

Neue Spielregeln für die interne Kommunikation stärken die Glaubwürdigkeit

Wolfgang Griepentrog, 24. Oktober 2011,
Beitrag im Blog „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“

Langsam, sehr langsam tritt die interne Kommunikation aus dem Schatten der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Zwar ist der bedeutende Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg in den letzten Jahren viel stärker ins Bewusstsein gerückt, aber machen wir uns nichts vor: **Interne Kommunikation hat keine starke Lobby. Kommunikationserfolge werden am externen Auftritt gemessen**, an einer guten Medienpräsenz und an der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Fehler in der externen Kommunikation erzeugen Druck auf das Management, Versäumnisse in der internen Kommunikation hingegen nicht. Die Zahl der Publikationen, die das Hohelied der internen Kommunikation singen, steht in merkwürdigem **Widerspruch zur gängigen Praxis**. Erkennbar ist dies an viel zu geringen personellen und budgetären Ressourcen, aber schlimmer noch: sehr oft werden gerade in schwierigen Situationen, beispielsweise in Krisen, Restrukturierungen oder Veränderungsprozessen, wenn das Vertrauen und Commitment der Mitarbeiter besonders gefordert sind, deren Kommunikationsbedürfnisse hintangestellt. Als Berater beobachte ich seit Jahren, dass sich in der Praxis der internen Kommunikation nur wenig ändert und dass dies den **Handlungsspielraum und den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beeinträchtigt**. Gewiss, externe Kommunikationserfolge sind viel leichter darzustellen; die Reichweite guter Medienarbeit ist unbestritten eine tragende Säule erfolgreicher Unternehmenskommunikation, aber allein hierauf den Fokus zu setzen, ist gefährlich: **Allzu leicht baut man ein Haus ohne Fundament**, wenn

man den komplexen Kommunikationsanforderungen im Innern nicht gerecht wird. Eine starkes Unternehmen, **eine starke Marke lebt primär von innen** und erst dann lässt sie sich auch extern gut vermitteln.

Gute interne Kommunikation ist vor allem die Grundlage für einen **glaubwürdigen und Vertrauen schaffenden Auftritt nach innen ebenso wie nach außen**. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen beispielsweise die möglichen direkten Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Handlungen auf die Wahrnehmung und Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit verstehen, sonst sind Probleme und Widersprüche im Unternehmensauftritt vorprogrammiert. Die Erfahrung zeigt: Wenn man die interne Kommunikation nicht ernst nimmt, gefährdet das sogar die **Existenz des Unternehmens**. Manch eine Managementkrise der jüngsten Zeit ist durch den ungeschickten Dialog zwischen Management und internen Stakeholdern beschleunigt worden.

Kommunikation ist nicht nur eine **unternehmerische Pflicht**, sondern auch eine **Chance**: die Chance nämlich, die Erwartungen, Ansprüche und Anliegen der Stakeholder überhaupt zu erfahren und sie berücksichtigen zu können. Und genau das macht Glaubwürdigkeit und Vertrauen aus – **erfüllte oder respektierte Stakeholdererwartungen**. Wie dieser Mechanismus funktioniert, habe ich im Buch „Das Glaubwürdigkeitsprinzip“ skizziert (S. 55 ff). Er hat Konsequenzen sowohl für die externe als auch für die interne Kommunikation. Es wird Zeit, dies in der täglichen Kommunikationspraxis ernst zu nehmen: wir brauchen neue, verbindliche Spielregeln für die interne Kommunikation.

Wachsende Komplexität globaler Zusammenhänge erfordert Orientierung im Innern

Wir machen es uns zu leicht, wenn wir interne Kommunikation bloß als interne Information verstehen, quasi als „Sprachrohrfunktion“ für die Botschaften des Top-Managements. So werden wir den **Bedingungen der globalen Kommunikationsgesellschaft** nicht gerecht. Die Welt ist unüberschaubar und unberechenbar geworden und das hat Auswirkungen auch auf das Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen. Es kommt viel stärker als früher darauf an, dass sie die **Zusammenhänge, Vorgänge und Herausforderungen in- und außerhalb des Unternehmens verstehen**. Der Erfolg in den unternehmensstrategisch wichtigen Handlungsfeldern der **Corporate Responsibility** und der **Compliance** beispielsweise hängt entscheidend davon ab. In diesen Bereichen lassen sich

Ziele und Standards nicht verordnen. Sie erfordern eine Kultur, die erst durch gute interne Kommunikation erreicht wird. Unternehmen sind auf Dauer nur dann leistungsfähig, wenn die Mitarbeiter ein tiefes Verständnis davon entwickeln, was welche Anforderungen das Unternehmen erfüllen muss, welche **Reputationsrisiken** es zum Beispiel gibt und was all dies konkret für die eigene Arbeit bedeutet. Unternehmen müssen sich nicht nur um rasche, reibungslose Information bemühen, sondern im intensiven Dialog Klarheit und Orientierung bieten. Mitarbeiter wollen eingebunden sein und dadurch Wertschätzung erfahren. Sie wollen auch die Nähe der Unternehmensführung und ihre Führungskompetenz spüren.

Zwei Dinge sind zu berücksichtigen. **Erstens:** Mitarbeiter sind heute viel **stärker vernetzt** als früher. In den Social Media findet ein reger Austausch statt und auch die interne Meinungsbildung. Unternehmen sollten mit eigenen Angeboten diesen wichtigen Austausch der Mitarbeiter fördern und sich hier aktiv einklinken. In der Praxis wird die Nutzung von Social Media im Kontext der internen Kommunikation aber aus **Angst vor Kontrollverlust** oft eher behindert. **Zweitens:** Mitarbeitern geht es nicht nur um **maximale Transparenz**, wie es gemeinhin postuliert wird. Es geht um **ehrliche, vertrauensvolle, Wert schätzende Beziehungen** innerhalb der Belegschaft und zwischen Management und Mitarbeitern. Dazu bedarf es der Kommunikation. Wenn sie im Innern gelingt, kann sich Glaubwürdigkeit auch im Außenauftritt einstellen. Wir reden also nicht über ein Beiwerk der Unternehmenskommunikation, sondern über deren vornehmste Pflicht.

Interne Kommunikation fördert die Begeisterung und Leistungsmotivation der Mitarbeiter

Dass die Gesellschaft wichtige Themen ignoriert, kommt vor. Wie aber kann es sein, dass in den Unternehmen ein Faktum weithin unberücksichtigt bleibt, das jedes Jahr erneut im Rahmen einer Studie auf die Tagesordnung gerät? Ich meine die seit Jahren geringe **emotionale Bindung der Mitarbeiter** an ihr Unternehmen. Sie wird von dem Unternehmen **Gallup** im „**Gallup Engagement Index**“ erhoben. Demnach weist jeder fünfte Mitarbeiter in Deutschland keine emotionale Bindung an sein Unternehmen auf, sein Verhalten schadet dem Unternehmen eher. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter, nämlich 66 Prozent, zeigt eine geringe Bindung. Nur 13 Prozent der Beschäftigten identifizieren sich stark mit dem Unternehmen und zeigen eine hohe Leistungsbereitschaft. Das

sollte den Wert der internen Kommunikation deutlich machen. Als Ursache des Befunds gilt nämlich eine **schwache, unglaubliche Führungskultur** und die **interne Kommunikationskultur ist dafür der Gradmesser**. Sie zu verbessern, bedeutet also unmittelbar, das zu fördern, was man als selbstverständlich vorausgesetzt: Leistungsmotivation und Commitment der Mitarbeiter.

Internal Branding stärkt Veränderungsbereitschaft und Vertrauen in Krisen und im Wandel

Interne Kommunikation ist der **Motor in Veränderungsprozessen** und hilft in **Krisen**. Wandel gehört seit jeher zum Unternehmensalltag, aber die Dynamik des Wandels hat sich beschleunigt und erfordert heute die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter, den neuen Unternehmenskurs zu unterstützen. Sie entsteht, wie Gallup deutlich macht, nicht von selbst. **Gute interne Kommunikation muss zur Veränderung begeistern und befähigen**. Genau darauf kommt es zum Beispiel in folgenden Situationen an:

- **Change, strategische und operative Neuausrichtung des Geschäfts oder Restrukturierungen:** Solche Prozesse kranken in der Umsetzung oft daran, dass die Anforderungen der internen Kommunikation ignoriert werden. Wenn große Unternehmensberatungen den Projektauftrag zur Konzeption und Steuerung des Veränderungsprozesses haben, ist die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung der Mitarbeiter in der Regel nicht Teil des Auftrags. Sie wird nur dann gewährleistet, wenn die Anliegen der internen Kommunikation klar und umfassend auf die Agenda des Vorstands gelangen. Große Veränderungsprozesse erfordern unternehmensintern nämlich gute Erklärungen und Begründungen, und zwar nicht einmalig in einer Grundsatzrede des Vorstands, sondern im **dauerhaften engen Dialog**. Ein positives Beispiel hierfür ist der umfassende **Innovationsprozess des Konzerns Henkel**, der vom früheren Vorstand Lehner getragene und getriebene wurde. Oft gehen Glaubwürdigkeit und Vertrauen im Change verloren. Oft werden die Prozesse nur halbherzig realisiert und führen zwar zu strukturellen Verbesserungen und Kosteneinsparungen, nicht aber nicht zur beabsichtigten **nachhaltigen Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit**.
- **Fusionen:** Merger und Veränderungen im Unternehmensportfolio sind an der Tagesordnung. Es ist aber allgemein bekannt, dass viele Fusionen die

Erwartungen nicht erfüllen, weil divergierende Interessen und verschiedene Kulturen dem fruchtbaren Zusammenwirken im Wege stehen. **Fusions- und Übernahmeprozesse stellen die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter auf eine harte Probe.** Wie tiefgreifend ist beispielsweise die Veränderung für einen Bankberater, der sich bislang mit hochwertigen Investmentprodukten identifizierte und nun das kleinteilige Retailgeschäft mitverkaufen muss?

- **Krisen:** Krisen gehören unvermeidbar zum Unternehmensalltag. Dabei erschüttern stets die gleichen Fehler die Glaubwürdigkeit der Unternehmen (Unehrllichkeit, schleppende Informationen, Intransparenz etc.). Es ist gefährlich, in der Krisenkommunikation den Fokus nur nach außen zu richten. Sie erfordert vielmehr **unternehmensintern eine besonders hohe Sensibilität** und ein gutes Händchen.
- **Managementwechsel:** Der Wechsel im Top-Management gehört zu den tiefgreifendsten Veränderungsprozessen. Er bedeutet meistens einen Wandel in der **Unternehmens- und Führungskultur**. Wenn nicht durch eine engagierte interne Kommunikation der Boden für Verständnis und Vertrauen bereitet wird, hat es der neue CEO schwer, seine Ziele umzusetzen.

In all den genannten Beispielen kommt es darauf an, dass die Mitarbeiter zu 100 Prozent hinter dem Unternehmen stehen. Sie müssen ihre Verantwortung und ihren Auftrag als Rad im Unternehmensgetriebe begreifen. Das gelingt am besten, wenn das Unternehmen nicht nur im Außenauftritt, sondern auch nach innen ganzheitlich als Marke erlebt wird, als sogenannte **“Internal Brand”**.

Interne Kommunikation trainiert die Kommunikations- und Wertekompetenz der Führungskräfte

Glaubwürdigkeit entsteht nicht top-down. Die Vorstellung, der Kopf an der Spitze des Unternehmens könne allein mit seinem Vorbild bewirken, dass sich eine starke, offene und werteorientierte Kultur etabliert, ist ein **Irrglaube**. Sie entsteht nur dann, wenn das Vorbild der Unternehmensführung intern multipliziert und durch die Führungskräfte im Unternehmen weitergetragen wird. Sie müssen im Dialog mit ihren Mitarbeitern Vorgänge und Anforderungen erklären und einordnen. Dabei müssen sie die Werte des Unternehmens

vermitteln. Hier zeigt es sich, dass interne Kommunikation ein komplexer Prozess ist, für den die Führungskräfte besondere Kompetenzen benötigen:

- eine hohe **Kommunikationskompetenz**,
- eine **Wertekompetenz** bzw. klare Orientierung an den Werten des Unternehmens und an eigenen Grundsätzen
- und eine **Wertevermittlungskompetenz**.

Immer mehr Unternehmen erkennen den engen Zusammenhang zwischen Unternehmensgrundsätzen und nachhaltigem Unternehmenserfolg. Institutionen wie die **Wertekommission** tragen dazu signifikant bei. Worauf es heute aber entscheidend ankommt, ist über das eigene werteorientierte Verhalten der Führungskräfte hinaus die Fähigkeit, Werte in der Kommunikation mit den Mitarbeitern erkennbar zu machen. Kultur und Leistungsfähigkeit gedeihen dann, wenn Werte gut vermittelt werden. Führungskräfte sind als **interne Wertebotschafter** gefordert. Nicht jede Führungskraft hat dazu das notwendige Kommunikationstalent. Aber der Corporate Communications Bereich kann und muss die **Führungskräfte dazu befähigen**. Er kann ihnen diese komplexe Aufgabe erleichtern, zum Beispiel indem er Kommunikationsmaterialien, Instrumente und Trainings anbietet, die gezielt die Funktion und Rolle der Führungskräfte als Themenvermittler, Erklärer, Moderator und Wertebotschafter stärkt.

Interne Kommunikation ist die Kunst der Empathie

Das Interesse und die Aufmerksamkeit für die Anliegen nimmt in unserer Gesellschaft ab. Innerhalb von Unternehmen spielt aber Empathie eine bedeutende Rolle. Damit die **Glaubwürdigkeit nicht an den Konfliktlinien verloren** geht (z.B. durch enttäuschte Erwartungen oder fehlenden Respekt), muss interne Kommunikation die **Kultur des Austausches und Hinhörens fördern**. Die Empathie der Führungskräfte für die Anliegen der Mitarbeiter aber auch umgekehrt der Mitarbeiter für die Anliegen des Managements stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen. Aktive Kommunikation ist hierfür die Plattform.

Themen verstehen

Die interne Kommunikation ist in manchen Punkten **schwieriger als die externe**. Es geht nämlich nicht nur darum, spezielle Themen zu vermitteln, sondern

unternehmensintern ein Verständnis zu entwickeln, wie die **Themen „funktionieren“**, wie sie in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, welche Chancen und Reputationsrisiken sie möglicherweise bergen und welche Entwicklungen sie voraussichtlich erfahren. Wenn beispielsweise ein Händler die RFID-Technologie einführt, sollten die Mitarbeiter Bescheid wissen, wie diese Innovation bei Kunden und Medien ankommt. Die Interne Kommunikation muss also die Perspektive der externen mitdenken und vermitteln. Dazu ist ein gutes, umfassendes Storytelling hilfreich, das heißt die Umsetzung in einprägsame, schlüssige Geschichten.

Wir brauchen neue Spielregeln

Wir brauchen einen Wandel unserer Management- und Kommunikationskultur. **Interne Kommunikation darf nicht Lippenbekenntnis bleiben, sondern erfordert Exzellenz in der Praxis.** Wir brauchen neue **Spielregeln**, die der interne Kommunikation endlich zum **Durchbruch** verhelfen. Die Weichen kann man jetzt stellen, denn jetzt wird die Kommunikation für das kommende Jahr neu justiert. Infrastruktur und Themenschwerpunkte der internen Kommunikation sollten bei der **Jahresplanung** berücksichtigt werden.

Folgende Grundsätze sollten zur verbindlichen Richtschnur werden:

1. Interne Kommunikation braucht als strategisch wichtige Dimension des Unternehmensauftritts **mehr Raum** im Kommunikationsmanagement. Dazu müssen **ausreichende Ressourcen** bereitgestellt werden. Interne Kommunikation muss die Führungskräfte **zum Dialog befähigen**. Die hierzu erforderlichen Fähigkeiten, insbesondere die Kompetenz zur Vermittlung von Werten, sollten sich auch in den Stellenbeschreibungen des Kommunikationsmanagements widerspiegeln. Auch bei der Personalauswahl sollte auf die Wertekompetenz und die **Wertevermittlungskompetenz** geachtet werden.
2. Die Belange der internen Kommunikation müssen in der Planung und Umsetzung aller Veränderungsprozesse, beispielsweise bei Restrukturierungen, konsequent und ernsthaft **mitgedacht und berücksichtigt** werden.

3. Wir brauchen ein klares **Selbstverständnis von Management**, das interne Kommunikation nicht als Verlautbarung oder Sprachrohrfunktion versteht, sondern als **engagierten Dialog auf Basis von Empathie**. Der **Ehrbare Kaufmann** ist glaubwürdig und stark im Dialog mit den internen Stakeholdern.

Wer sich diese Spielregeln zu eigen macht, stärkt die Glaubwürdigkeit des Unternehmensauftritts

Weiterer Support und Infos: <http://www.wordsvalues.de>

Quelle: <http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>