
Detlef Untermann

Unternehmen im Umbruch

Was kann die interne Kommunikation leisten?

„Was ich den Mitarbeitern nicht verständlich machen kann, kann ich nicht realisieren.“ Gesagt hat das Jack Welch. Und er sollte es wissen. Immerhin hat der gefeierte US-Manager es zwischen 1981 und 2000 geschafft, den Unternehmenswert von General Electric von 13 auf 500 Milliarden US-Dollar zu steigern. Dass in dieser Zeit das Unternehmen und damit auch die Mitarbeiter mit gewaltigen Veränderungen konfrontiert waren, versteht sich von selbst.

Wie recht Welch hatte, belegt unter anderem eine Emnid-Umfrage aus dem Jahre 2000. Danach war der Erfolg von Fusionen bedroht, weil die Mitarbeiter zu spät integriert wurden (87 Prozent), zu wenig Transparenz herrschte (86 Prozent) und es eine späte, schlechte, fehlerhafte und unvollständige Informationsvermittlung gab (81 Prozent).

Andere Untersuchungen in Deutschland ergeben ähnliche Resultate. Im Ergebnis sind sich alle Kommunikationsexperten einig: Fehlende oder mangelnde Informationen zur aktuellen Unternehmenssituation oder zur Notwendigkeit von anstehenden Veränderungen lösen Unsicherheit, wenn nicht gar Angst bei den Mitarbeitern aus. Die Folge sind Zurückhaltung, Ablehnung und Blockaden. Nur die kommunikative Einbindung der Mitarbeiter bietet die Chance, eine gewisse Grundakzeptanz für die zumeist schmerzhaften Veränderungen zu erzeugen.

In den deutschen Chefetagen hat sich die Botschaft zwar schon herumgesprochen. Nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton sprechen 94 Prozent und damit fast alle Führungskräfte der 300 größten börsennotierten Unternehmen der internen Kommunikation eine große Bedeutung in Bezug auf den Unternehmenserfolg zu. Die Realität indes sieht völlig anders aus. In manchen Fällen ist es nicht einmal übertrieben, von kommunikativer Diaspora zu sprechen. Dies gilt auch und gerade für Veränderungsprozesse. Nach einer Schätzung des Esslinger Hoch-

schulprofessors Dietmar Vahs haben trotz eines hohen finanziellen Aufwands zwischen 50 und 80 Prozent der Transformationsprojekte ihre gesteckten Ziele nicht erreicht. Dazu passt auch das Ergebnis einer Untersuchung der US-Personalberatung ISR, wonach sich mit 61 Prozent die Mehrheit der Beschäftigten des Eindrucks nicht erwehren kann, dass ihre Vorgesetzten so lange mauern, bis es nicht mehr geht. Dann allerdings ist das Kind zumeist schon in den Brunnen gefallen. Wertvolles Vertrauen, so es überhaupt vorhanden war, ist verspielt und muss erst mühsam wieder aufgebaut werden.

Doch kommen wir zurück zu Jack Welch. Der eingangs zitierte Satz beinhaltet in seiner Einfachheit gleich zwei Aussagen, die gleichermaßen wichtig sind:

1. Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Veränderungsprozess.
2. Kommunikation ist eine Führungsaufgabe.

Bekanntlich beginnt der Fisch am Kopf zu stinken. Wenn also die Unternehmensspitze nicht zu erkennen gibt, dass sie der Kommunikation eine besondere Bedeutung zumisst, und dies auch nicht vorlebt, werden die nachfolgenden Hierarchieebenen das Thema gleichermaßen vernachlässigen – mit fatalen Folgen. Denn wer die Kommunikation aus der Hand gibt, gibt damit auch ein Führungsinstrument aus der Hand.

Also:

- Kommunikation ist Chefsache. Was jedoch delegiert werden kann, ja muss, ist das Kommunikationsmanagement. Die Organisation der Kommunikation, der Auf- und Ausbau der Kommunikationsstrukturen, die Betreuung und Pflege der Kommunikationsmedien sowie die Beratung und Begleitung der Kommunikatoren, all das sollte in den Händen von Profis liegen, die ihr Geschäft beherrschen.

Das klingt einleuchtend, scheint es aber nicht so zu sein. Immer wieder klagen Verantwortliche von Kommunikationseinheiten hinter vorgehaltener Hand darüber, dass es – analog zu dem Umstand,

dass es beim Fußball auch 82 Millionen Experten gibt, die es eigentlich besser können als der amtierende Bundestrainer – in ihren Unternehmen entsprechend der Mitarbeiterzahl ebenso viele Kommunikationsexperten gibt, die es besser können als sie selbst.

Die Widerstände, die in diesem Zusammenhang zu Tage treten, sind allerdings ziemlich durchsichtig und lassen sich in aller Regel in zwei Kategorien unterteilen. Entweder geht es schlicht um Eitelkeiten, die nicht richtig befriedigt oder gar verletzt wurden. Oder es geht um Machtpositionen, die die Inhaber durch die Kommunikation in Gefahr sehen. Wie dem auch sei: Die Kommunikationsverantwortlichen sollten sich davon nicht beirren lassen und ihr Wissen zum Wohl des Unternehmens in die Tat umsetzen.

Wesentliche Voraussetzung für eine wirksame und effektive Kommunikation ist, dass es innerhalb eines Unternehmens überhaupt eine funktionierende Kommunikationsstruktur gibt. Basierend auf einer durchdachten und an die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens angepassten Organisationsstruktur muss ein Kommunikationsmanagement entwickelt werden, das zum einen als Backoffice für die Kommunikationsaufgaben der Unternehmensführung fungiert und zum anderen die Kommunikationsprozesse unternehmensintern steuert. Wenn es stimmt, dass Ordnung das halbe Leben ist, dann ist eine gute Organisation der Kommunikation schon die halbe Miete.

Fundament für den Aufbau einer zeitgemäßen Kommunikationsorganisation kann nur der integrierte Kommunikationsansatz sein, der 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 Kommunikation, 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 Beschäftigte wichtige Informationen über ihre berufliche Zukunft aus den Medien erfahren und nicht von ihrem Unternehmen.

Wie im Einzelnen ein Organisationsschema auszusehen hat, hängt vom jeweiligen Unternehmen und dessen Größe ab. Unabhängig ist jedoch, dass schon beim Aufbau der Wille zur Kontinuität für die Mitarbeiter erkennbar ist. Nur so wird es möglich sein, eine langfristige und tragfähige Vertrauensbasis zu schaffen, die dann auch zwangsläufige Belastungen eines Veränderungsprozesses aushält.

Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten, sich an die Beschäftigten zu wenden:

-
- persönlich
 - in schriftlicher bzw. gedruckter Form
 - auf elektronischem Wege
-

Mit welcher der drei Varianten ein Kommunikationsziel am ehesten zu erreichen ist, hängt von den Umständen ab und muss von Fall zu Fall neu entschieden werden. Ohne auf die Vor- und Nachteile der einzelnen Kommunikationswege einzugehen, kann aber festgehalten werden, dass es vor allem auf den optimalen Kommunikationsmix ankommt.

Vor der näheren Betrachtung einiger Details in diesem Zusammenhang ist hier sicherlich eine grundsätzliche Anmerkung zum Thema Intranet angebracht. Dieser Bereich ist in den letzten Jahren so stark gewachsen, dass sich viele eine Arbeitswelt ohne dieses Medium kaum noch vorstellen können. Allerdings entwickelt dieses Medium eine Eigendynamik, die Fachleuten bereits bei der Entwicklung des Internet festgestellt haben. Um es auf den Punkt zu bringen: Ein Intranet wird ebenso wenig fertig wie das Internet, das ebenfalls ständig wächst. Sisyphos lässt grüßen. Die Kosten, die hier laufend verursacht werden, sind zum Teil beachtlich und belasten die Budgets. Angesichts des Nutzens, den das Medium mit sich bringt, wird man aber nicht umhinkommen, die Kosten weiterhin zu tragen und sie unter der Rubrik „Sicherung der Zukunftsfähigkeit“ zu verbuchen. Kaum ein anderes Medium kann so dezidiert auf die Belange eines Unternehmens ausgerichtet und als Arbeitsplattform genutzt werden, ist so flexibel und anpassungsfähig und besitzt eine solche Aktualität. Allerdings sollte gewährleistet sein, dass auch Mitarbei-

ter, die keinen Computerarbeitsplatz haben, Zugang zum Intranet durch für alle Mitarbeiter zugängliche Terminals erhalten.

Unabhängig davon ist es so, dass mit dem Medium Intranet eher der Kopf, also der Verstand der Mitarbeiter angesprochen wird. Es geht also in erster Linie um Wissensvermittlung. Hier können Unternehmensnachrichten mit Zahlen, Daten und Fakten ziemlich schnell verbreitet und Informationsdefizite abgebaut werden. Hinzu kommt, dass die unternehmensweite Plattform ganz auf die individuellen Bedürfnisse eines Betriebs zugeschnitten und interaktiv von den Mitarbeitern genutzt werden kann.

Den Bauch, also die emotionale Ebene, kann man eher über die persönliche Schiene oder Printprodukte erreichen. Dabei hängt es von der Persönlichkeit der Führungskraft oder vom journalistischen Geschick des Verfassers ab, inwieweit die Gefühle der Mitarbeiter erreicht und beeinflusst werden. Diese Ebene sollte nicht unterschätzt werden. Gerade in Zeiten großer Veränderungen machen sich die Mitarbeiter zwangsläufig Gedanken um ihre Zukunft. Da entsteht Unsicherheit, da werden Ängste wach.

Und es lohnt sich durchaus, derartigen Gefühlen der Beschäftigten wirksam zu begegnen. Denn der betriebs- wie volkswirtschaftliche Schaden dieses Phänomens ist beachtlich. Die Langzeitstudie „Kostenfaktor Angst“ eines Forscherteams des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Köln beziffert angstbedingte Kosten auf jährlich zwischen 75 und 100 Milliarden Euro.

Abgesehen davon sind verängstigte Mitarbeiter gewiss keine guten Repräsentanten eines Unternehmens und damit eher Image schädigend. Dieser Zusammenhang verdeutlicht noch einmal, wie wichtig der integrierte Kommunikationsansatz ist – nicht nur bei Unternehmen im Umbruch.

Ähnliches gilt, wenn die Kommunikation, die interne wie die externe, mit total überzogenen Erwartungen überfrachtet wird. Zwangsläufig sind die Grenzen der Kommunikation nämlich dann erreicht, wenn es nicht mehr um Kommunikationsprobleme geht, sondern beispielsweise um einen falschen Prozessablauf oder ein schlechtes Produkt. Wie bitte kann Kommunikation helfen oder heilen, wenn es um Fehler im System geht? Die Antwort ist einfach: Sie kann es nicht.

Fazit

- Die interne Kommunikation ist ein, wenn nicht der wesentliche Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Voraussetzung ist und bleibt aber, dass dies durch die Führungskräfte auch mitgetragen und vorgelebt wird. Wird nicht ausreichend oder überhaupt nicht kommuniziert, sind die Auswirkungen verheerend.

Nach dem metakommunikativen Axiom des österreichischen Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick kann man nicht *nicht* kommunizieren. Danach stellt jedes Verhalten als Reaktion auf etwas oder jemanden eine Art der Kommunikation dar, da jedes reaktive Verhalten Mitteilungscharakter besitzt. Da Verhalten kein Gegenteil hat, man sich also nicht *nicht* verhalten kann, folgt daraus, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren. Innerhalb eines Unternehmens bedeutet dann aber Nichtkommunikation zwangsläufig eine demonstrative Miss- bzw. Nichtachtung der Mitarbeiter. Über diese Konsequenz sind sich wohl die wenigsten im Klaren.