

## Nah dran.

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ist ein Multiplikator ersten Ranges. Niemand ist so nah dran am täglichen Geschehen in Unternehmen und Organisationen wie sie. Ihr Einfluss reicht weit in die Familien, den Freundes- und Bekanntenkreis, Stadt und Region.

Wer immer Kundenkontakt hat – das ist nicht nur der Vertrieb – ist ein Botschafter. Auch die Standortpresse und die lokale Politik bekommen schnell mit, wenn der "Hausseggen schief hängt". Und Betriebsrats- wie auch Gewerkschaftsmitglieder beobachten ohnehin nicht nur still, sondern kommentieren gelegentlich auch lautstark.

## Gute alte Bratwurst-Beziehung?

Weihnachtsfeier, Sommerfest, Newsletter bzw. Intranet und Aushang in der Kantine, dazu das ewig wiederkehrende Ritual der BV und der unvermeidliche Flurfunk – et voilà: fertig ist die Interne Kommunikation?

Die Zeiten, in denen das ausreichte, um Mitarbeiter zu informieren, zu motivieren oder gar zu binden sind vorbei. Doch selbst sehr erfolgreichen, längst global agierenden mittelständischen Unternehmen fehlt manchmal der Mut, den Veränderungen der Mediennutzung gerecht zu werden.

Schade, wenn sie damit eine einmalige Chance zur Gestaltung ihrer Reputation vergeben.

## Global lokal.

Warum heißt es eigentlich "all business is local"? Weil die Einstellung auf die unterschiedlichen Marktanforderungen, die Qualität der Beziehung zum Kunden, Vorteile im Wettbewerb verschafft.

Das lässt sich entsprechend auf das Personalmanagement übertragen: Gute Mitarbeiter zu finden und zu binden gelingt besser, wenn man "ihre Sprache spricht". Wer selber überzeugen und Vertrauen gewinnen kann und dabei Kompetenz ausstrahlt, dem folgen Menschen gerne. Überall.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen Flexibilität, Bereitschaft zu Weiterbildung und Umstrukturierung abverlangt und die auf anspruchsvolle Ziele verpflichtet werden, verspüren ein wachsendes Bedürfnis nach Dialog, Interaktion und Wertschätzung. Überall.

## Top 3 der Mediennutzung in der Unternehmenskommunikation aus Sicht der Verantwortlichen\*:

1. Online: 92 %
2. Social Media: 82 %
3. Interne Kommunikation, i.d.R. „offline“: 77%

## Wichtigste Instrumente zur Gewinnung von Mitarbeitern\*:

- + Website: 71 %
- + Persönliche Empfehlung: 54 %
- + Anzeigen: 53 %
- + Hochschulen: 48 %
- + Jobbörsen in Fachmedien: 35 %
- + Arbeitsagentur: 14 %

\*Quelle: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin März 2010

## In welchem Bereich ist die Interne Kommunikation innerhalb des Unternehmens / der Organisation angesiedelt\*?

- + Unternehmenskommunikation: 45 %
- + Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit: 23 %
- + Marketing: 12 %
- + Stabsstelle: 12 %
- + Personal: 6 %

## Wichtigste Kanäle\*:

1. Persönliches Gespräch
2. Intranet
3. Betriebsversammlung
4. Flurfunk
5. Mitarbeiterzeitschrift
6. Newsletter
7. Social Media

## Unwichtigste Kanäle\*:

1. Corporate Radio
2. Corporate TV
3. Micro-Blog
4. Blog
5. Schwarzes Brett

## Was leisten die wichtigsten Kanäle der internen Kommunikation?

Von befragten Entscheidern werden Formen der persönlich vermittelten und 1:1-Kommunikation als besonders wichtig eingestuft (s. Randspalte). Erst dann folgen die medial vermittelten Kommunikationsformen, allen voran die Mitarbeiterzeitschrift, weit abgeschlagen dagegen Corporate Radio und TV.

Doch welche Wirkung darf man von den einzelnen Instrumenten unter dem Gesichtspunkt einer strategischen Corporate Kommunikation erwarten?

Zur Stärke von persönlichen Gesprächen oder Flurfunk zählen die große Authentizität und Überzeugungskraft. Es überwiegen jedoch die Schwächen: Gespräche können völlig unterschiedlich wahrgenommen werden, ja sogar zum Verlust von Ansehen führen, und sie beanspruchen viel individuelle Zeit. Der direkte Einfluss ist auf die im Einzelfall Beteiligten begrenzt. Will man etwa, dass etwas „diesen Raum nicht verlässt“, sind Gespräche am besten geeignet.

Ist die Absicht dagegen, universelle Informationen und Inhalte zu verankern, Themen zu setzen, Corporate Identity zu fördern und Communities zu pflegen, kommt man um den Einsatz eines tragfähigen Mediums nicht herum.

## Fazit:

+ Zentrales Instrument im Kommunikations-Mix ist die Mitarbeiterzeitschrift, denn sie ist vollkommen barrierefrei jederzeit und überall zugänglich. Nach Bedarf und Zielsetzung kann sie cross-medial eingebunden sein in Online- und mobile Dienste oder auch als App angeboten werden.

+ Social Media sind Zwitterwesen: Einerseits prädestiniert für Recruiting und Community-Pflege, andererseits vollkommen öffentlich, rückkanalfähig und kaum steuerbar.

+ Intranet, Blogs und Schwarze Bretter sind ausschließlich Instrumente der Informationsverbreitung, des Berichtwesens, der Anordnung. Erklären, erzählen, überzeugen, Identität stiften und Unterstützung gewinnen können sie dagegen in keiner Weise.

+ Radio und TV mögen unter spezifischen Bedingungen Sinn machen und ergänzend eingesetzt werden.

+ Für sie wie auch für Online-, Social Media- und mobile Dienste aber gilt: Solange nicht jeder Mitarbeiter jederzeit einfachsten Zugang zu solchen Kanälen hat, ist Print in der Internen Kommunikation kaum verzichtbar.

\* Trendmonitor Interne Kommunikation 2011, School for communication and management, [www.scmonline.de](http://www.scmonline.de)

## Welche sind die wichtigsten Aufgaben einer Mitarbeiterzeitschrift?

### Themenmanagement, weil

1. durch die Auswahl, Gewichtung und Präsentationsform von Inhalten die Agenda gesetzt und die Wahrnehmung gestaltet werden.
2. reines Berichtswesen, womöglich über Kontinente hinweg, viel zu kurz greift: manche Informationen oder Bruchstücke davon sind bei Erscheinen längst im Umlauf, schlicht uninteressant oder nicht für alle gleichermaßen bedeutsam und verständlich.
3. Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen gleichermaßen ernst genommen und moderiert werden müssen.

### Story Telling, weil

1. Lesernutzen und inhaltliche Qualität die Wirksamkeit bestimmen.
2. Geschichten helfen zu verstehen.
3. Geschichten dem Unternehmen ein Gesicht und den Mitarbeitern eine Stimme verleihen.

## Welche Aspekte werden eher überschätzt?

Mitarbeiterzeitschriften als reine Info-Container zu begreifen, die nur dem Berichtswesen dienen, ist realitätsfremd.

Man kann nicht nicht-kommunizieren. Immer schwingen zwischen den Zeilen auch Botschaften mit. Sind sie banal oder interessant, bürokratisch bzw. ingenieurmäßig verdruckt oder spannend und inspirierend erzählt, werden sie als aufrichtig oder als Phrase wahrgenommen?

Die grafische Gestaltung kann Inhalte unterstützen oder ihnen schaden. Aber sie kann fehlende Substanz nicht wett machen.

## Welcher Aspekt wird eher unterschätzt?

Erhebliches Konfliktpotenzial resultiert daraus, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen persönlich Inhalte erstellen, z.B. weil dies der ausdrückliche Wunsch der Unternehmensführung ist oder weil nur sie Kenntnis vom Gegenstand der Berichterstattung haben. Sind solche Beiträge zu lang, zu kurz, zu nichtssagend, zu schlecht oder treffen nicht den erhofften Punkt, ist eine sachliche Auseinandersetzung darüber oft kaum möglich. Der Verweis auf professionelle Kriterien zielt ins Leere, denn Mitarbeiter sind keine Journalisten und verstehen sich auch nicht so – die interne Redaktionsleitung übrigens auch nicht unbedingt.

### **Erfolgsfaktoren der internen Kommunikation:**

- + Glaubwürdig in den Aussagen
- + Wertschätzung der Individuen
- + Transparenz der Entscheidungen
- + Bereitschaft zum Zuhören und Dialog
- + Crossmediale Strategie

### **Wichtigste redaktionelle Leistungen:**

- + Themen managen
- + Inhalte in journalistische Formate umsetzen
- + Qualität sichern
- + Projekt leiten und interne Redakteure integrieren

Nur eine von Externen geleitete Redaktion kann die Verantwortlichen wirksam von internen Konflikten entlasten!

Wenn der „Chef“ selbst redigiert, riskiert er nicht nur Konflikte mit Mitarbeitern, sondern überlastet sich auch mit zeitraubenden, ausführenden Tätigkeiten. In der Folge bleiben Mitarbeiter im Entstehungsprozess reserviert. Das Medium wird als „Hirtenbrief“ wahrgenommen und mit Desinteresse bedacht. Letztlich heißt das: Setzen, Thema verfehlt!

Die Kompetenz von Werbe- und Designagenturen ist Werbung und Design, nicht die Erstellung journalistischer Inhalte und Medien!

Coachings und Workshops durch externe Berater können solchen Konflikten vorbeugen.

Vermeiden aber kann sie nur eine allseits anerkenbare Autorität: die externe Redaktionsleitung. Sie hat nicht etwa das allerletzte Wort, aber sie berät und vermittelt, was intern nicht leistbar ist. Die internen Verantwortlichen geraten so aus der Schusslinie.

## Was ist aus „Bordmitteln“ leistbar?

Diese Fragen sollten Sie sich selbst kritisch beantworten:

- + Gibt es bereits Personen bzw. ein Team von „Kümmerern“, die mit ausreichend Zeit und Kompetenz ausgestattet sind?
- + Wie hoch darf die Arbeitsbelastung der Internen sein? Können die Vorgaben eingehalten werden?
- + Wie kooperativ sind die internen Zulieferer von Inhalten?
- + Wer erstellt den Themen- und Ablaufplan? Wer hat die Autorität, Termine und Fristen zu verfolgen?
- + Gibt es ein redaktionelles Konzept?
- + Wie und durch wen wird Qualität gewährleistet?
- + Sind Prozesse transparent und Schnittstellen definiert?
- + Sind strategische Redaktion (interne Führungsebene) und operative Redaktion (intern, extern) getrennt?
- + Sind Mitarbeiter bzw. Betriebsrat in der Erstellung involviert?
- + Wie sind Bild- und Informationsbeschaffung gelöst?
- + Wie effizient ist der Prozess der grafischen Gestaltung?
- + Kommt ein Publishing-Workflow mit einem Redaktions- und Content Management System in Betracht?
- + Werden Inhalte für andere Verwendungszwecke (Online, Intranet, Social Media, etc.) zeitnah aufbereitet? Von wem?
- + Gibt es überhaupt bereits crossmediale Konzepte?

## Checkpoints für die Wahl externer Partner.

- + Beratungskompetenz
- + Journalistische Expertise
- + Moderator-Funktion
- + Redaktioneller Workflow
- + Flexibles Umsetzungspotenzial (Text, Bild, Editorial Design, Video, Online, Social Media, Print ...)
- + Prozesspartnerschaft