



Andrea Montua

Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Erfolgreich in Unternehmen
kommunizieren – im Alltag
und in Veränderungsprozessen



Springer Gabler

Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Andrea Montua

Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Erfolgreich in Unternehmen
kommunizieren – im Alltag und in
Veränderungsprozessen



Springer Gabler

Andrea Montua
MontuaPartner Communications GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-28804-4 ISBN 978-3-658-28805-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28805-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Covermotiv: © Rassco/stock.adobe.com

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort der Autorin

Was verbinden Sie mit Interner Kommunikation? Mitarbeiterzeitschriften? Social Intranets? Apps, die Mitarbeiter weltweit miteinander vernetzen können? Oder ist die Kommunikation mit Mitarbeitern für Sie noch mehr als das? Gehören Werkzeuge für New Work und agile Arbeitsstrukturen für Sie ebenso dazu wie moderne Veranstaltungsformate und eine neue Art der Führungskommunikation?

Für mich ist die Interne Kommunikation mittlerweile die Antwort auf fast alle Fragen einer modernen Unternehmensführung. Sie ist Weg und Ziel zugleich, umfasst das geschriebene Wort ebenso wie das gesprochene und unausgesprochene. Sie meint Alltag ebenso wie Veränderung, das Heute ebenso wie die Trends von morgen.

Neue Rahmenbedingungen in der Gesellschaft und den Unternehmen ziehen seit einigen Jahren veränderte Anforderungen an die Bereiche Personalführung und Kommunikation nach sich. Unternehmenslenker, Führungskräfte und Kollegen in Personal- und Kommunikationsabteilungen sind auf eine neue Art gefragt und stehen vor komplexen Herausforderungen. Vorbei die Zeiten, als hierarchische Führung, klare Anweisungen, Briefbotschaften der Geschäftsführung im

Gehaltsschreiben sowie die viermal jährlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift die kommunikativen Bedürfnisse der Mitarbeiter abdecken konnten.

Groß hingegen der Wunsch nach Führungskräften, die ihren Mitarbeitern im Alltag als moderierender Coach und kooperativer Berater zur Seite stehen. Laut die Fragen nach dem Sinn – bei Alltagsentscheidungen ebenso wie im Rahmen von Veränderungsprojekten. Und drängend die Auseinandersetzung mit Themen wie einer informierenden und motivierenden Kommunikation, die Mitarbeiter wirklich erreicht – örtlich, technisch und emotional.

Als ich vor knapp 20 Jahren in der Internen Kommunikation begann, steckte sie noch in den Kinderschuhen: Der Alltag war eher tool- als strategiegetrieben und schwarze Bretter, retrospektiv informierende Mitarbeitermagazine und -newsletter sowie Betriebsversammlungen, auf denen auch die Geschäftsführung ein Rederecht erhielt, standen im Vordergrund. Kaum vergleichbar mit der heutigen Situation in Unternehmen, in der agile Arbeitsstrukturen, veränderte Arbeitsformen, eine neue Art der Projektarbeit und Selbstorganisation das Miteinander der Kollegen in Unternehmen und Organisationen prägen.

Wahrscheinlich haben auch Sie dieses Buch in der Hand, weil sich in Ihrem Alltag als Führungskraft oder Kommunikator einiges verändert hat und Sie auf der Suche nach einer Neubestimmung Ihres eigenen Kurses sind.

Ich freue mich, wenn das Buch Ihnen eine Hilfe dabei sein kann, Ihre Rolle neu zu definieren, mit Selbstsicherheit von der Notwendigkeit kommunikativer Prozesse in Ihrem Unternehmen zu sprechen und vielleicht auch mit Nachdruck den einen oder anderen Veränderungsprozess voran zu bringen.

Was Sie dafür auf den vor Ihnen liegenden Seiten finden werden, das sind Erfahrungen aus mittlerweile rund 20 Jahren Interner Kommunikation und knapp 300 Unternehmen, die meine MontuaPartner-Kollegen und ich in all den Jahren von innen anschauen durften. Was Sie eher weniger finden werden, das sind theoretische Modelle und Grundlagen-Erklärungsversuche.

Stattdessen möchte ich mit Ihnen aus „meiner Welt“ auf das Thema Interne Kommunikation schauen. Ob Ihnen das, was Sie dann sehen werden, zusagt und Sie diesen Blick teilen mögen, das wird sich zeigen, wenn Sie meine mit Ihren eigenen Erfahrungen in den Unternehmen verglichen haben.

Ich lade Sie herzlich ein, mit mir über all die Themen in den Austausch zu gehen, die Sie in diesem Buch finden werden: Von der Notwendigkeit eines strategischen Vorgehens bei der Optimierung Ihrer (Internen) Kommunikation über das so spannende Feld der Grundbedürfnisse, die uns auch im kommunikativen Alltag leiten bis hin zu den gesellschaftlichen Trends, die uns und unsere Art des Umgangs miteinander formen. Ich freue mich darauf, mehr über Ihre Sichtweisen zu erfahren. Schreiben Sie mir gern: buch@montua-partner.de

Bis wir vielleicht voneinander lesen, wünsche ich Ihnen Aha-Erlebnisse für Ihren Unternehmensalltag und dass die Zeit der tiefergehenden Beschäftigung mit dem so wichtigen Thema (Interne) Kommunikation für Sie wie im Flug vergeht.

Hamburg
im Dezember 2019

Andrea Montua

P.S. Im Buch verwende ich die Sprachform des generischen Maskulinums. Dies geschieht ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit und ist nicht geschlechtsspezifisch gemeint.

Vorwort von Sebastian Purps-Pardigol

„Das Wichtigste ist, dass wir mit unseren Mitarbeitern viel darüber sprechen, was wir tun und warum wir es tun“, erzählt mir Prof. Gunther Olesch. Der Geschäftsführer des Elektrotechnikherstellers Phoenix Contact kommt gerade von einer Betriebsversammlung, in der er seine 17.000-köpfige Belegschaft über die Strategie der Firma informiert hat – es war nicht das erste Mal. Gunther Olesch ist einer von über 500 Gesprächspartnern, die ich in den vergangenen zehn Jahren getroffen habe, damit sie ihr Erfahrungswissen mit mir teilen. „Welches sind die Muster, mit denen Veränderungsprozesse in Organisationen gut gelingen?“, wollte ich von ihnen erfahren. Viele der gewonnenen Erkenntnisse habe ich auf der Plattform Kulturwandel.org veröffentlicht, die ich gemeinsam mit meinem Freund, dem Neurobiologen Gerald Hüther betreibe.

Im Laufe der Zeit konnte ich verschiedene Muster erkennen. Die Notwendigkeit einer guten Internen Kommunikation ist eine meiner Erkenntnisse und daher ist es ein gutes Zeichen, dass Sie dieses Buch in der Hand halten.

Zuvor jedoch noch ein wichtiges Argument, das Sie nutzen können, um einige der Entscheidungsträger in Ihrem Umfeld zu überzeugen:

Eine gute Unternehmenskultur führt nicht nur zu verbesserten Beziehungen zwischen den Menschen in diesen Firmen, sie lohnt sich oftmals auch wirtschaftlich. Phoenix Contact hat beispielsweise 80 Jahre gebraucht, um einen Umsatz in Höhe von einer Milliarde Euro zu erreichen. Innerhalb weniger Jahre hat sich dieser auf 2,3 Mrd. erhöht und Gunther Olesch sieht einen wesentlichen Grund dafür darin, dass die Unternehmenskultur die Mitarbeiter deutlich stärker in den Fokus genommen hat als früher. Auch der Saffhersteller Eckes-Granini Deutschland erhöhte seinen Umsatz unter dem damaligen Geschäftsführer Heribert Gathof um 70 %. Gathof wurde von seinen Mitarbeitenden für die besondere von ihm etablierte Kultur geschätzt. Die nordische Hotelkette Upstalsboom konnte ihren Umsatz mit ihrer neuen Unternehmenskultur sogar verdoppeln. Und die Hamburger Otto Group initiierte erfolgreich einen Kulturwandel, um aus den roten Zahlen zu kommen.

Zurück zur Kommunikation: Viele der wunderbaren Anstrengungen einer Geschäftsführung für eine gute Kultur verpuffen, wenn die Mitarbeitenden nicht ausreichend informiert werden, warum was geschieht. Das muss nicht immer am fehlenden Willen des Führungsteams liegen, sich mitzuteilen, bisweilen scheitert es an so profan erscheinenden Dingen wie einer falschen Technologie. Konkret erinnere ich mich an den Film eines Geschäftsführers, den dieser extra für seine Mitarbeiter gedreht hatte, und in dem er den geplanten Unternehmenswandel beherzt erklärte. Jedoch hatten von den 5000 Mitarbeitenden weniger als 500 einen geschäftlichen Computer mit Lautsprechern: Sie konnten ihn nicht hören. Ein Positivbeispiel hingegen ist der Heizungshersteller Viessmann: Ein großer Teil der Mitarbeitenden hat keinen Schreibtisch-Job und somit kaum beruflichen Zugang zu einem Computer. Kurzerhand hat das Allendorfer Unternehmen eine mobile App mit dem Namen Vi2Go entwickelt und die Anzahl der Mitarbeitenden, die es nun digital schnell erreichen kann, vervielfacht.

Gerade in der VUCA-Welt, die von Andrea Montua im zweiten Kapitel beschrieben wird, ist das Informiertwerden für Mitarbeitende besonders bedeutsam. Denn in Zeiten der Unsicherheit verknüpfen

Menschen häufig die wenigen, ihnen zur Verfügung stehenden Informationen auf eine höchst irrationale Art und Weise. Kopfkino entsteht und der Flurfunk hat Hochkonjunktur. Solche Phänomene sind neurobiologisch messbar. In diesen Phasen springt bei vielen Mitarbeitenden die Amygdala an – das ist der Gefahrenriecher im Kopf von uns Menschen. Eine hochaktive Amygdala sorgt für eine neuronale Übererregung und reduziert den Zugriff auf unseren präfrontalen Kortex, also auf den Teil des Gehirns, in dem unsere höheren geistigen Potenziale verborgen liegen.

Wenn es in einem Unternehmen gerade hoch hergeht, wäre es jedoch günstig, wenn die Mitarbeitenden viel Zugriff auf die in ihnen liegenden Potenziale hätten. Ein Positivbeispiel ist Phoenix Contact: 2009 war das härteste Krisenjahr der Firmengeschichte. Angestoßen durch die Lehman-Brothers-Pleite erlebte die Bundesrepublik Deutschland damals ihren bisher schlimmsten Wirtschaftscrash. Besonders die Automobilindustrie war betroffen, ein Hauptkundensegment von Phoenix Contact. Die Geschäftsführung des Unternehmens reiste damals regelmäßig durchs Land, stellte sich in Betriebsversammlungen immer wieder den Fragen ihrer Mitarbeitenden und informierte sehr offen: „Wir haben acht Prozent Wachstum geplant, tatsächlich aber liegen wir bei minus sechs“. Es wurde noch schlimmer, Mitarbeitende mussten in Kurzarbeit gehen und erhielten weniger Gehalt. Die Geschäftsführung reagierte mit einem Akt der Solidarität. Kurzerhand reduzierten die Chefs ihre eigenen Gehälter um den prozentual gleichen Betrag. „Wir hatten das Gefühl, alle in einem Boot zu sitzen“, berichteten mir Mitarbeitende später. All das half, die Menschen in dieser Phase der Unsicherheit innerlich stabil zu halten. Das Ergebnis: Das Jahr 2009 wurde zu einem der innovativsten der Firmengeschichte. Viele der heutigen Cash-Cow-Produkte von Phoenix Contact sind in diesen schwierigen Monaten entwickelt worden.

„Als wir den Wandel begannen, waren es gerade mal fünf Prozent der Kollegen, die sich darauf gefreut haben“, berichtete mir Tobias Krüger, Kulturwandel-Chef der Hamburger Otto Group. Ähnliches berichtete Peter Fregelius, Kadermitglied der Swisscom, der in dem Schweizerischen Telekommunikationsunternehmen eine neue Form der Zusammenarbeit initiiert hat. Zu Beginn des Wandels sei eine

Minderheit in den direkten Widerstand gegangen. Etwa 80 % der Mitarbeitenden jedoch haben in Warteposition verharret. Ein Chef, der seine Mitarbeitenden für den Wandel gewinnen will, muss diese schweigende Mehrheit erreichen.

Neurobiologisch betrachtet ist das Verharren verständlich: Unser Gehirn arbeitet energieeffizient und nutzt daher nach Möglichkeit bestehende neuronale Netzwerke. Der Aufbau neuer synaptischer Verknüpfungen, die wir benötigen, um neue Verhaltensweisen und Fähigkeiten zu entwickeln, benötigt jedoch zusätzliche Energie. Und um diese Energie freizusetzen, ist es hilfreich, die emotionalen Zentren im Mittelhirn der Mitarbeitenden anzusprechen.

Jetzt kommen Sie ins Spiel, liebe Leserin und lieber Leser: Sie sind die Protagonisten, denen es gelingen muss, diese Menschen durch berührende Inhalte und den passenden Rhythmus zu erreichen. Denn bei der Kommunikation verhält es sich wie mit dem Zähneputzen: Es lohnt sich, es regelmäßig zu tun.

Um Menschen (nicht nur) in einer Organisation zu bewegen, müssen Sie ihre Herzen erreichen. Vielleicht klingt Ihnen das zu weich, dann hier nochmal die neurobiologische Erklärung: Wenn in unserem Gehirn die emotionalen Zentren aktiviert werden, schütten diese neuroplastische Botenstoffe aus. Diese sorgen dafür, dass neue synaptische Verknüpfungen entstehen... und Menschen auf neue Gedanken kommen, neue Verhaltensweisen und neue Fähigkeiten hinzugewinnen.

Was es an Handwerkszeug und Haltung noch Wichtiges zu beachten gilt, damit Sie in Ihrer Rolle besonders wirksam werden, das erklärt Ihnen Andrea Montua nun in den folgenden Kapiteln.

Sebastian Purps-Pardigol: Autor von „Führen mit Hirn“ und „Digitalisieren mit Hirn“

Extras zu diesem Buch

Poster zu den Instrumenten der Internen Kommunikation zum Herunterladen

Im Kap. 7 erhalten Sie einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten der Instrumente Interner Kommunikation in Alltags-, Veränderungs- oder Krisensituationen.

Damit Sie auch bei Ihrer täglichen Arbeit immer wieder einen Blick darauf werfen können, wie Sie gezielter mit Ihren Mitarbeitenden in den Kontakt kommen können, haben wir Ihnen die Übersichten zu einem Poster zusammengestellt. Dieses können Sie sich unter der folgenden Adresse downloaden, die Datei ist für den Druck in der Größe DIN A3 optimiert:

www.springer.com/978-3-658-28804-4 (den Link finden Sie im unteren Bereich unter dem Inhaltsverzeichnis)

Podcast zu den Themen Interne Kommunikation, New Work und Veränderungskommunikation

Sie interessieren sich dafür, wie Unternehmen die im Buch genannten Themen mit operativem Leben füllen oder welchen Blick Experten der jeweiligen Fachgebiete darauf haben?

XIV Extras zu diesem Buch

Dann laden wir Sie herzlich ein, in die Folgen unseres Podcasts „Auf einen Tee mit Andrea Montua“ hineinzuhören und sich von den Gesprächspartnern der monatlichen Folgen inspirieren zu lassen.

Mehr Informationen finden Sie hier: www.aufeinentee.de oder über den QR-Code:



Inhaltsverzeichnis

1	Interne Kommunikation – DNA jedes Unternehmens	1
1.1	Wachsende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	3
1.2	Ganzheitlichkeit als Ziel	7
1.3	Vielfältiges Aufgabenspektrum	8
1.4	Vom Betriebsjournalisten zum Vorstandsberater	9
1.5	Sechs Schritte für eine wirkungsvolle Interne Kommunikation	11
2	Die VUCA-Welt kennt kein Top-down	13
2.1	Neue Arbeitsweisen, neue Arbeitsbedingungen, neue Kommunikationsformen	14
2.2	Gemeinsames Erarbeiten statt hierarchischem Anordnen	16
2.3	Interne Kommunikation als Schlüssel zum Verständnis	17
2.4	Aufgabe der Führungskräfte: Hintergründe und Sinn erläutern	18

2.5	Agile Arbeitsweisen: nur ein Hype oder echte Wunderwaffe?	20
2.6	Etablieren einer stabilisierenden Fehlerkultur	25
2.7	Von der Komfort- in die Entwicklungszone	27
2.8	In Kürze: die wichtigsten Fragen in der „neuen VUCA-Welt“	29
3	Strategie als Kompass jeder Internen Kommunikation	31
3.1	Gut gemeint ist nicht gleich gut gemacht	32
3.2	Schritte auf dem Weg zur IK-Strategie	33
3.2.1	Schritt 1: Die Analyse des Ist-Zustandes	34
3.2.1.1	Kurz-Exkurs 1: Analyseinstrumente	35
3.2.1.2	Kurz-Exkurs 2: Interne Stakeholderanalyse	36
3.2.2	Schritt 2: Definition des Ziel-Zustandes und der Zielgruppen	37
3.2.3	Schritt 3: Die Bestimmung der Gaps	42
3.2.3.1	Beispiel 1	42
3.2.3.2	Beispiel 2	42
3.2.4	Schritt 4 und 5: Hebel- und Maßnahmendefinition	43
3.2.5	Schritt 6: Erfolgskontrolle und Nachjustierung	44
3.3	In Kürze: die sechs Schritte auf dem Weg zu einer fundierten IK-Strategie	45
4	Bedürfnisse kennen und Mitarbeiter motivieren	47
4.1	Menschliche Grundbedürfnisse als Basis	48
4.2	Kontinuität und Empathie als Schlüssel zu Vertrauen	52
4.3	Grundlagen der Motivationspsychologie	54
4.3.1	Intrinsische/extrinsische Motivation	55
4.3.2	Kurzfristige/langfristige Motivation	55
4.3.3	Bewusste/unbewusste Motivation	56

4.4	Praxistipp: Blick in unsere Motivstrukturen	56
4.5	Wie erlernte Strategien uns hemmen oder fördern	65
5	Veränderung ist der neue Alltag – auch in der Internen Kommunikation	71
5.1	Veränderungsprozesse in Unternehmen haben viele Gesichter	72
5.2	Die Formel für Veränderungswunsch und -intensität	74
5.3	Die Change-Phasen – oder: „Schritt für Schritt kommuniziert es sich besser“	77
5.4	Die Change-Kurve neu gedacht	80
5.5	Die Change-Story: Anker und Veränderungsbotschaft zugleich	84
6	Nicht die Tools bestimmen die Inhalte, sondern die Relevanz	89
6.1	Aufmerksamkeitsökonomie	90
6.2	Wie unser Relevanzfilter funktioniert	92
6.2.1	Aufmerksamkeit wecken	94
6.2.2	Thematische Relevanz	96
6.2.3	Inhaltliche und optische Verständlichkeit	97
6.2.3.1	Verständlichkeit durch Geschichten (Storytelling)	98
6.2.3.2	Verständlichkeit durch die Vermittlung von Botschaften in Kampagnenform	100
6.3	Werden Sie relevanter für Ihre Zielgruppen	103
7	Zielgruppengerecht mixen: die neue Rolle interner Kommunikationsinstrumente	105
7.1	Push- und Pull-Kommunikation	107
7.2	Kriterien zur Differenzierung von IK-Instrumenten	108

7.3	Trends und Empfehlungen für die gängigsten Medien der Internen Kommunikation	114
7.3.1	Blogs	114
7.3.2	Corporate TV & Podcasts	117
7.3.3	Flurfunk	119
7.3.4	Mitarbeiterzeitschrift	120
7.3.5	Newsletter	123
7.3.6	Social Intranets und (Mitarbeiter-)Apps	124
7.3.7	Interne Veranstaltungsformate	126
8	(Interne) Kommunikation ist messbar	129
8.1	Messbarkeits- und Wirkungsebenen	132
8.2	Definition von Kennzahlen	132
8.2.1	Definieren Sie messbare Ziele	133
8.2.2	Möglichkeiten der Erfolgsmessung	134
8.3	Wann und wie oft gemessen werden sollte	136
8.4	Bereiten Sie die Ergebnisse zielgruppengerecht auf	137
8.5	Denken Sie Erfolgsmessung nachhaltig	138
8.6	Ein Praxisbeispiel	139
9	Führungskräfte(kommunikation) als Schlüssel erfolgreicher Interner Kommunikation	143
9.1	Kommunikationsbedürfnisse der Förderer	150
9.2	Kommunikationsbedürfnisse der Unterstützer	151
9.3	Kommunikationsbedürfnisse der Skeptiker	151
9.4	Kommunikationsbedürfnisse der Gegner	152
9.5	Das Modell der menschlichen Entwicklungsebenen	153
9.6	Die Graves-Levels im Unternehmenskontext	154
9.7	Tools der Führungskräftekommunikation	157
9.8	Ein 8-Schritte-Plan auf dem Weg zur passenden Führungskräftekommunikation	158

10 Die Zukunft hat gerade erst begonnen: Gesellschaftliche Trends und ihre Bedeutung für die (Interne) Kommunikation	161
10.1 Megatrend 1: Wissenskultur und Konnektivität	162
10.2 Megatrend 2: Weiterentwicklung vom Individualisierungstrend zum Wir-Gefühl	166
10.3 Megatrend 3: Entwicklungen in der Arbeitnehmerstruktur	169
Schlussbetrachtung	173
Dank	175
Literatur	177



1

Interne Kommunikation – DNA jedes Unternehmens

„Geht doch!“ Stefanie N. kommt mit einem strahlenden Lächeln aus der Vorstandssitzung – zum ersten Mal seit Monaten. Als Vorstandsassistentin eines Unternehmens der Lebensmittelindustrie hat sie ein Gespür für die Stimmung in der Firma. Und die verbessert sich offenbar gerade nach und nach. Wie gut. Sogar den bislang eher kritischen Kollegen fallen sie auf, die deutlich optimistischeren Teeküchen-Gespräche. Ebenso die höhere Motivation aller, die von den aktuellen unternehmensweiten Veränderungsprozessen betroffen sind. Diese Veränderung war dringend nötig. Nicht umsonst hatte Stefanie auf die Einstellung eines Kollegen für die Interne Kommunikation gedrängt. Es hatte ihr große Sorge bereitet, wie sich das Unternehmen entwickelte: Die letzte Mitarbeiterbefragung war vor einem halben Jahr und hatte deutlich verschlechterte Werte beim Engagement und dem Blick auf die Zusammenarbeit und Kommunikation ergeben. Die Stimmung bei Führungskräften und Mitarbeitern hatte sich eingetrübt. Lauter wurde der Ruf nach authentischen, ehrlichen Informationen. Ohne Schönfärberei. Ohne Hochglanz-Interviews mit der Geschäftsführung.

Apropos: Die Geschäftsführung hatte die Entwicklung lange darauf geschoben, dass die Führungskräfte „noch nicht in der neuen Welt angekommen seien“. Deshalb kämen sie ihrer Führungsarbeit nicht angemessen nach; ebenso ihrer Rolle als Kommunikatoren.

„Das ist aber nicht allein Aufgabe der Führungskräfte“, hatte Stefanie immer wieder entgegnet. „Auch die Kollegen müssen befähigt werden, über veränderte Bedingungen und den angeschobenen Veränderungsprozess angemessen zu kommunizieren.“

Die Anforderung an den Vorstand selbst läge woanders; er solle die Unternehmensvision neu formulieren und die Strategie finalisieren.

„Sie als Geschäftsführung müssen Leitplanken für den neuen gemeinsamen Weg vorgeben und zudem für eine funktionierende Interne Kommunikation sorgen“, hatte Stefanie immer wieder vorgeschlagen. „Diese Vorgaben werden im nächsten Schritt von Führungskräften und Mitarbeitern mit Leben gefüllt.“

Und dann – endlich: Das letzte ungute Stimmungsbild hatte die Geschäftsführung zum „Go!“ für eine Stelle „Interne Kommunikation & Change“ bewogen.

Stefanie war sich zwar sicher, dass sich mit diesem Schritt einiges ändern würde. Dass allerdings bereits wenige Wochen nach den ersten strukturierten Informationen und Gesprächen zwischen dem neuen IK-Kollegen und den Führungskräften so schnell positive Veränderungen sichtbar werden würden – damit hätte sogar sie nicht gerechnet. Ganz offenbar war der Bedarf noch größer gewesen als gedacht ...

Interne Kommunikation in Unternehmen: Sie zählt zu jenen Faktoren, die für den Firmenerfolg ausschlaggebend sind. Immer wieder ergeben Studien und Befragungen, dass ein Großteil an Alltags- und Veränderungsprojekten scheitert, weil die Interne Kommunikation mangelhaft ist. Oder weil sie gleich ganz fehlt. Ein enormer wirtschaftlicher und emotionaler Schaden für die Unternehmen aller Branchen und Größen!

Wen aber wundern diese Aussagen?

Nur wenn ich als Mitarbeiter die Ziele und Entwicklungen meines Unternehmens kenne, kann ich einen guten Job machen, erfolgreich sein, in dem, was ich tue. Denn erst dann weiß ich meinen Beitrag zum Unternehmenserfolg ein- und wertzuschätzen. Sprich:

Interne Kommunikation schafft Effizienz und Identifikation. Identifikation mit meinem Unternehmen und zu meinem Arbeitsplatz, zu meiner Tätigkeit. Positive Resultate sind mehr Eigenengagement und geringere Fehlzeiten. In aller Regel jedenfalls.