



INTERNE KOMMUNIKATION MIT NEUEM SPIRIT

von Claudia Mast / Januar 11, 2023 / in Zwischenrufe

New Work, Digitalisierung, Homeoffice in der Pandemie und flexible Arbeitsmodelle. Müssen etablierte Unternehmen ihre Bereiche für interne Kommunikation deshalb neu aufstellen? Was bedeuten diese Veränderungen in der Arbeitswelt und bei den Mitarbeitenden für die innerbetriebliche Kommunikation? Können die Verantwortlichen für Mitarbeiterkommunikation einfach so weiter machen – und vermehrt digitale Wege nutzen?

Flexible Kommunikationsteams

Die interne Kommunikation ist viel wichtiger geworden im Vergleich zu früher. Für die meisten Firmen ist sie inzwischen schon *das* Hauptaktionsfeld. Sie arbeiten fieberhaft an Projekten zur Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation – vom Ausbau der internen Medien mit dialogbasierten Plattformen für Mitarbeiter, Videos und Apps über ein verstärktes Aufgreifen von Personalthemen im Employer Branding bis hin zur crossmedialen Vernetzung der vorhandenen Medien.

Die internen Kommunikationsteams müssen flexibel arbeiten und neue Entwicklungen wie den Kontakt zu den im Homeoffice Arbeitenden schnell bewältigen. Sie brauchen ein Stück weit den Spirit von jungen Firmen, die frisch und ohne „Vergangenheitsbewältigung“ Aufgaben lösen können.

Welche Chancen sich eröffnen

Interne Kommunikation als Aktionsfeld hat in vielen Unternehmen oberste Priorität erhalten, weil die Unternehmensführungen erkannt haben: Mitarbeiter arbeiten motivierter, produktiver und loyaler, wenn sie gut informiert sind.

Effiziente interne Kommunikation befähigt nämlich die Firmen, einfach schneller und kostengünstiger zu agieren. Der jährliche Geschäftserfolg wird innerhalb des Unternehmens erarbeitet. Wenn sich die Mitarbeiter gut eingebunden fühlen, sinkt auch das Risiko, dass sie als Whistleblower kritische Themen nach außen tragen und die Reputation schädigen. Gute Kommunikation schafft also enorme Wettbewerbsvorteile.

Warum interne Kommunikation Karriere macht

Woher kommt dieser Einstellungswandel in den Firmen? Warum machen die Bereiche Mitarbeiterkommunikation eine derartige Karriere? Ich nenne nur einen Hauptgrund: Qualifizierte Kräfte werden vielerorts knapp. Die Firmen wollen und müssen die erfahrenen Mitarbeiter bzw. Fach- und Führungskräfte an sich binden und Fluktuation verhindern.

Denn wenn Personalagenturen eingeschaltet werden müssen, weil qualifizierte Bewerbungen fehlen oder die Fluktuationsrate über dem Branchendurchschnitt liegt, wird es für die Unternehmen richtig teuer.

Glaubwürdigkeit der Inhalte muss stimmen

Welche Fehler sollte man vermeiden? Defizite in der internen Kommunikation liegen vor allem in der Glaubwürdigkeit dessen, was gesagt wird.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sehr schnell erkennen, ob die Aussagen ihres Unternehmens bzw. ihrer Führungskräfte für sie einen Wert haben und es sich lohnt, beispielsweise einen Newsletter oder eine Mitarbeiterzeitschrift zu lesen. Glaubwürdiger „Content first“ lautet deshalb die Devise für effiziente und kostenbewusste Unternehmen.

Was nützlich und was kontraproduktiv ist

Sobald neue Werte oder Ziele auf der Agenda stehen, kommen auch Unsicherheiten, Ängste oder gar Vorbehalte bei Mitarbeitenden und Führungskräften ins Spiel. Die internen Kommunikationsprozesse sind dann das Feld, auf dem ein reger Austausch stattfinden sollte und Fragen glaubwürdig beantwortet werden.

Das gelingt aber nur, wenn die Inhalte der innerbetrieblichen Kommunikation überzeugend und wirklich relevant sind. Mitarbeiter erkennen sehr wohl, ob sie Antworten mit Substanz erhalten - zur Strategie, zu den Zielen, zur Kultur und den Regeln des Miteinanders in einer Firma.

„Leere Worte“ und allgemeine Floskeln – der so genannte „Bullshit-Bingo“ – interessieren heutzutage niemanden mehr. Im Gegenteil: Kommunikation ohne Gehalt zerstört den Goodwill, das Vertrauen und das Engagement der Mitarbeiter. Inhaltsleere oder schlechte Kommunikation ist in ihrer Wirkung also keineswegs neutral, sondern vernichtet – bildlich gesprochen - Geld.

Führungskräfte sind ausschlaggebend

Neue Formen der Kommunikation verändern auch die Unternehmenskultur. Diese Prozesse können Befürchtungen ("schaffe ich das?") oder auch Hoffnungen erzeugen, wenn Mitarbeitende sehen, dass sie gehört werden oder Chancen haben, ihre Ideen und Vorschläge vorzubringen. Aber ist es realistisch, dass bei diesen Umstellungen auch alle an einem Strang ziehen?

Das hängt in erster Linie vom Verhalten der Führungskräfte und den Formen des internen Austausches ab. Denn in solchen Situationen kommt es meist weniger auf die reinen Zahlen und Fakten an, sondern „wer“ sie präsentiert und vor allem „wie“. Selbst einzelne Wörter wirken dann wie Signale. Änderungen in der Kultur sind für Mitarbeiter eine ernste Sache. Sie produzieren grundsätzliche Verunsicherungen und sogar Verlustängste. Deshalb kommt es dann auf jedes Wort an.

Regeln für eine neue Kommunikationskultur

Wenn man eine Unternehmenskultur verändern möchte, sollte man sich auch mit den unausgesprochenen Grundregeln und „Gesetzen“ befassen, nach denen gehandelt werden soll. Aber wie schafft man es, sie an die Oberfläche zu holen und sichtbar zu machen, damit sie wahrgenommen werden und man sie diskutieren kann?

Da muss man als erstes fragen: Wird denn überhaupt im Unternehmen darüber gesprochen, was seine Stärken und Schwächen sind im Umgang mit Menschen (Mitarbeitern und Kunden)? Oder stehen Prozesse und Zahlen im Vordergrund?

Ungeschriebenes sichtbar machen

Ungeschriebene Regeln werden am ehesten sichtbar, wenn man mit neu eingestellten Mitarbeitern spricht, was ihnen auffällt, oder mit erfahrenen Kräften, die im Ruhestand sind und offen über die Kultur sprechen können, wie sie sie erlebt haben. Auch Praktikanten und Auszubildende erkennen meist sehr schnell – natürlich unter ihrer Perspektive, aber deshalb keineswegs weniger treffsicher, wie eine Firma „funktioniert“ und „tickt“.

Sie alle können Statements abgeben, die die interne Kommunikation dann zur Diskussion stellen kann. Man kann diese Ansichten teilen oder ablehnen – jedenfalls wird dann über das gesprochen, was eine Firma ausmacht, und das abstrakte Thema „Kultur“ greifbar gemacht.

Zentral und dezentral Hand in Hand

Sollte die Kommunikation mit einer neuen Leitlinie oder Regel zentral orchestriert werden oder kann man das den einzelnen Bereichen überlassen? Damit wird eine „alte“ Frage neu gestellt. Und wie oft gilt auch hier: Beides ist notwendig.

Ein zentrales Team kümmert sich erstens darum, dass die Kernaussagen einheitlich in allen Unternehmensteilen verbreitet werden. Zweitens erklären die Bereiche bzw. Führungskräfte „vor Ort“ ihren Mitarbeitern die jeweiligen Bedingungen oder Wege der Umsetzung.

Kommunikation ist nämlich keineswegs ein Selbstläufer in den Firmen, sondern muss systematisch geplant, organisiert und ständig verbessert werden. Wer nämlich nicht kommuniziert oder seine Mitarbeitenden dabei enttäuscht, verspielt seine Zukunft. Zu wichtig ist inzwischen die Kommunikation in den Unternehmen für den Geschäftserfolg geworden, dass man sie vernachlässigen könnte.