

Andrea Montua

Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Erfolgreich in Unternehmen
kommunizieren – im Alltag
und in Veränderungsprozessen

2. Auflage



Springer Gabler

Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Andrea Montua

Führungsaufgabe Interne Kommunikation

Erfolgreich in Unternehmen
kommunizieren – im Alltag und in
Veränderungsprozessen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Andrea Montua
MontuaPartner Communications GmbH
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-41714-7 ISBN 978-3-658-41715-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41715-4>

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, 2024, korrigierte Publikation 2025

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.

Titelbild: Orange Fruit von Francesco Carta fotografo © getty images

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

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Vorwort zur ersten Auflage von Sebastian Purps-Pardigol

„Das Wichtigste ist, dass wir mit unseren Mitarbeiter*innen 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 Gesprächspartnerinnen und 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*innen 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*innen deutlich stärker in den Fokus genommen hat als früher. Auch der Safthersteller 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 Schreibtischjob 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 Kolleg*innen, 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 noch mal 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 u. a. „Führen mit Hirn“
und „Digitalisieren mit Hirn“

Vorwort von Thomas Voigt: Freiraum schaffen, auf Augenhöhe kommunizieren, Kontrollverlust lustvoll leben

Die Hamburger Otto Group gilt als „Transformationsweltmeister“. Den Begriff hat sich ein Journalist ausgedacht. Und als ein anderer den Vorstandsvorsitzenden der Otto Group fragte, welche Ingredienzien für einen erfolgreichen Kulturwandel nötig sind, antwortete Alexander Birken, es seien derer drei: 1. Kommunikation, 2. Kommunikation und 3. Kommunikation.

Damit sei aus prominentem Mund die Hauptthese dieses Buches bestätigt, nämlich dass Interne Kommunikation eine Führungsaufgabe ist. Mehr noch, Interne Kommunikation ist womöglich DIE wesentliche Aufgabe moderner Führung. Die Kultur einer Organisation definiert sich schließlich über die Qualität von Beziehungen. Diese Beziehungsqualität definiert sich bei genauem Hinsehen über die Qualität der Kommunikation. Betrachtet man das Management eines Unternehmens als eine Integrationsleistung teils disparater Interessen ihrer Mitglieder, um gemeinschaftliches Handeln zu ermöglichen, dann ist dieses Managementhandeln weitgehend kommunikativer Art.

Sie und du, liebe Leserin, lieber Leser und liebe Leseleute, haben das wahrscheinlich erkannt, sonst hätten Sie dieses schlaue und praxisnahe Werk von Andrea Montua nicht in die Hand genommen. Alles,

was in diesem Buch steht, stimmt. Das kann ich aus rund 40-jähriger Kommunikationspraxis bestätigen. Aber viel wichtiger noch: Die Kommunikation, gerade die Interne, wird rasant wichtiger.

Was Andrea Montua im zweiten Kapitel unter der schönen Headline „New Work in der VUCA-Welt“ zum Ausdruck bringt, ist zu einer der größten Herausforderungen der Wirtschaftswelt geworden. Pandemien, geopolitische Krisen, der Klimawandel, Vergreisung der Gesellschaft, globale Abhängigkeiten, galoppierende Inflation und die Krise des Kapitalismus: Nur eines dieser Themen kann Unternehmer*innen und Manager*innen schon schlaflose Nächte bereiten – alles zusammen verändert gerade alles.

VUCA ist da. Es verändert unseren Blick auf eine als friedlich wahrgenommene Welt, auf die Zukunft unserer natürlichen Ressourcen, auf unser demokratisches Gemeinwesen, auf unsere Wirtschaftsordnung und die Rolle der Unternehmer*innen und Organisationen darin. Und mittendrin stehen die Mitarbeitenden und wissen nicht (mehr), wofür ihre Unternehmen stehen, womit sie in Zukunft Geld verdienen sollen und wie sie vor lauter und schneller Anpassung an den digital definierten Wandel und in einer hybriden Arbeitswelt noch Sinn und Spaß an der Arbeit haben sollen. Die Folge: stille Kündigung und rasender Stillstand.

Aber der Reihe nach. Eine, wenn nicht die wesentliche Aufgabe von Unternehmensführung liegt heute darin, die raschen Veränderungen in der digitalen Wettbewerbsarena in den Blick zu nehmen und radikal nach der künftigen Existenzberechtigung für ein Unternehmen zu fragen. Sie würdigt die Vielfalt der Mitarbeitenden und mögliche gelebte traditionelle Werte, die es mit Blick in die Zukunft neu zu beleben gilt. Sie benennt den Veränderungsbedarf des Topmanagements als Erstes und schonungslos. Und sie erweitert den Freiraum für Verhaltensänderung und Selbstbestimmung der Kolleginnen und Kollegen fundamental. Sie definiert die Rolle von partizipativer Kommunikation auf Augenhöhe innerhalb des Unternehmens und weit darüber hinaus neu. Und sie braucht wie alle Beteiligten die Kraft, um das Ungefähre, das in diesem Prozess eines lustvollen Kontrollverlusts unweigerlich verankert ist, auch eine lange Zeit auszuhalten.

Die Änderung von Haltung, Verhalten und den Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen ist das Schwerste, was einer Organisation abverlangt werden kann. Denn es setzt die Fähigkeit voraus, das bisherige Verhalten und damit sich selbst infrage zu stellen, zuweilen radikal. Gerade bei familiengeführten oder familiendominierten Gesellschaften mit ihrem auf persönliche Kontinuität bedachten Management stellt dies eine besondere Herausforderung dar.

Als die Otto Group vor nunmehr sieben Jahren einen Prozess des „Kulturwandels 4.0“ begann, haben die Gesellschafter und der Vorstand selbst den Anfang gemacht. Der langjährige Vorstandsvorsitzende und heutige Aufsichtsratsvorsitzende Prof. Dr. Michael Otto wies in einem Town Hall vor über 30.000 zumeist digital zugeschalteten Mitarbeitenden für einen grundlegenden Wandel der Unternehmenskultur vorbildlich den Weg zu Selbstreflexion und Selbstkritik.

Auch die Vorstände der Gruppe machten von Beginn des Prozesses an deutlich, dass man einen Kulturwandel nicht verordnen, sondern nur vorleben kann. Sie sprachen sehr offen und öffentlich von der Notwendigkeit, die Zusammenarbeit untereinander zu verbessern, etwaiges Silodenken über ihre eigenen Bereiche hinweg aufzubrechen und diesen Prozess mit unmittelbarer Kommunikation permanent transparent zu machen. Kurz: Sie versprachen, sich selbst sichtbar zu verändern.

Wer Kolleginnen und Kollegen Neugierde, gar Lust machen möchte zu Aufbruch, Selbstwirksamkeit und eigener Veränderung, muss dem Top-down- einen Bottom-up-Prozess entgegenstellen. Er muss die Kolleginnen und Kollegen über alle Firmen-, Hierarchie- und Bereichsgrenzen hinweg direkt erreichen und ermuntern wollen. Aus diesem Grunde wurde in der Otto Group der Prozess des Kulturwandels 4.0 nicht über die Konzerngesellschaften und Führungskräfte nach unten kaskadiert, sondern alle Kolleginnen und Kollegen wurden von Beginn an aufgefordert, sich aktiv in den Prozess einzubringen. Ganz nach dem Motto: „Du bist der Kulturwandel.“

Im Kern geht es in einer Netzwerkökonomie um die Erkenntnis, dass die Entfaltungskraft des einzelnen Mitglieds eines Unternehmens durch ihren Vernetzungs- und Aktivierungsgrad definiert ist. Insbesondere die Kolleginnen und Kollegen der Generation Y und Z haben einen hohen

Mitbestimmungs- und Gestaltungsanspruch und setzen partizipative Prozesse voraus.

Das verträgt sich nicht mit starren Hierarchien, ausgeprägtem Silodenken, langen Entscheidungswegen und einem Selbstverständnis von Führungskräften, das dem „Idioten-Impuls“ folgt, wie es ein früherer Topmanager unseres Konzerns einmal formulierte: „Dass Vorgesetzte beim Zuhören schon zu wissen glauben, dass sie es eigentlich besser wissen.“

Deshalb muss der Internen Kommunikation der Zukunft eine Haltungsänderung vorausgehen. Wer als Führungskraft versteht, Mitarbeitende als die eigentlich Wissenden, ihre Vielfalt als das eigentlich Wertschöpfende und ihr Vertrauen als das eigentlich Wertvolle eines Unternehmens anzusehen, erst der kann „auf Augenhöhe“ kommunizieren.

Informations- und Kommunikationsgewohnheiten haben sich durch den Einfluss von Social Media gewandelt. Auch dies ein großes Thema dieses Buches. Dialog, Partizipation und das Teilen von Inhalten stehen im Mittelpunkt. Mitarbeiter wollen und sollen sich auch intern einbringen und den Dialog mitgestalten. Die Rolle des internen Kommunikationsmanagements wandelt sich entsprechend. Es geht nur noch selten darum, vorhandene Informationen und Wissensbestände im Unternehmen angemessen zu verteilen, vielmehr stehen die Leistungsfähigkeit formaler und informeller Kommunikationsnetze, die Qualität der Inhalte sowie die Austauschprozesse im Vordergrund. Es geht nicht mehr nur darum, „zu“ den Kolleginnen und Kollegen zu sprechen, sondern „mit“ ihnen, wie die Kommunikationsprofessorin Claudia Mast einmal treffend formulierte.

Im Hinblick auf Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Nähe, aber auch in Bezug auf die Einflussnahme wird der persönlichen Kommunikation der Führungskräfte große Relevanz zugeschrieben. Dies gilt insbesondere in Zeiten größerer Veränderungen. Neben der Regelkommunikation kommen daher Veranstaltungen in kleineren Runden bis hin zu Town Halls steigende Bedeutung zu. Vor allem aber müssen Führungskräfte Vorbild für die im Unternehmen angestrebten Austauschprozesse sein. Wenn es das Ziel ist, den Austausch zum Beispiel

über Intranets zu fördern, müssen Vorstände die Ersten sein, die sich in Frequenz und Qualität daran aktiv beteiligen.

Die Arbeitswelt ist hybrid geworden und findet nicht mehr nur in vier Wänden eines Büros statt. Interne Kommunikationsangebote müssen sich optimal in die Lebenswelt der Mitarbeiter*innen einfügen. Interne Kommunikation muss mobil und flexibel sein. Die mit den mobilen Devices verbundene Kommunikationssemantik wird auch hier zum Leitstern. Scroll statt linear, Bild statt Text, Video statt Bild usw. Nicht zu vergessen: Blue Collar Worker müssen erreicht werden. Und sie sträuben sich, berufliche Inhalte auf ihren Devices zuzulassen.

Eine spannende und zunächst widersprüchliche Erkenntnis der digitalen Transformation ist, dass mit der digital vermittelten Kommunikation der Bedarf an persönlichem Austausch in gleichem Maße zu wachsen scheint. Das gilt für die digitale Welt ebenso wie für die Welt in den Unternehmen. Deshalb besteht die große Aufgabe in einer hybriden Arbeitswelt darin, die Bindung an das Unternehmen aufrechtzuerhalten, ohne die Wünsche nach Freiheit und Selbstbestimmtheit der Mitarbeitenden zu begrenzen.

Die skizzierten Veränderungen im Management, in den Prozessen und in der internen Kommunikationslandschaft wandeln nicht nur die Ziele, Konzepte und Maßnahmen der Internen Kommunikation, sondern transformieren das Selbstverständnis der Kommunikatoren selbst.

Wissen-ist-Macht-Gehabe, Selbstreferenzialität und One-Voice-Policies gehören, wo sie denn noch gelebt wurden, der Vergangenheit an. Die von mir vor vielen Jahren formulierte These, den Kontrollverlust müsse man als Führungskraft nicht erleiden, sondern könne man auch lustvoll gestalten, gewinnt sehr praktische Relevanz.

Das gilt auch für die Kommunikationsexpert*innen in den Organisationen. Sie übernehmen neben strategischen Aufgaben die Rolle der Moderation, des Partners oder der Partnerin und sorgen für Befähigung. Kommunikationsplattformen aufzubauen und zu pflegen, Themen zu initiieren, neue Offline-Kommunikationsformate zu entwickeln und Dialoge zu moderieren, das ist die eine Aufgabe. Für das Management eine gute Beratung, Partner*in und Motivator*in zu

sein, die zweite. Und alle Kolleginnen und Kollegen zu befähigen und/oder zu ermuntern, sich aktiv an den Kommunikationsprozessen zu beteiligen, die dritte Rolle.

Diese Rollen zu bewältigen ist nur möglich, wenn man für eine hohe Fachkompetenz steht und damit gefragt ist. Ebenso wichtig ist es, sich auch als Kommunikationsexperte in Demut zu üben. Nur im Verbund mit anderen Fachabteilungen wie IT, Knowledge-Management, Personal, Unternehmens- und Kulturentwicklung wird man optimale Ergebnisse erzielen können.

Meine Erfahrung und die meiner Kolleginnen und Kollegen in den letzten Jahren ist, dass es uns als Kommunikationsexpertinnen und -experten gefragter und geschätzter hat werden lassen. Und dies ist möglicherweise eine generelle Feststellung wert: Die Kommunikationsexpert*innen für Interne Kommunikation werden einen Bedeutungszuwachs erfahren, wenn sie kompetent und vernetzt Vertrauen und Glaubwürdigkeit schaffen. Das Lesen dieses Buches vermag gewiss dabei zu helfen.

Thomas Voigt
Group Vice President Corporate Communications, Otto Group

Vorwort der Autorin

Wer hätte das gedacht: Die erste Auflage von „Führungsaufgabe Interne Kommunikation“ war kaum gedruckt und schon wurde die Welt im Jahr 2020 praktisch über Nacht eine andere. Der zwischenmenschliche Kontakt verlagerte sich auf eine streng digitale oder von Masken sicht- eingeschränkte Ebene. Die persönlichen Kommunikationswege waren fürs Erste versperrt. Austausch musste digital erfolgen, auf neue Art und Weise, mit neuen Systemen, neuen Ritualen und neuen Regeln. Die Sicht auf meine Kolleg*innen, auf ihr Befinden, ihre Sorgen, Bedenken und Themen erfolgte überwiegend im Verhältnis 16:9.

In dieser menschlich und geschäftlich unwirtlichen Zeit lief die Interne Kommunikation (IK) in vielen Unternehmen zur Höchstform auf – mit und ohne Kamera und mit mehr oder weniger Verbindungsproblemen. Mit der Pandemie als Antreiber konnte die IK ihre wahren Stärken ausspielen und Zeichen setzen. All das in einer Geschwindigkeit, mit der kaum jemand von uns gerechnet hatte und auf die wir nach den ersten Tagen der Fassungslosigkeit auch nicht zu hoffen gewagt hätten.

Für Unternehmen und Mitarbeitende erweist sich diese Entwicklung der Kommunikation in den Organisationen bis heute als Glücksfall –

auch wenn sie ihren Ursprung in einer manifesten Krise nahm. Unternehmen haben in Hochgeschwindigkeit begonnen, genau auf ihre Mitarbeitenden zu schauen, und die allermeisten von ihnen sind ihrer Fürsorgepflicht wirklich gut nachgekommen. Eine enorme Weiterentwicklung fand statt. CEOs, Manager und Mitarbeitende lernten, mit ihren Gedanken und Gefühlen nicht bei sich allein zu bleiben. Sie lernten, dass Entwicklung gemeinsam besser geht, dass Krisen zusammenschweißen und dass das Wirgefühl viele Facetten hat. Und wie wir alle lernten auch sie, dieses Gefühl zu sehen und zu fördern.

Diese vielen Erkenntnisse und Erfahrungen werden uns auch weiterhin begleiten. Denn während die Corona-Pandemie langsam abebbte, schlichen sich die nächsten Krisen durch die Hintertür. Wer also bis dato das Gefühl hatte, ein „back to normal“ wäre möglich, wurde enttäuscht. Es ist ein „New Normal“ geworden.

Der neue Normalzustand, in und mit dem wir alle leben und arbeiten, ist in ständiger Bewegung und die Richtung bestimmen – zumindest auf den ersten Blick – nicht wir. Geopolitische Interessen wirken sich auf Branchen und Märkte aus, Lieferketten verändern sich, Rohstoffe aller Art werden knapper. Ziel der Kommunikation in dieser neuen Arbeitswelt darf und muss es sein, mit möglichst geringen Ressourcen eine möglichst große Wirkung zu erzielen.

Die gute Nachricht: Wir dürfen jeden Tag neu festlegen, wie wir arbeiten möchten. Aber wie soll es sein?

Eine zentrale Rolle, heute und in Zukunft, werden die Grundbedürfnisse der Menschen spielen. Das gilt für die Führungskräfte, die IK und die Mitarbeitenden gleichermaßen. Ist Sicherheit nicht im gewünschten Maß vorhanden, müssen wir sie herstellen. Etwa, indem wir die Organisation als verlässlichen Partner in unzuverlässigen Zeiten aufstellen, indem wir verantwortungsbewusst agieren, kurzum: indem wir den Mitarbeitenden ein guter, verlässlicher Partner sind.

Was heißt das für uns? Jede Entscheidung, die wir treffen, wird von unseren Emotionen beeinflusst – auch wenn wir in der Regel behaupten, rationale Entscheidungen zu treffen.

Sind wir persönlich betroffen von Ereignissen und spüren wir das deutlich, dann sinkt unser IQ.¹

Wenn wir ängstlich oder gestresst sind, fällt es uns schwerer zu denken, abzuwägen und zu reflektieren.

Ureigenste Aufgabe der IK wird es daher sein, im Rahmen der Unternehmenskultur für Mitarbeitende und Management ein sicheres, transparentes und wertschätzendes Umfeld zu kreieren, in dem positive Emotionen Raum finden. Nur so kann ein „Wir“ wirklich entstehen. Und das, liebe Leserin und lieber Leser, es ist, was für uns alle in unserer täglichen Arbeit den größten Wert hat und uns auch an einem Montagmorgen gern aufstehen und ins (Home-)Office gehen lässt.

Ich habe mich ehrlich gefreut, dass der Verlag Springer Gabler mit der Bitte um eine Überarbeitung des Buches für eine zweite Auflage auf mich zukam. Ein Zeichen dafür, dass die Relevanz des scheinbar „weichen“ Themas Interne Kommunikation für die Organisationen und Führungskräfte in den zurückliegenden Monaten eher noch gestiegen ist.

Mindestens ebenso groß war die Freude, als Thomas Vogt meiner Bitte um ein zweites Vorwort für diese Neuauflage nachkam. Für mich ist er seit vielen Jahren Vorbild und Inspiration gleichermaßen. Nicht nur, weil er OTTO zu einem Vorreiter für Interne und Führungskräftekommunikation hat werden lassen, sondern vor allem, weil er selbst all das, wovon er spricht, in meiner Wahrnehmung auch in bewundernswerter Weise vorlebt. So scheut er sich nicht, immer wieder mutig neue Wege zu gehen, Altbekanntes zu hinterfragen und auch mal für Disruption zu sorgen. Vielleicht haben Sie gelegentlich die Möglichkeit, einen seiner Vorträge zu hören? Ich kann sie Ihnen nur empfehlen. In der Zeit, in der wir uns pandemiebedingt nicht auf Tagungen treffen konnten, haben wir uns auf Spaziergänge um die Alster verlegt. Auch diese waren für mich eine große Bereicherung.

Ich lade Sie herzlich ein, mit mir über die Themen dieses Buches und auch über ihr Zusammenspiel in den Austausch zu gehen: von der Notwendigkeit eines strategischen Vorgehens bei der Optimierung der

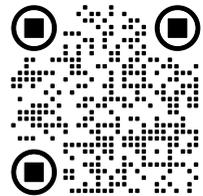
¹ Kenneth T. Kishida, Dongni Yang, Karen Hunter Quartz, Steven R. Quartz und P. Read Montague (2012). Implicit signals in small group settings and their impact on the expression of cognitive capacity and associated brain responses. In: *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, Band 367, S. 704–716.

IK über die Relevanz der Unternehmenskultur, das spannende Feld der menschlichen Grundbedürfnisse, die uns auch im kommunikativen Alltag leiten, bis hin zu den aktuellen gesellschaftlichen Trends, die uns und unser Miteinander prägen. Ich freue mich darauf, mehr über Ihre Sichtweisen zu erfahren. Vernetzen Sie sich gern mit mir auf LinkedIn.

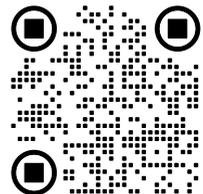
Und bitte lassen Sie sich von mir ermuntern, Ihre Unternehmenskultur fest im Blick zu behalten sowie Ihre Rolle in der Organisation immer wieder zu hinterfragen und mutig auf die neuen Entwicklungen zu schauen. Nutzen Sie unsere Praxistipps, um zu prüfen, an welcher Stelle Handlungsbedarf besteht und was vielleicht noch professionalisiert werden kann. Auf den vor Ihnen liegenden Seiten schöpfen wir aus rund 20 Jahren Erfahrung in Interner Kommunikation, Organisationsentwicklung und vielen Change-Prozessen. Insgesamt durften wir einige Hundert Unternehmen aus Healthcare, Automotive, Immobilienwirtschaft und vielen anderen Branchen kommunikativ begleiten. Sie alle mussten sich, unabhängig von ihrer Branche, ähnlichen Herausforderungen stellen.

Bis wir hoffentlich voneinander lesen, wünsche ich Ihnen eine kurzweilige Lektüre und vielleicht den einen oder anderen Aha-Moment.

Herzliche Grüße
Andrea Montua



Auf einen Tee



Andrea Montua auf LinkedIn

Danksagung I

Ein Buch entsteht nie ganz allein – auch dieses hier nicht. In sich trägt es vieles aus meinem Berufsleben, aus konstruktiven Gesprächen, spannenden Interviews und interessanten Workshops. Auch die Einflüsse meiner Familie schwingen mit. Sie hat mich bei all meinen Vorhaben bedingungslos unterstützt und mir einiges an kommunikativem Rüstzeug mitgegeben.

Einige Menschen haben ganz aktiv an der Aktualisierung des Buches mitgewirkt. Ihnen möchte ich herzlich danken:

- Meinen Kolleginnen und Kollegen bei MontuaPartner, insbesondere Christiane Capps, Marlisa Christ, Maria Gartz, Jasmin Drogi und Veronika Zimmer für ihre wertvollen inhaltlichen Impulse und ihr konstruktives Feedback.
- Thomas Voigt für sein wunderbares Vorwort zu dieser zweiten Auflage. Unser Austausch, die gemeinsamen Vortragsvorbereitungen und so mancher Spaziergang während der Corona-Zeit waren und sind mir Lernquelle und Inspiration zugleich.

- Sebastian Purps-Pardigol für das Vorwort zur ersten Auflage, das auch für diese zweite Auflage nach wie vor passend ist – zu kaum einer anderen Zeit war das Thema Unternehmenskultur relevanter als heute. Danke, Sebastian, dass ich von dir viel lernen durfte zu den Themen Hirnforschung und Führung.
- Meinen Kundinnen und Kunden und meinen Interviewpartner*innen von „Auf einen Tee mit“. Ohne die Praxiserfahrungen aus mehr als 20 Jahren wäre das, was nun hier vor uns liegt, nicht möglich gewesen.

Keinen aktiven, aber einen sehr spürbaren Einfluss auf dieses Buch hat auch meine Familie. Als Schriftsteller und Deutschlehrerin haben meine Eltern mir die Affinität zu Sprache und Kommunikation mit in die Wiege gelegt. Nicht zuletzt durch sie erschloss sich mir das Lernfeld, dass authentische (Interne) Kommunikation tatsächlich der Schlüssel zu zwischenmenschlicher Verbindung, Vertrauen und Liebe ist.

Und meine geliebte Tochter Anna Isabella musste in einer für sie wichtigen Zeit auf viele gemeinsame Stunden mit mir verzichten, weil ich an diesem Buch schrieb. Ihr Verständnis und ihre Geduld lehren mich viel – vor allem, dass Kommunikation und Schnelligkeit nicht die Antwort auf alles sind.

Hamburg
im Frühjahr 2024

Andrea Montua

Danksagung II

Ein besonders herzlicher Dank geht an dieser Stelle an meine Kollegin Christiane Capps, die mich in ganz besonderem Maße beim Schreiben und Redigieren dieser zweiten Auflage unterstützt hat. Ohne ihre Hilfe hätte ich dem Wunsch des Verlages nach einer Überarbeitung der Inhalte nicht nachkommen können.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Die geheime Zutat des Unternehmenserfolgs | 1 |
| 1.1 | Welche Faktoren entscheiden wirklich über den Erfolg der IK? | 5 |
| 1.2 | Was die Interne Kommunikation heute können muss | 8 |
| 1.3 | Die Rollen im IK-Ensemble | 10 |
| 1.4 | Die Praxis: 6 Tipps, damit Ihre IK-Strategie auf fruchtbaren Boden fällt | 11 |
| 2 | New Work in der VUCA-Welt | 13 |
| 2.1 | Interne Kommunikation schafft Verständnis | 15 |
| 2.2 | Aufgaben der Führungskräfte | 16 |
| 2.3 | Agiles Arbeiten | 18 |
| 2.4 | Fehler erlauben und aus ihnen lernen | 25 |
| 2.5 | Wie wollen wir arbeiten? | 29 |
| 2.6 | Das Wesen hybrider Teams | 30 |
| 2.7 | Die Struktur eines digitalen Arbeitsplatzes | 31 |
| 2.8 | Skill Sets im Rahmen von New Work | 32 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.9 | Das Wir-Gefühl in hybriden Teams | 34 |
| 2.9.1 | Tipps für eine starke Teamkultur | 35 |
| 2.9.2 | Exkurs: New Work | 37 |
| 3 | Die IK strategisch denken | 41 |
| 3.1 | In 5 Schritten zur IK-Strategie | 43 |
| 3.1.1 | Schritt 1: Der Ist-Zustand | 43 |
| 3.1.1.1 | Möglichkeiten zur Zieldefinition | 45 |
| 3.1.1.2 | Erfolge messen mit Kennzahlen/KPI | 47 |
| 3.1.1.3 | Objectives & Key Results | 48 |
| 3.1.2 | Schritt 2: Zielgruppe | 50 |
| 3.1.2.1 | Unser Praxistipp | 54 |
| 3.1.3 | Schritt 3: Identifizieren Sie die Gaps und Handlungsfelder | 55 |
| 3.1.4 | Schritt 4: Definition von Hebeln und Maßnahmen | 56 |
| 3.1.5 | Schritt 5: Erfolgskontrolle und Nachjustierung | 57 |
| 3.2 | In Kürze: 5 Schritte auf dem Weg zu einer fundierten und nachhaltigen IK-Strategie | 58 |
| 4 | Bedürfnisse und Motivation der Mitarbeitenden | 59 |
| 4.1 | Menschliche Grundbedürfnisse als Basis | 60 |
| 4.2 | Der Schlüssel zum Vertrauen | 64 |
| 4.3 | Was motiviert uns? | 68 |
| 4.3.1 | Intrinsische und extrinsische Motivation | 68 |
| 4.3.2 | Kurzfristige und langfristige Motivation | 69 |
| 4.3.3 | Bewusste und unbewusste Motivation | 69 |
| 4.4 | Praxistipp: Blick in unsere Motivstrukturen | 70 |
| 4.5 | Wie die eigenen Strategien uns hemmen oder fördern | 80 |
| 4.6 | Wie Engagement entsteht | 84 |
| 4.7 | D E I – Mixed Teams @work | 88 |
| 4.8 | Unterstützung durch die interne Kommunikation | 91 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 5 | Tools und Inhalte | 93 |
| 5.1 | Die Message in acht Sekunden | 94 |
| 5.2 | Was wirklich wichtig ist | 96 |
| 5.2.1 | Aufmerksamkeit erzeugen | 97 |
| 5.2.2 | Thematische Relevanz | 99 |
| 5.2.3 | Inhalt und Optik | 101 |
| 5.2.3.1 | Storytelling | 101 |
| 5.2.3.2 | In Kampagnen denken | 103 |
| 5.3 | Push- und Pull-Kommunikation | 106 |
| 5.4 | Die Wahl der passenden Instrumente | 106 |
| 5.5 | Kriterien zur Differenzierung von IK-Instrumenten | 108 |
| 5.5.1 | Blogs | 110 |
| 5.5.2 | Corporate TV & Podcasts | 113 |
| 5.5.3 | Flurfunk | 114 |
| 5.5.4 | Mitarbeitenden-Zeitschrift | 116 |
| 5.5.5 | Newsletter | 118 |
| 5.5.6 | Social Intranets und (Mitarbeiter-)Apps | 119 |
| 5.5.7 | Interne Veranstaltungsformate | 122 |
| 5.6 | Künstliche Intelligenz | 123 |
| 5.6.1 | Beispiele aus dieser Welt | 124 |
| 5.6.2 | Beispiele aus der anderen Welt | 126 |
| 6 | Aufbau und Struktur einer IK-Abteilung | 129 |
| 6.1 | Das Vorgehen | 132 |
| 6.2 | Ist- und Bedarfsanalyse | 133 |
| 6.3 | Zieldefinition | 134 |
| 6.4 | Planung | 135 |
| 6.5 | Das Team | 135 |
| 6.6 | Die Content-Strategie | 136 |
| 6.7 | Vorbereitung | 136 |
| 6.8 | Budget | 137 |
| 6.9 | Blick auf die Historie | 138 |
| 6.9.1 | Exkurs: Der Corporate Newsroom und seine Lightversion | 139 |
| 6.9.2 | Newsroom oder Newsroom light? | 141 |
| 6.10 | Ihre ersten Schritte im Überblick | 142 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 7 | (Interne) Kommunikation ist messbar | 145 |
| 7.1 | Messbarkeits- und Wirkungsebenen | 148 |
| 7.2 | Definition von Kennzahlen | 148 |
| | 7.2.1 Definieren Sie messbare Ziele | 149 |
| | 7.2.2 Möglichkeiten der Erfolgsmessung | 150 |
| 7.3 | Wann und wie oft gemessen werden sollte | 151 |
| 7.4 | Bereiten Sie die Ergebnisse zielgruppengerecht auf | 152 |
| 7.5 | Denken Sie Erfolgsmessung nachhaltig | 153 |
| 7.6 | Ein Praxisbeispiel | 154 |
| | 7.6.1 Exkurs 1: Analyseinstrumente | 156 |
| | 7.6.2 Exkurs 2: Interne Stakeholder-Analyse | 157 |
| 8 | Führungskräfte(kommunikation): Schlüssel zu erfolgreicher IK | 159 |
| 8.1 | Im Alltag immer am Mikrofon | 161 |
| 8.2 | Die Herausforderungen der Führungskräfte | 162 |
| 8.3 | Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit und Empathie – die Top-Skills der Führungskräfte | 164 |
| 8.4 | Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeitenden | 168 |
| 8.5 | Graves-Levels: Die Ebenen der Organisationsentwicklung | 170 |
| 8.6 | Tipps & Tools der Führungskräftekommunikation | 174 |
| 8.7 | Ein 8-Schritte-Plan auf dem Weg zur passenden Führungskräftekommunikation | 176 |
| 9 | Interne Kommunikation in Change- und Krisensituationen | 179 |
| 9.1 | Veränderung ist zum Alltag geworden | 180 |
| | 9.1.1 Die Change-Formel | 182 |
| | 9.1.2 Schritt für Schritt kommuniziert es sich besser | 185 |
| | 9.1.3 Die Change-Kurve neu gedacht | 188 |
| | 9.1.4 Mit Storytelling den Change begleiten | 191 |
| 9.2 | Interne Kommunikation in Krisenzeiten | 194 |
| | 9.2.1 Die drei Phasen einer Krise | 196 |
| | 9.2.2 Die Rolle der Führungskräfte in Change- und Krisensituationen | 199 |