

Interne Kommunikation geht vor!

Mitarbeiter sind das höchste Gut eines Unternehmens. Dieser Satz zieht sich wie einer roter Faden durch nahezu alle Publikationen zum Thema „interne Kommunikation“. Und es gibt wohl auch niemanden, der diese Aussage ernsthaft bezweifeln würde.

Betrachtet man aber den Firmenalltag hierzulande, wird schnell deutlich, dass – aus welchen Gründen auch immer – die Wirklichkeit anders aussieht. Um es gleich auf den Punkt zu bringen: Die berechtigten Interessen der Mitarbeiter werden sträflich vernachlässigt – mit allen negativen Folgen.

Geradezu ein Klassiker ist es, wenn nach einer wichtigen Gremiumssitzung die Presse noch am selben Tag schnell und ausführlich darüber informiert wird, welche zukunftsweisenden Beschlüsse Vorstand oder Aufsichtsrat zur langfristigen Sicherung des Unternehmens getroffen haben, und die Mitarbeiter schlicht und einfach vergessen werden. Die reiben sich dann am nächsten Morgen bei der Lektüre ihrer Tageszeitung ungläubig die Augen – unabhängig davon, ob mit den Entscheidungen Einschnitte für die Belegschaft verbunden sind oder nicht. In jedem Fall stellen sie sich aber die Frage, warum in aller Welt sie Unternehmensinterna mal wieder erst aus der Presse erfahren.

Bei der Beantwortung dieser Frage muss ein Mitarbeiter fast zwangsläufig zu dem Schluss kommen, dass die Unternehmensführung der Belegschaft und damit auch ihm als Einzelnem offenbar keine größere Bedeutung oder Wertschätzung beimisst. Dass das nicht gerade zur Förderung der Motivation beiträgt, versteht sich von selbst. Dabei wäre es ein Leichtes, den Mitarbeitern in solchen und auch anderen Fällen den ihnen zustehenden Informationsvorsprung zu verschaffen.

Wichtigste Voraussetzung dafür ist zunächst, dass der Chef selbst in der Information seiner Mitarbeiter einen Wert an sich und in der entsprechenden Kommunikation seine höchst eigene Führungsaufgabe sieht. Das sollte ihm eigentlich leicht fallen. Denn der Umstand, dass nur informierte Mitarbeiter gute Mitarbeiter sind und zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen, ist mittlerweile

Allgemeingut und hat sich selbst bis zum härtesten Controller herumgesprochen.

Wenn also interne Kommunikation erst einmal Chefsache ist, dann ist der Rest nur noch Formsache und simples Handwerk. Um möglichen Einwänden gleich vorsorglich zu begegnen: Dies muss nicht mit größeren Kosten verbunden sein. Vor allem für kleine und mittlere Betriebe gilt, dass sich eine entsprechende Kommunikation allein schon über das gute alte „schwarze Brett“ realisieren lässt. Aber im Zeichen von Email und Internet ist auch die Einrichtung einer Intranetplattform, über die die Mitarbeiter mit Informationen versorgt werden, keine Unsummen verschlingende Einrichtung mehr.

Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten, sich an die Mitarbeiter zu wenden: Persönlich, in schriftlicher bzw. gedruckter Form oder auf elektronischem Wege. Vom Mitarbeitergespräch über die einfache Mitarbeiterinformation an besagtem „schwarzen Brett“ und der Mitarbeiterzeitung oder Emails und Online-Mitteilungen bis hin zu Unternehmensradio bzw. Business-TV sind der Fantasie allenfalls finanzielle Grenzen gesetzt. Doch unabhängig davon, auf welches Pferd bzw. welches Medium man bei der Kommunikation mit seinen Mitarbeitern setzt, die gewählten Instrumentarien sollten grundsätzlich alle auf Kontinuität ausgerichtet sein. Andernfalls würde ziemlich schnell erkennbar, dass es sich lediglich um Effekthascherei handelt.

Gleichermaßen wichtig ist die Abstimmung zwischen und unter den einzelnen Medien, also der Medienmix. Hier hilft eigentlich nur der integrierte Kommunikationsansatz weiter, der auch eine enge Verzahnung zwischen interner und externer Kommunikation gewährleistet. Denn interne Kommunikation ist immer auch externe und externe Kommunikation ist immer auch interne. Eine Hausmitteilung ist ohne Zweifel interne Kommu-

nikation, wird aber spätestens dann zur externen, wenn ein Mitarbeiter mit Bekannten oder Familienangehörigen über deren Inhalt spricht. Und eine Pressemitteilung ist ohne Zweifel externe Kommunikation, wird aber dann zur internen, wenn ein Mitarbeiter deren Wiedergabe in der Zeitung liest. Grundsätzlich sollte jedoch, und das nicht nur in Krisen- bzw. Veränderungssituationen, die interne Kommunikation immer vor der externen erfolgen. Nichts ist auf Dauer demotivierender, als wenn – siehe das Beispiel oben – Mitarbeiter wichtige Informationen über ihre berufliche Zukunft aus den Medien erfahren und nicht von ihrem Unternehmen.



Detlef Untermann

ist Inhaber der Kommunikationsberatung Butterfly Communications in Berlin. Der Jurist blickt auf eine fast 30-jährige Karriere im Medien- und PR-Bereich zurück. Er arbeitete bei den „Westfälischen Nachrichten“, dem „Münchner Merkur“ und der „Märkischen Oderzeitung“. Beim „Bayerischen Rundfunk“ leitete er das Ressort Innenpolitik (Hörfunk). Später verantwortete er die Unternehmenskommunikation der Berlin Hyp und des Immobilienbereichs der Bankgesellschaft Berlin sowie zuletzt der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG). Neben seiner Beratungstätigkeit ist Untermann Lehrbeauftragter für diverse Kommunikationsthemen an der Freien Universität Berlin und an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.