eher ein Gefühl der Unsicherheit. Wir fragen nach den Gründen und bekommen allenthalben ähnliche Antworten: „Unsere Abteilung hat schon so einige Maßnahmen ausprobiert, um einen besseren Draht zu den Mitarbeitern zu bekommen. Doch ganz gleich, was wir tun, es geht nicht richtig voran.“ oder „Uns ist klar, dass der Einsatz von Social Media Chancen bietet, in Dialog mit den Kollegen zu treten und sie stärker zu beteiligen. Aber unsere ersten Web 2.0-Versuche sind gefloppt. Wir wissen nicht, wie es weitergehen soll.“ Unsere Antwort auf solche Klagen lautet kurz zusammengefasst: „Probieren Sie nicht rum, sondern setzen Sie mit konzeptioneller Planung den Hebel am Kern der Probleme an.“

Konzepte sind Landkarten für den Kommunikationsdschungel. Sie verbinden den eigenen Standort mit den Zielen, lokalisieren Meilensteine zur besseren Orientierung und lotsen um Hindernisse herum. Wer ohne großen Umweg, zielstrebig und punktgenau zum Ziel kommen will, braucht ein Konzept als Richtschnur für seine interne Kommunikationsarbeit.

Das fertige Konzept ist keine wissenschaftliche Arbeit, keine theoretische Abhandlung, sondern Wegweiser und Gebrauchsanweisung für die interne

Kommunikationsarbeit. Es liegt während der gesamten Umsetzungsarbeit auf dem Schreibtisch und wird immer wieder zur Hand genommen.

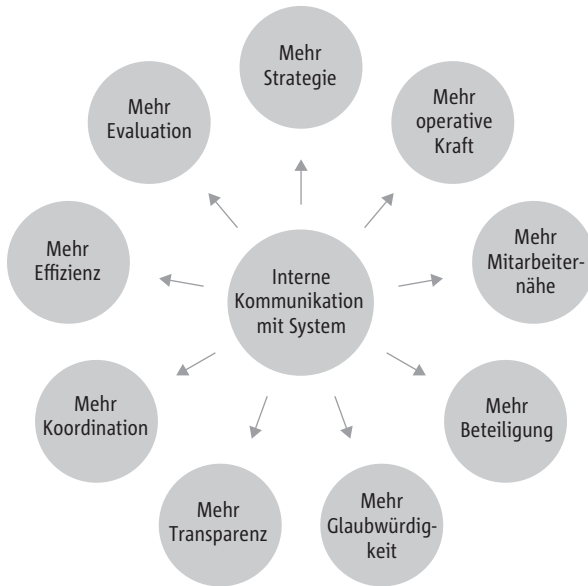


Abbildung 1: Mehrwert der Konzeption

Sie haben sich entschlossen, Ihre interne Kommunikation in Zukunft auf konzeptionellen Kurs zu bringen? Aber Sie müssen noch Überzeugungsarbeit im eigenen Team oder bei den Vorgesetzten leisten? Dann haben wir für Sie als Argumentationshilfe eine Reihe von Mehrwerten aufgelistet, die eine Kommunikationsarbeit auf konzeptioneller Basis begründen:

- › **Mehr Strategie** – Mit Hilfe eines Konzepts lässt sich die interne Kommunikationsfunktion stringent an den vorgegebenen Unternehmenszielen ausrichten und stimmig in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügen.
- › **Mehr operative Kraft** – Konzeptionelles Arbeiten entlang einer strategischen Linie stellt sicher, dass nur die Themen und Instrumente zum Einsatz kommen, die passgenau an der Problem- und Aufgabenstellung ausgerichtet sind. Die Kommunikation geht gezielter vor und gewinnt damit Tempo.
- › **Mehr Mitarbeiternähe** – Die Konzeption unterteilt die Gesamtheit der Mitarbeiterschaft in Bezugsgruppen, die mit den passenden Inhalten über spezifische Kanäle direkt angesprochen werden. So wird mehr Nähe hergestellt und die Basis für eine Beteiligung der Mitarbeiter geschaffen.

- › **Mehr Beteiligung** – Ein gutes Kommunikationskonzept bindet Führungskräfte und Mitarbeiter ein, schafft Verbindungen und fördert den Austausch. Mit der Zeit gelingt es, immer mehr Mitarbeiter zu interessieren und vielleicht sogar zu aktivieren.
- › **Mehr Glaubwürdigkeit** – Das Konzept stimmt die internen Botschaften und Themen ab, schneidet sie auf die Mitarbeiter zu und setzt sie dramaturgisch gekonnt ein. Dadurch steigt die Glaubwürdigkeit und das Unternehmen gewinnt Vertrauen bei den Mitarbeitern, was gerade in Veränderungszeiten ein wichtiges Kapital ist.
- › **Mehr Transparenz** – Kommunikation mit System verbessert den Informationsfluss und damit den Durchblick im Unternehmen. Das geordnete Muster von Fakten, Informationen, Berichten und Geschichten hilft den Kollegen, sich ein klares Bild zu machen.
- › **Mehr Koordination** – Durch die konzeptionellen Koordinaten wissen alle an der internen Kommunikation Beteiligten, welchen Kurs die Kommunikation einschlägt. Sie kennen die Richtung und können den Kurs ohne Fehleinschätzungen und Reibungsverluste unterstützen.
- › **Mehr Effizienz** – Systematische Konzepte vermeiden Streuverluste und Redundanzen. Der Einsatz des Budgets wird transparenter und der Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel wesentlich erhöht.
- › **Mehr Evaluation** – Ein Konzept hat feste strategische und operative Ordnungslinien. Durch die klare und stringente Linienführung lassen sich Ziele, Themen und Instrumente präzise überprüfen, Probleme erkennen und der Kurs optimieren.

Nicht zuletzt gewinnen Sie als Verantwortlicher durch das interne Kommunikationsmanagement mehr Präsenz und Profil. Denn die konzeptionelle Orientierung steigert die „Performance“ der internen Kommunikationsfunktion. Ihre Position gegenüber den anderen Kommunikationsbereichen und besonders der Unternehmensleitung wird gestärkt.

## PRAXIS LIVE

Im zweiten Stock der Hauptverwaltung – links hinten – lag das Büro von Sophie Michaelis, 29 Jahre und Single. Sie war die zuständige Abteilungsleiterin für „Personalkommunikation“ bei der SüdVersorgung AG. Wobei



der Begriff „Abteilung“ vielleicht etwas übertrieben ist, denn sie war die einzige Mitarbeiterin, sozusagen: allein auf weitem Flur. Michaelis hatte vor drei Jahren ihr Studium abgeschlossen, bei SüdVersorgung arbeitete sie erst seit einem halben Jahr. Vorher war sie in der Kommunikationsabteilung eines großen Software-Unternehmens in München beschäftigt. Im Folgenden soll ihre Position kurzerhand „IK-Managerin“ genannt werden, weil der Begriff „Abteilungsleiterin Personalkommunikation“ zu sperrig ist.

Vor drei Jahren fusionierte der regionale Stromversorger SüdWatt AG mit dem regionalen Wasserversorger SüdWasser. Entstanden ist die SüdVersorgung AG. Mit der Fusion zogen sich die amerikanischen Investoren zurück, die bei beiden Versorgern die Mehrheit der Anteile besaßen. Das Unternehmen wurde rekommunalisiert. Inzwischen war die notwendige organisatorische und personelle Umstrukturierung abgeschlossen. Die neue SüdVersorgung hatte insgesamt 628 Mitarbeiter. Sie versorgte ein süddeutsches Mittelzentrum mit Strom, Gas und Wasser. Im Bereich Wasser besaß die SüdVersorgung das Monopol. Bei Strom und Gas stand sie im harten Wettbewerb, konnte aber ihre Position als Marktführer behaupten, denn sie präsentierte sich am Markt erfolgreich als der heimische Energieversorger von hier, der eine hohe Sicherheit garantierte. Sicherheit war den Kunden wichtig.

Vor Michaelis wurde die interne Kommunikation vom Pressesprecher Sven Ribbeck – Mitte vierzig, verheiratet, zwei Kinder – nebenher erledigt. Der schien nie ganz zufrieden mit dieser Aufteilung, denn eigentlich war er mit dem Herzen Pressesprecher und die Ansprache der Mitarbeiter wurde ihm mehr oder weniger aufgezwungen. Man kann sich vorstellen, wie glücklich er war, als der Vorstand beschloss, die „Personalkommunikation“ aufzuwerten und eine Ganztagsstelle einzurichten. Endlich konnte er sich wieder voll auf seine Pressearbeit konzentrieren. Obwohl, so ganz ließ ihn die interne Kommunikation doch nicht los. Immer mal wieder meinte er, sich mit guten Ratschlägen zu Wort melden zu müssen, sehr zum Leidwesen von Sophie Michaelis.

Die „Personalkommunikation“ bei der SüdVersorgung lief auf sicherem Gleis, jedes Geschäftsjahr entstand ein neues Jahreskonzept, das den grundsätzlichen Kurs vorgab, an dem sich dann alle Aktivitäten der internen Kommunikation orientierten. Hier war vom Pressesprecher Ribbeck in der Vergangenheit schon gute Vorarbeit geleistet worden. Dennoch stand Sophie Michaelis aktuell vor einem akuten Kommunikationsproblem, dem sie sich nach sechs Monaten im Unternehmen noch nicht so ganz gewachsen fühlte. Zwar war die Umstrukturierung abge-

schlossen und betriebswirtschaftlich spürte die SüdVersorgung AG, die Zahlen entwickelten sich ausgesprochen positiv. Es wurden ansehnliche Überschüsse erwirtschaftet, die der Kommune zugutekamen. Aber die Mitarbeiter der beiden ehemaligen Einzelunternehmen SüdWatt und SüdWasser waren mit dem Herzen noch nicht im gemeinsamen Unternehmen angekommen – und das machte sich in der Haltung und in den Handlungen bemerkbar. Im Vorstand schrillten die Alarmglocken, seit sich zunehmend Kunden beschwerten, dass anscheinend „eine Hand nicht wisse, was die andere tue“ und sich der Aufsichtsrat daraufhin vernehmlich geräuspert hatte.

Die konkreten Abstimmungsprobleme in der Ablauforganisation wurden schnell abgestellt, aber damit war das Problem mit den beiden alten Stammebelegschaften nicht gelöst, die sich nicht kannten und vertrauten und wie zwei Fürstentümer auf Distanz zueinander blieben.

Aus diesem Anlass sollte Sophie Michaelis nächsten Monat in der Vorstandssitzung ihr Konzept für eine interne Kommunikationskampagne präsentieren mit der Aufgabe: Zusammenführung der beiden Belegschaften zu einer Gemeinschaft. Keine einfache Aufgabe! In „normalen“ Unternehmen wechselten die Mitarbeiter und durch den Austausch nivellierten sich mit der Zeit die Grenzen. Die Kollegen von SüdVersorgung waren treu, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag bei 24 Jahren.

## Kompetenzfeld definieren

Bevor der IK-Manager mit der konzeptionellen Arbeit beginnen kann, muss er im Vorfeld wichtige organisatorische Voraussetzungen klären. Zuallererst reflektiert und definiert er sein Kompetenzfeld als Verantwortlicher für die interne Kommunikation. Wir haben in unseren Gesprächen festgestellt, dass von Unternehmen zu Unternehmen interne Kommunikation anders verstanden wird. Die Kompetenzfelder und Verantwortungsbereiche sind überall unterschiedlich abgesteckt. Nicht selten zucken unsere Ansprechpartner mit den Achseln, denn sie kennen ihr Kompetenzfeld selbst nicht so genau. „Das kommt darauf an ...“, lautet ihre Eingrenzung. Internes Kommunikationsmanagement funktioniert aber nur, wenn fest umrissen ist, was zum eigenen Machtbereich gehört und was in andere Kompetenzbereiche fällt. Die Grenzen des „Spielfeldes“ müssen gezogen und markiert sein.

Es fängt schon bei der Begrifflichkeit an. Interne Kommunikation, Internal Public Relations, interne PR, Mitarbeiterkommunikation, interne Unterneh-

menskommunikation, Organisationskommunikation, Human Relations, Personalinformation – es gibt zahlreiche Begriffe und noch mehr Kommunikationsauffassungen. Fast jedes Fachbuch, fast jeder Kommunikationsspezialist, fast jedes Unternehmen hat eine eigene Sicht der internen Kommunikationswirklichkeit. Dabei geht es uns gar nicht um eine Vereinheitlichung. Die unterschiedlichen Namen, Auffassungen und Sichtweisen mögen bestehen bleiben. Nur eines ist wichtig: Es muss in jedem konkreten Fall klargestellt werden, welchen Umriss die Aufgaben des jeweiligen Kommunikationsmanagers IK haben. Das erspart Reibereien und Kompetenzgerangel. Die Grenzziehung bedeutet aber nicht, dass der Manager sich abschottet und nicht über seine Grenzen hinausschaut. Zusammenarbeit und Austausch aller tangierenden Bereiche sollten ihm am Herzen liegen.

Als Orientierungshilfe für eine Abgrenzung definieren wir die grundlegende Funktion des internen Kommunikationsmanagements. Unsere Definition lautet:

„Das interne Kommunikationsmanagement ist ein integrierter Bereich der gesamten institutionellen Kommunikation des Unternehmens. Kernaufgaben sind Information, Dialog und Beteiligung der Mitarbeiter mit dem Ziel, einen sinnstiftenden Rahmen zu schaffen, der die Motivation stärkt, das Engagement erhöht und die Mitarbeiter nachhaltig bindet. Zu diesem Zweck entwickelt das Kommunikationsmanagement auf Basis gründlicher Analyse eine zielführende Strategie. Entlang der Strategie transportiert ein System von Instrumenten die relevanten Inhalte und gewährleistet so eine stimmige Kommunikation von Führungskräften und Mitarbeitern.“

Um die Grenzen richtig zu ziehen, muss man verstehen, dass das interne Kommunikationsmanagement nur einen Teil der gesamten internen Kommunikation in einem Unternehmen repräsentiert.



**Abbildung 2: Dimensionen der internen Kommunikation**

Das dynamische Spannungsfeld der Kommunikation innerhalb des Unternehmens vereint drei große Komponenten. Da ist zuerst die jobbezogene Fachkommunikation. In jedem Unternehmen geht es in erster Linie um Aufträge und Verkäufe, um Projekte und Jobs, um konkrete Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist vor allem Fachkraft mit festen Aufgaben, die in der

Stellenbeschreibung definiert sind. Im Rahmen der Leistungserbringung arbeiten Kollegen, Abteilungen, Teams und interne Netzwerke zusammen. Sie kommunizieren, um ihren Job machen zu können. Diese jobbezogene Kommunikation ist Sache der beteiligten Fachressorts wie Vertrieb, Beschaffung oder Qualitätskontrolle und liegt nicht im direkten Verantwortungsbereich des Kommunikationsmanagers IK. Im Sinne einer integrierten Zusammenarbeit aller Ressorts gibt es für die interne Kommunikation aber auch keine undurchlässige Grenze. Denn zum einen ist die interne Kommunikation verpflichtet, mit den eigenen Kommunikationsinstrumenten die Leistungserstellung und die Zusammenarbeit der Fachabteilungen zu unterstützen. Zum anderen sind in manchen Unternehmen dem Kommunikationsmanager IK sogar spezielle Kompetenzen zugewachsen, die – methodisch gesehen – eher im Bereich der Fachabteilungen zu Hause sind. Beispielsweise kann die jährliche Vertriebstagung – eigentlich ein Instrument der Vertriebsabteilung – in der Verantwortung der Abteilung „Interne Kommunikation“ liegen. Eine solche Kompetenzerweiterung ist möglich und legitim. Wir fordern an dieser Stelle nur: Die Verantwortungsbereiche und Schnittstellen zu den Fachabteilungen müssen transparent sein.

Auf der anderen Seite steht die personenbezogene Beziehungskommunikation. Hier geht es um die persönliche Kommunikation von Mensch zu Mensch und deren psychologische und soziologische Aspekte. Jeder einzelne Mitarbeiter sollte nicht kommunizieren, „wie ihm der Schnabel gewachsen ist“, sondern sich durch ein ausgewogenes und einfühlsames Kommunikationsverhalten in die Gemeinschaft einfügen. Idealbild für das Unternehmen ist eben nicht der „ellenbogenstarke Karrierist“, sondern der „homo reciprocans“ – ein Mensch, dessen Verhalten von fairem Geben und Nehmen geprägt ist. Moderne Unternehmen haben die Chancen erkannt und überlassen die persönliche Kommunikation nicht dem Zufall. Sie sensibilisieren und trainieren das Kommunikationsverhalten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte. In der Regel ist hier vor allem die Abteilung Personal/Personalentwicklung in der Pflicht mit Weiterbildungsangeboten oder Team- und Führungskräfteentwicklungen. In größeren Unternehmen bieten sie Instrumente wie zum Beispiel Coaching-Runden für Führungskommunikation oder Konflikttrainings an. Uns ist sogar schon eine Schulung unter dem Titel „Lerne lächeln!“ begegnet. Auch in die Beziehungskommunikation kann der Kommunikationsmanager eingebunden sein. Er stellt die Infrastruktur bereit und stimuliert Interesse, um z. B. die Angebote der Personalabteilung im Unternehmen angemessen ins Gespräch zu bringen. Je nach Unternehmen kann es passieren, dass die interne Kommunikation sogar direkt involviert ist. So kennen wir einen IK-Manager, der die Stelle eines Ombudsmannes für Konflikte der Mitarbeiter geschaffen hat und mit systematischer Kommunikation begleitet. Auch hier gilt die Regel: Alles ist möglich. Es müssen nur die Schnittstellen unmissverständlich definiert sein.

In der Mitte zwischen joborientierter Fachkommunikation und persönlicher Beziehungskommunikation steht das interne Kommunikationsmanagement. Als Bindeglied kennt das Management keine klaren Demarkationslinien. Die Übergänge sind fließend. Die interne Kommunikation funktioniert wie ein Kapillarnetzwerk, das sich über alles legt und die gesamte Organisation mit dem lebensspendenden Stoff der Informationen versorgt. Die Aufgabenstellung ist integrierend und moderierend. Das IK-Management beweist Übersicht und vermittelt das „Big Picture“. Es liegt in der Natur von Menschen, Gruppen und Gesellschaften, dass sie ein tieferes inneres Bedürfnis nach Neuigkeiten, nach Information und Austausch haben. Wo immer Menschen zusammenkommen, schließen sie sich zu Kommunikationsnetzwerken zusammen und tauschen sich aus. Diese Gesetzmäßigkeit gilt auch in Unternehmen. Das interne Kommunikationsmanagement überlässt die Netzwerkbildung nicht dem Geratewohl, sondern stellt die erforderliche Infrastruktur zur Verfügung und bietet die relevanten Inhalte an. Es tut alles, damit sich eine lebendige Kommunikationskultur im Unternehmen etablieren kann.

Soweit unsere Beschreibung des „Spielfelds“ für die interne Kommunikation. Jetzt sind Sie an der Reihe. Schreiben Sie auf, wo Ihre Kompetenzbereiche im Rahmen der internen Kommunikation liegen. Wenn es keine feste Stellen- und Aufgabenbeschreibung gibt, aus der Sie abschreiben können, dann skizzieren Sie Ihre Kompetenzbereiche aufgrund der in Ihrem Hause üblichen Praxis und der daraus resultierenden „Gewohnheitsrechte und -pflichten“.

Kompetenzbereich	Kurzbeschreibung

**Check 1: Abgrenzung Kompetenzbereiche**

**PRAXIS LIVE**

„Die Mitarbeiter sind uns wichtig!“ betonte Jens H. Hartmann. (Das H stand für Heinrich.) Hartmann war einer der drei Vorstände und zuständig für Marketing und Personal. Er kam ursprünglich aus der Politik, saß als Staatssekretär in der Landesregierung und musste nach dem Regie-

rungswechsel versorgt werden. So wurde er im Zuge der Rekommunali-  
sierung auf den Chefsessel der SüdVersorgung gehievt. Sein Vorteil war  
die gute Vernetzung in die Region, sein Nachteil, dass er keine Ahnung  
von Marketing und Kommunikation hatte.

Hartmann hatte Sophie Michaelis einen zügigen Ausbau der Abteilung  
„Personalkommunikation“ versprochen, aber davon war zurzeit nichts  
zu spüren. Als Einzelkämpferin für interne Kommunikation blieb sie  
ziemlich auf sich selbst gestellt. Da ihre Stelle aber offiziell im Organi-  
sationsplan verankert war (als Stabsstelle des Vorstands), gab es eine  
schriftliche Stellenbeschreibung, auf die Michaelis bei der Sichtung ihrer  
Kompetenzbereiche zurückgreifen konnte.

Kompetenzbereich	Kurzprofil/Kommentar
Übergreifende Verantwortung für die Personalkommunikation	Abgrenzungsprobleme mit Pressebereich und Personalabteilung
Strategische Weiterentwicklung der Personalkommunikation	Steht bisher nur auf dem Papier
Pflege und konzeptioneller Ausbau der vorhandenen Instrumente der Personalkommunikation	Hauptsächlich Intranet, Rundbrief, Betriebsversammlung
Koordination und Steuerung der Vorstandskommunikation nach innen	Unregelmäßige Chef-Rundmails, „überraschende“ Vorstandsbesuche an allen Standorten

## Rolle der Beteiligten aufzeigen

Die Grenzen des „Spielfelds“ sind gezogen. Im nächsten Schritt stellen wir die „Spieler“ auf das Feld und nehmen ihre „Spielposition“ auf dem Feld unter die Lupe. Dabei konzentrieren wir uns auf die drei Hauptakteure: Führungskräfte, Mitarbeiter und Kommunikationsmanager IK. Hinzu kommen die flankierenden Akteure „an der Seitenlinie“: Personalbereich und Betriebsrat.

An erster Stelle stehen die **Führungskräfte**. In der internen Kommunikation bestimmt das Top-Management das Spiel. Seine Ziele und Vorgaben prägen den Kommunikationskurs. Vor diesem Hintergrund hat es fatale Folgen, wenn die Führung die interne Kommunikation vernachlässigt. So lange der Chef die Mitarbeiteransprache als „nebensächlich“ übergeht und seine Füh-

rungsfunktion nicht ausfüllt, hat die interne Kommunikation kaum Entfaltungsmöglichkeiten. Der Kommunikationsmanager IK darf eine solche Desinteresse nicht hinnehmen. Auch wenn es nicht einfach wird, muss er „missionarisch“ tätig werden und geduldig am richtigen Grundverständnis und Führungswillen seiner Vorgesetzten arbeiten.

Durch stete Überzeugungsarbeit verankert der IK-Manager in den Köpfen seiner Vorgesetzten die hohe Bedeutung der internen Kommunikation. Dazu wirkt er permanent in die Spitze hinein und leistet Aufklärungsarbeit. Gleichzeitig beinhaltet die interne Kommunikationsfunktion immer auch die Erziehung der Führungskräfte zu konsequentem Kommunizieren. Nicht „Management by Objectives“ (sprich: Führung durch harte Zielvorgaben) sondern „Management by Communication“ heißt unserer Erfahrung nach der Führungsstil der Zukunft. Führungskräfte können sich nur durch intensive Kommunikation im Unternehmen eine zukunftsichere „Vertrauensstellung“ schaffen. Das ist leicht gesagt – und doch so schwer zu leben, denn Führen ist ein ständiger Balance-Akt. Den betriebswirtschaftlichen Erfolg fest im Blick, müssen Vorstände und Geschäftsführer entschlossen und zielorientiert auftreten. Gleichzeitig wird von ihnen aber auch menschliche Kompetenz gefordert, man erwartet von ihnen, dass sie einfühlsam auf die Mitarbeiter eingehen. Gute „Leader“ verlieren den „Return on Investment“ des Unternehmens im harten Wettbewerb nie aus den Augen, aber sorgen zugleich für eine Atmosphäre der Fairness, in der sich die Mitarbeiter wohlfühlen und engagiert mitarbeiten.

Weil vielen Geschäftsführern und Vorständen das erforderliche Kommunikationstalent fehlt, fällt es ihnen schwer, in der internen Kommunikation die nötige Balance zu halten. Deshalb ist Erziehung zur konsequenten Führungskommunikation zwar ein wichtiges Prinzip, aber in der Realität häufig nur schwer einzulösen.

Manche Chefs neigen zu großen Proklamationen und mächtigen Auftritten. So eine Führungsrolle mag beim ersten Auftritt imposant wirken, sie verschleißt sich aber schnell. Proklamationskommunikation wirkt nur im ersten Moment mächtig. Wenn die Substanz fehlt, dann geht ihr schnell die Luft aus. Interne Kommunikation sollte nie zur Machtdemonstration genutzt und strategisch manipulativ eingesetzt werden. Eine gute Führungsrolle besinnt sich auf die eigene Kompetenz und beweist Understatement. Sie ist unaufgeregt und anschaulich. Sie verzichtet darauf, Kommunikationsinhalte unnötig aufzublasen. Sie braucht keine ständigen Dekrete und kann im Dialog bestehen.

Andere Chefs sehen ihre Kommunikationsrolle vorzugsweise in der Defensiven hinter den Kulissen. Auch das ist keine ideale Führungsposition. Mitarbei-

ter wollen Führung (im positiven Sinne) spüren. Sie wollen wissen, wofür ihr Chef steht. Das geht nicht aus der sicheren Distanz, dazu muss die Führungskraft „auf Tuchfühlung“ und „in die Bütt“ gehen.

Leider begegnet uns viel zu oft auch noch die Sorte der empathiefreien Chefs, die keinen Respekt gegenüber ihren Mitarbeitern zeigen. Sie kanzeln rüde ab und lassen sich in der internen Kommunikation zu emotionalen Ausfällen hinreißen, die bis zur Beleidigung reichen. Für die interne Kommunikationsfunktion sind solche Chefs eine Katastrophe. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sie die Mitarbeiter gegen sich aufbringen und die internen Probleme nach außen abstrahlen. Führungskräfte der Zukunft haben Respekt und nehmen ihre Mitarbeiter ernst.

Aber auch das andere Extrem gibt es. Hin und wieder treffen wir auf Chefs, die wollen von allen geliebt werden. Sie machen ständig Schönwetter und vermeiden es, unangenehme Themen anzusprechen. Führung ist keine Kuschel-Rolle. Führungskräfte müssen lernen, verlässlich und standhaft zu kommunizieren. Sie bringen die richtigen Botschaften klar und überzeugend zum passenden Zeitpunkt an – und wenn es denn sein muss, machen sie sich damit auch unbeliebt.

Und dann begegnen uns Führungskräfte, die tatsächlich „führende Kräfte“ sind. Sie machen intuitiv und mit Leichtigkeit alles richtig. Sie verstehen es, den Mitarbeitern eine Vision ans Herz zu legen. Die Mitarbeiter sind keine Untergebenen, die Führungskräfte begegnen ihnen auf Augenhöhe und vermitteln klare Werte, die der Orientierung dienen und an die sie sich auch selbst halten. Sie sind eine Art Coach, der ihre Mitarbeiter unterstützt und sie ermutigt, auch ungewöhnliche Wege einzuschlagen. Dabei erkennen sie die Wichtigkeit der internen Kommunikation und informieren offen und verständlich.

Ganz gleich, wie gut oder schlecht die Führungsrolle in Ihrem Unternehmen besetzt ist, eine Regel gilt in jedem Fall: In der Realität kann die interne Kommunikation nicht diametral zur Führungsrolle laufen. Der IK-Manager muss sich immer an den Stärken und Schwächen der vorhandenen Führungspersönlichkeiten orientieren und sie in ihrer Balance wirkungsvoll unterstützen. Er kann abfedern und nachsteuern, aber er darf nicht die Gegenrichtung einschlagen. Das heißt, eine autoritätsbetonte Führung verlangt eine eher autoritätsbetonte Kommunikation. Ein defensiver Führungsstil zieht einen defensiven Kommunikationsstil nach sich. Die Führung gibt die Richtung vor.

Wechseln wir über zur Rolle der **Mitarbeiter**. Heute einfach pauschal von „unserem Personalbestand“ zu reden, lässt ein sträfliches Unverständnis der Realitäten erkennen. Das uniforme Heer der Arbeiter und Angestellten exis-



tiert schon lange nicht mehr. Die Zahl der Hilfskräfte und einfachen Arbeiter sinkt seit Jahren, zugleich steigt die Quote der gut ausgebildeten Spezialisten und Könnner immer weiter an. Die Mitarbeiter von heute begreifen sich im westlichen Kulturkreis als Individuen und weniger als Teil eines Kollektivs. Sie sind selbstbewusster, informierter und energischer als noch vor 20 Jahren. Und damit steigen auch die Ansprüche an die Mitarbeiteransprache. Interne Kommunikation der Zukunft ist differenzierte Beziehungskommunikation.

Die Erfahrung zeigt, dass für die Mitarbeiter die wichtigste Informationsquelle im Unternehmen die Kollegen sind. Erst danach folgen als Informationsquellen die Instrumente der internen Kommunikation. Die Information durch die eigenen Vorgesetzten fällt überraschend weit zurück. Was „die da oben“ sagen, scheint nur bedingt Akzeptanz zu finden. Die Schuld hierfür liegt nicht allein in der Chefetage. Es liegt oft auch am engen Rollenverständnis der Mitarbeiter. Vielen gelingt es nicht, über den Tellerrand ihrer Interessen hinauszuschauen und zu akzeptieren, dass ein aktives und verständiges „Geführt werden“ notwendig ist. Mitarbeiter haben die Pflicht, Rückmeldungen an ihre Führungskräfte zu geben und auf Informationsdefizite aufmerksam zu machen. Mitarbeiter haben das Recht, den Dialog einzufordern und eigene Ideen und Vorschläge einzubringen. Aber Information und Dialog sind keine reine Bringschuld der Vorgesetzten, sondern immer auch eine Holschuld des gesamten Teams. Verantwortungsbewusste Mitarbeiter gestalten die Kommunikationskultur des Unternehmens aktiv mit und fühlen sich für diese Kultur verantwortlich. Das angemessene Rollenverständnis der Mitarbeiter im Unternehmen lässt sich treffend durch „Mitdenken und Mitwirken!“ auf eine kurze Formel bringen. Eine Aufgabe der internen Kommunikation ist es daher auch, eine Bühne für das Mitwirken zu schaffen. Interne Kommunikation beteiligt die Kollegen. Interne Kommunikation gibt Impulse und lobt die Erfolge. Nur wer seinen Platz im Unternehmen kennt, sich beachtet und gewürdigt fühlt, wird mit an einem Strang ziehen. Der große Psychologe und Organisationsentwickler Kurt Lewin hat es treffend formuliert, dass wir eher bereit sind, unser Verhalten zu verändern, wenn wir an der Problemanalyse und Lösungserarbeitung beteiligt sind und zudem Entscheidungen ausführen, die wir selbst mit formuliert haben.

Wechseln wir zur Rolle des **Kommunikationsmanagers IK**. In vielen deutschen Unternehmen, vor allem im Mittelstand und im öffentlichen Sektor, gibt es keine eigene Abteilung für interne Kommunikation. Häufig gibt es nicht einmal einen spezialisierten Kommunikationsmanager IK als Einzelkämpfer. Manche Manager haben eine Mischfunktion, neben der Mitarbeiterkommunikation werden sie noch für andere Aufgaben eingeteilt und in eine andere Fachabteilung eingegliedert. Am gängigsten ist die Integration in den Bereich des Marketings oder der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Bis-

weilen begegnet uns die Zuordnung als Stabsstelle der Geschäftsleitung oder die Integration in die Personalabteilung.

Mit der faktischen Stellung des IK-Managers ist es in vielen deutschen Unternehmen nicht gut bestellt, auch wenn wir in den letzten Jahren eine Professionalisierung und mehr Selbstbewusstsein beobachten. Die meisten begreifen sich selbst nicht als „Kommunikationsmanager“, weil sie bis zum Hals in der Alltagsarbeit versinken. Sie arbeiten zweifellos routiniert, handwerklich sauber und haben „ihren Laden“ im Griff. Alles läuft auf „Nummer Sicher“. Aber ihnen fehlt oft der nötige Freiraum für strategisches und konzeptionelles Arbeiten. „Echte“ Kommunikationsmanager begegnen uns zwar immer öfter, aber noch lange nicht häufig genug. Ein Schlüsselproblem scheint zu sein, dass viele interne Kommunikationsleute nicht die nötige Anerkennung bei ihren Vorgesetzten finden. Sie können ihre Strategie- und Managementkompetenz nicht richtig ins Spiel bringen, obwohl sie dicht am Puls der Mitarbeiter sind und ihrem Chef wertvolle Ratschläge geben könnten.

Überhaupt hat der Kommunikationsmanager IK eine schwierige Position zwischen oben und unten, zwischen den Chefs und den Kollegen. Beide Seiten versuchen, ihn auf ihre Seite zu ziehen. Die Chefetage kann zu diesem Zweck enorme Zugzwänge entfalten. Denen muss der IK-Manager widerstehen. Seine Aufgabe ist es, das Gleichgewicht zwischen dem ökonomischen Prinzip „Gewinnmaximierung“ und dem humanen Prinzip „Pflege der Mitarbeiter“ zu wahren. Er ist quasi der „Hüter der Balance“. Er kann Dispute, Missverständnisse, Konflikte und Spannungen im Unternehmen nicht verhindern, die gehören zu jedem Gruppenprozess. Seine Aufgabe ist es aber, eine lebendige und stabile Kommunikationskultur anzustoßen, die solche Friktionen auffangen und abfedern kann.

Vielleicht ist diese schwierige Position zwischen den Kräften auch der Grund dafür, dass manche Kommunikationsverantwortliche überfordert sind und aus der Rolle fallen. Wir erinnern uns an Beratungsgespräche, da wurden die Kollegen als „faules Pack“ oder „dumme Sesselpupser“ tituiert. Eine solche Haltung disqualifiziert. Zyniker haben speziell in der internen Kommunikation nichts zu suchen. Nur wer seine Kollegen schätzt und respektiert, ist im richtigen Job. Allen anderen sei geraten, den Aufgabenbereich zu wechseln.

Zwischen Führungsspitze und Mitarbeiterbasis angesiedelt, muss man als interner Kommunikationsmanager vielen Rollen gerecht werden. Für uns verbindet die ideale Besetzung folgende Talente:

- › **Psychologe** – der an den Einstellungs- und Verhaltensmustern der menschlichen Psyche interessiert ist und neue Entwicklungen der Verhaltenspsychologie und der Neurowissenschaft im Auge behält.

- › **Kommunikationswissenschaftler** – der um die Komplexität und Emotionalität des Kommunikationsverhaltens weiß.
- › **Soziologe** – der sich mit den Mechanismen von Gruppen und kulturellen Rahmenbedingungen auskennt, diese auf das soziale Gefüge des Unternehmens anwenden kann.
- › **Coach** – der insbesondere die Führungskräfte anleitet, sie berät und eventuell sogar ihr Kommunikationsverhalten trainieren lässt.
- › **Betriebswirt** – der die Kommunikationsprozesse zielgerecht gestaltet, effizient steuert und sich im Projektmanagement auskennt.
- › **Journalist** – der aus trockenen Informationen eine spannende Story aufbauen und in griffige Worte bringen kann.
- › **Detektiv** – der eine Spürnase für die großen und kleinen Themen des Unternehmens hat und dabei auch die Zwischentöne im Ohr behält.
- › **Animateur** – dem es tagtäglich viel Spaß macht, mit Menschen umzugehen, sie zu beteiligen und zu aktivieren.
- › **Zukunftsforscher** – der offen für neue Wege ist und seine interne Kommunikationsarbeit permanent weiterentwickelt.

Sie runzeln die Stirn? Okay, vielleicht ist uns diese Rollenbeschreibung etwas zu ambitioniert geraten. Aber der Kern hat Bestand: In erster Linie ist der Kommunikationsmanager IK ein Generalist, der ein breites Feld überblickt und viele Kompetenzen integriert.

Damit der IK-Manager dieser Rolle gerecht werden kann, braucht er in jedem Fall ein funktionierendes Netzwerk im Unternehmen. Er hat überall im Haus direkte Drähte oder baut sie auf. Alle Abteilungen sind einbezogen, vor allem die, in denen das wichtige Fach- und Insiderwissen sitzt. Falls der IK-Manager über mehrere Standorte oder vielleicht sogar über die Ländergrenzen hinweg kommuniziert, sollte er zumindest einmal allen anderen Standorten einen Besuch abstatten, um Kontakte zu knüpfen. Die weitere Kontaktpflege wird dann über Telefon und Webkonferenzen intensiviert. Der Aufbau eines Netzwerkes ist besonders wichtig, um in jeder Richtung den nötigen Einblick und Durchblick zu haben und um frühzeitig aufkommende Probleme zu erkennen. Das Netzwerk ist die beste Quelle für Themen und Neuigkeiten. Es hilft, der eigenen Kommunikationsarbeit in der Firma den nötigen Rückhalt zu sichern und anschließend die Wirkung der Arbeit direkt an der Basis zu evaluieren.

Ein Netzwerk funktioniert nicht nur einseitig, es muss immer auch eine „Gegenleistung“ erbracht werden, wobei Gegenleistung nicht in Geld- oder Sachwerten gemessen wird. Es geht um ideelle Dinge wie Vertrauen, Kollegialität, Ansehen, Verständnis oder ein offenes Ohr.

Kommen wir zu den flankierenden Akteuren in der internen Kommunikation. Für den IK-Manager ist eine gute Zusammenarbeit mit der **Personalabteilung** selbstverständlich. Die Instrumente der Personalführung, -entwicklung und -bindung sind eng mit denen der internen Kommunikation verzahnt. In manchen Bereichen wäre die Arbeit der Personalabteilung ohne die Kommunikationsplattformen der IK-Abteilung gar nicht möglich – zum Beispiel bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen oder der Forcierung der betrieblichen Weiterbildung. Beide Abteilungen müssen zwar ihre Verantwortungsbereiche sauber abgrenzen, aber ansonsten Hand in Hand arbeiten und sich gegenseitig austauschen, vor allem bei den Themen Kultur, Personalmarketing oder der Einführung von digitalen Kommunikationskanälen. Damit der Austausch im üblichen Projektstress nicht zu kurz kommt, empfehlen wir die Institutionalisierung beispielsweise durch einen regelmäßigen Jour Fixe.

Nicht nur die Manager IK, sondern auch der **Betriebsrat** hat das Anliegen, die Kollegen zu informieren – beide jedoch mit unterschiedlichem Rollenverständnis. Der Kommunikationsmanager steht irgendwo zwischen „Anwalt“ der Mitarbeiter und „Sprachrohr“ der Leitung. Er ist auf jeden Fall an die Weisung des Unternehmens gebunden, während die Mitarbeiter den Betriebsrat als „einen von uns“ sehen. Der unabhängige Betriebsrat ist dem Wohl der Mitarbeiter verpflichtet und der Unternehmensleitung kaum Rechenschaft schuldig. Deshalb verfügt er nicht selten über mehr Glaubwürdigkeit und hat oft einen direkteren Zugang zu den Kollegen als der Manager IK. Fatal ist es, wenn der interne Kommunikationsmanager von der Führung angehalten wird, den Betriebsrat als „Feind“ zu sehen. Ein ständiger Grabenkrieg ist die Folge, der einen wertvollen Teil der Kommunikationskraft der internen Kommunikation absorbiert. Der Kommunikationsmanager IK sollte sich stattdessen um eine vernünftige Kooperation bemühen und den Betriebsrat als Gesprächspartner angemessen einbeziehen. In Arbeitstreffen informieren sich beide Seiten und stimmen gemeinsame Themen ab. Sobald die Verantwortungsbereiche des Betriebsrats direkt tangiert sind, ist eine solche Abstimmung sogar unbedingt erforderlich. Dabei ist eine gewisse respektvolle Distanz zwischen beiden Seiten notwendig. Ein Verdacht des „Gekungels“ darf nie aufkommen. Wichtig ist die Klärung, wer bei welchen kommunikativen Themen der Hauptansprechpartner des Betriebsrates ist: ein Vertreter der Geschäftsleitung oder der IK-Manager. Jedes Unternehmen hat hier seine diplomatischen Gepflogenheiten, die eingehalten werden müssen.

Nachdem wir die Rollen auf dem Spielfeld der internen Kommunikation beleuchtet haben, sind Sie an der Reihe. Denken Sie einen Moment nach und beschreiben Sie die typischen Rollenmuster in Ihrem Unternehmen. Bringen Sie das Verständnis der Hauptrollen (Leitungsebene, Mitarbeiter und IK-Manager) mit wenigen Schlagworten auf den Punkt. Das Ergebnis sollte die reale Rollenverteilung in Ihrem Umfeld widerspiegeln, so wie Sie es täglich erleben.

Rollenverteilung	IK-Manager	Mitarbeiter	Leitungsebene
<b>IK-Manager</b>	Wie arbeitet IK zusammen, sofern es ein IK-Team gibt?	Wie kommuniziert der IK-Manager mit den Kollegen?	Wie gut ist der Draht des IK-Managers zum Chef?
<b>Mitarbeiter</b>	Wie schätzen die Mitarbeiter den IK-Manager ein?	Wie gehen die Mitarbeiter miteinander um?	Wie sehen die Mitarbeiter ihre Chefs?
<b>Leitungsebene</b>	Welchen Rang gibt der Chef dem IK-Manager?	Was hält der Chef von seinen Mitarbeitern?	Wie gehen die Führungskräfte miteinander um?

**Check 2: Rollenverteilung**

Schauen Sie sich das Ergebnis an. Können Sie mit der Rollenverteilung der Akteure vernünftig arbeiten? Oder gibt es krasse Interferenzen in bestimmten Rollenbeziehungen? Eventuell lassen sich aus der Checkliste ja schon konkrete Aufgaben für Ihr internes Kommunikationskonzept ableiten, z. B. für eine bessere Vernetzung der Führungskräfte.

Nachdem die maßgeblichen „Spieler“ bestimmt sind, stellt sich als Nächstes die Frage, wie deren „Zusammenspiel“ in der Kommunikation läuft. Wir klären die Kommunikationsrichtungen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und internem Kommunikationsmanagement. Prinzipiell kann es fünf Richtungen im Unternehmen geben.

Der Kommunikationsmanager IK muss alle Richtungen im Auge behalten und den Informationsfluss angemessen fördern:

- › **Die Top-Down-Richtung** – Das interne Kommunikationsmanagement unterstützt die Führungskräfte in der Kommunikation mit den Mitarbeitern, um deren Führungsfunktion zu stärken und zu stabilisieren. In der Regel läuft die Hauptkommunikationsrichtung von oben nach unten.
- › **Die Bottom-Up-Richtung** – Das interne Kommunikationsmanagement stellt den Mitarbeitern Foren und Instrumente zur Verfügung, um in einen offenen Dialog mit den Führungskräften zu treten. Besonders die neuen

Instrumente der digitalen Medien bieten Möglichkeiten, schnell und einfach in einen Dialog zu treten. In den meisten deutschen Unternehmen wird der Kommunikationsstrom von unten nach oben seit einigen Jahren langsam, aber stetig ausgebaut.

- › **Die Equal to Equal on Top-Richtung** – Das interne Kommunikationsmanagement engagiert sich für Kommunikationswege und -instrumente, über die Führungskräfte mit Führungskräften kommunizieren. Diese Richtung ist zwar nur eine Nebenroute, sie liegt aber unter dem Begriff „Führungskräftekommunikation“ im Trend. Moderne Führungskräfte sollen sich nicht mehr als einsame Einzelkämpfer, sondern als offene Teamworker verstehen und sich im Sinne eines kollegialen Kompetenz- und Erfahrungsaustausches gegenseitig unterstützen.
- › **Die Equal to Equal on Bottom-Richtung** – Das interne Kommunikationsmanagement schlägt Brücken von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Das Ziel ist, aus der Belegschaft eine „dufte Truppe“ und eine „große Familie“ zu machen. Die Kollegen kennen und schätzen sich untereinander. Jeder in der Gruppe soll sich wohlfühlen und seiner Firma treu bleiben. Diese Basisverbindung stellt eine zentrale Vorfahrtsstraße für ein gutes Betriebsklima dar. Die interne Kommunikation muss diese Richtung pflegen und ausbauen, denn Mitarbeiter sind für Mitarbeiter stets die wichtigste Informationsquelle im Unternehmen.
- › **Fach- und hierarchieübergreifende Richtungen** – Mehr und mehr Unternehmen arbeiten interdisziplinär und abteilungsübergreifend. Institutionelle, aber auch persönliche Netzwerke bilden sich. Die fünfte Kommunikationsrichtung bezieht alle Richtungen und Ebenen ein und bildet ein synergetisches Geflecht. Die multiplen Verbindungen sollten im Zeitalter der digitalen Vernetzung mit strategischem Weitblick und Fingerspitzengefühl weiterentwickelt werden. In Großunternehmen etablieren sich zu diesem Zweck sogenannte „Community-Manager“, die den Dialog fördern und steuern.

Die Kommunikationsrichtungen orientieren sich an der Organisationsform der Unternehmen. Hierarchisch geführte Unternehmen organisieren die Kommunikation eher kaskadisch entlang dieser Hierarchien. Matrixorganisationen setzen neben der hierarchischen auch auf vernetzte Kommunikation. Auf alle Fälle muss der Kommunikationsmanager alle Richtungen im Auge behalten und auf die Ströme konstruktiven Einfluss nehmen. Denn sobald ein Unternehmen seine interne Kommunikation nicht in alle Richtungen klug und einfühlsam reguliert, bricht sich der Drang nach Information und Neuigkeiten schnell informelle Bahnen. Die informelle Kommunikation ist der große Gegenspieler des internen Kommunikationsmanagements.

„Gerüchteküche“ und „Flurfunk“ konterkarieren eine geregelte Kommunikationsfunktion. Im Extremfall regieren sie die Kommunikationskultur des Unternehmens und stellen die interne Kommunikation ins Abseits. Um einem Missverständnis vorzubeugen: Informelle Kommunikation ist nicht per se schlecht. In Maßen hat informelle Kommunikation durchaus Vorteile. Sie verkürzt den Dienstweg oder bringt die Mitarbeiter einander näher. Beim Feierabendbier lässt sich anders über Projektschwierigkeiten reden als im Meeting. Beim Plausch am Kaffeautomaten wird ein Problem bisweilen schneller aus dem Wege geräumt als auf dem offiziellen Dienstweg. Es geht also nicht darum, die informelle Kommunikation auszuschließen, sondern sie in moderate Bahnen zu lenken, damit sie nicht zu Gerüchtefluten führt.

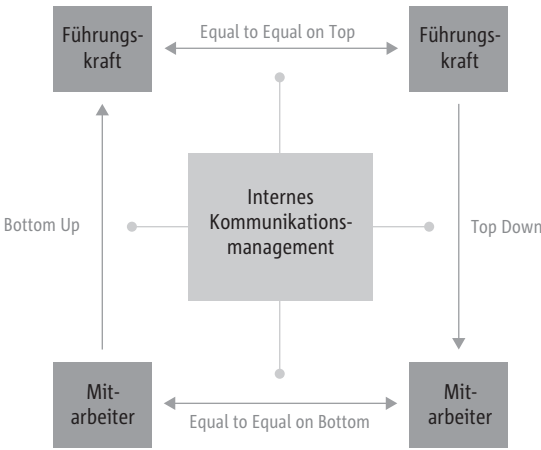


Abbildung 3: Richtungen der internen Kommunikation

Überlegen Sie, welche Kommunikationsrichtungen es in Ihrem Unternehmen gibt und wie ausgeprägt sie sind. Sprechen Sie mit Mitarbeitern und Führungskräften und holen Sie ein Meinungsbild ein. Sind alle mit der Kommunikationskonstellation zufrieden oder sollte sich einiges ändern?

**PRAXIS LIVE**

Da Sophie Michaelis noch nicht lange bei SüdVersorgung arbeitete, fiel ihr die Verteilung der Rollen im Unternehmen schwer. Sie hatte noch kein sicheres Gespür dafür. Aber sie hatte eine Kollegin, mit der sie sich gut verstand, Sigrid Heller. Die saß zwei Büros weiter, war für Kundenwerbung und Print zuständig und arbeitete schon „seit ewigen Zeiten“

im Unternehmen. Heller half ihr die Rollen im Unternehmen richtig einzuordnen.

Rollenverteilung	Personal-kommunikation	Mitarbeiter	Führung
Personal-kommunikation	Ich bin Einzelkämpferin.	Kommunikation erfolgt über Medien (Intranet, Rundbrief). Es gibt kaum persönliche Kontakte.	Ich habe kaum Kontakt. Das anstehende Konzept ist die erste große Bewährungsprobe.
Mitarbeiter	Ich bin bei den Kollegen noch ein unbeschriebenes Blatt. Die Kollegen sind stark von meinem Vorgänger Ribbeck geprägt.	Die Kollegen von SüdWatt und SüdWasser haben die Trennung aufrechterhalten. Kulturell gibt es zwei Unternehmen.	Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber den Chefs ist vorhanden. Hartmann ist zwar schon drei Jahre da, gilt aber immer noch als „Neuer“.
Führung	Sie interessiert sich wenig für interne Kommunikation und will den Rücken freigehalten haben.	Hartmann ist froh, wenn er nicht an die Basis muss.	Die ca. 35 Führungskräfte kommunizieren wenig miteinander.

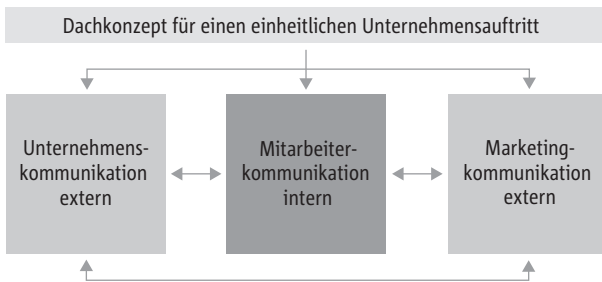
Was Sophie Michaelis besonders beunruhigte, war die Distanz zu ihrem Vorgesetzten. Als Stabsstelle des Vorstands war sie weisungsgebunden, aber in Wirklichkeit kümmerte sich Hartmann kaum um sie und ihre Arbeit. „Ich gehe davon aus, dass bei Ihnen alles läuft“, pflegte er immer zu sagen. Das anstehende Kommunikationskonzept wurde die erste große Bewährungsprobe, wenn sie die vermasselte, dann dürfte sie in Zukunft einen schweren Stand haben. Sorgen bereitete ihr auch, dass sie mit diesem Konzept als Einzelkämpferin für interne Kommunikation auf sich selbst gestellt war. Die Personaler hatten keine Ahnung von Kommunikation und der Pressesprecher merkte bei jeder Gelegenheit an, dass er in Arbeit ertrinken würde.

## Brücke zur externen Kommunikation schlagen

Die interne Kommunikation steht im Unternehmen nicht allein, gleich nebenan gibt es den großen Bereich der externen Kommunikation. Zur externen Kommunikation gehören beispielsweise Werbung, Pressearbeit, On-



line- oder Event-Kommunikation. Das Unternehmen kommuniziert z. B. mit Kunden, Medien oder Meinungsbildnern. In welchem Verhältnis stehen die beiden Kommunikationsbereiche? Generell muss der Kommunikationsmanager IK zu allen Abteilungen einen guten Draht aufbauen, um interessante Themen aufzuspüren. Er weiß immer, was im Haus passiert. Gerade zu den Abteilungen und Fachkollegen, die für die externe Kommunikation verantwortlich sind, pflegt er besondere Verbindungen. Im Sinne einer modernen ganzheitlichen Kommunikation sind externe und interne Kommunikation wie verschiedene Instrumente in einem gemeinsamen Orchester zu sehen. Sie haben zwar unterschiedliche Klangfarben und spielen andere Notenfolgen, aber dennoch vereinigen sie sich zu einem virtuosen Zusammenspiel.



**Abbildung 4: Schnittstellen der internen Kommunikation**

Die externe Kommunikation unterteilt sich in den meisten Unternehmen in zwei große Aufgabenbereiche. Da ist die imagebezogene Unternehmenskommunikation mit dem Schwerpunkt Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auf der einen Seite und auf der anderen Seite die promotionsbezogene Marketingkommunikation mit dem Schwerpunkt Werbung. Die Mitarbeiterkommunikation versteht sich als enger Partner beider Bereiche.

Immer mehr Unternehmen arbeiten zudem mit einem Dachkonzept, um alle Kommunikationsbereiche stimmig darunter auszurichten. Falls es bei Ihnen ein übergeordnetes Konzept gibt, nehmen Sie es zur Hand. Die Regeln des Dachs gelten auch für die interne Kommunikation. Die interne Konzeptionsarbeit darf nicht als Insellösung geplant und durchgeführt werden. Falls eine ganzheitliche Planung noch nicht existiert, sollten Sie in Abstimmung mit den anderen Kommunikationsbereichen einen entsprechenden Vorschlag machen. Ohne integriertes Konzept geht es nicht! Isolierte Kommunikationsarbeit verschenkt Kommunikationswirkung und verschwendet die Budgets.

Von der Herkunft her mögen sich viele IK-Manager dem Bereich Unternehmenskommunikation enger verbunden fühlen. Vorsicht, die Verbindung zur

„Systematik? - Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer halten Wort. Ihr Buch ist ein Plädoyer für strategische Planung - und ein praxisnaher Leitfaden, wie man's hinkommt. Die Autoren beginnen mit notwendigen Vorarbeiten und wirken so jedem Aktionismus entgegen. Sie beharren auf sinnvollen Reihenfolgen und illustrieren anhand eines plausiblen Beispiels, was das im Alltag bedeutet. Das Buch ist leicht verständlich, ohne je ins Banale abzurutschen. Führmann und Schmidbauer kennen die Praxis, was in wirklich jedem Kapitel wohlthuend zu spüren ist. Ihre Hinweise sind eins zu eins umsetzbar.“

**Christian Arns, Dozent für Kommunikationsmanagement,  
Quadriga Hochschule Berlin und Deutsche Presseakademie**

„Strukturiert und praxisnah gehen Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer auf die zentralen Gestaltungsaspekte der internen Kommunikation ein. Die verschiedenen Bausteine und Instrumente werden anhand des gesamten Planungsprozesses übersichtlich und prägnant dargestellt. Ein detaillierter Leitfaden und Nachschlagewerk zugleich, mit dem Erfolg versprechende Kommunikationsstrategien formuliert und umgesetzt werden können.“

**Nicolas Baltes, Manager Digital Media,  
Universal Music GmbH**

„Eine Pflichtlektüre für jeden Kommunikator, der sich für die fortschreitende Transformation der internen Kommunikation von der reinen Informationsfunktion zur strategischen Managementberatung und Digitalisierung interessiert. Führmann und Schmidbauer beleuchten die interne Kommunikation als funktionale Plattform, die unseren Blick für gesamtunternehmerische Prozesse und Ergebnisse schärft. Einfache Faustregeln und eingängige Praxisbeispiele machen die Lektüre zu DEM Handbuch für den Kommunikationsalltag – sowohl für Einsteiger als auch für Kommunikationsprofis.“

**Tanja Kampa, Leiterin Kommunikation Deutschland,  
Österreich & Schweiz, Alstom**



ISBN 978-3-933689-15-3