

## Interne Kommunikation

# Zauberwort in der Rezession

Kommunikation kostet Geld, aber fehlende Kommunikation kostet noch mehr. Die größten Reserven in einem Unternehmen stecken nicht in Maschinen und Know-how, sondern viel mehr in der Kommunikation nach innen. Wer die glaubwürdigsten Multiplikatoren seiner Botschaften, die Mitarbeitenden, nicht gezielt und professionell informiert, verschenkt ganz nebenbei die Chance für echten Wissensaustausch.

Da gibt es Unternehmen, bei denen die potenziellen Mitarbeiter Schlange stehen und das nicht, weil dort tolle Gehälter bezahlt werden oder neueste High-Tech-Infrastruktur zur Verfügung steht. Das Zauberwort – besonders in Zeiten der Rezession – heißt „interne Kommunikation“. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter konsequent und ehrlich informieren, schaffen die besten Rahmenbedingungen für erfolgreiches und freudvolles Arbeiten: Die Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben selbstständig und effizient. Sie finden Selbstverwirklichung und Befriedigung ihrer Bedürfnisse gerade am Arbeitsplatz, an dem sie rund ein Drittel des Tages verbringen.

Und - last but not least - sie sind stolz auf ihr Unternehmen, verbreiten auch privat jene Botschaften, die ihren Arbeitgeber stark machen.

**Mitarbeiter als Multiplikatoren.** In der Art, wie Mitarbeiter mit Kunden, Bekannten und Verwandten über ihren Arbeitgeber sprechen, zeigt sich ihre Identifikation mit dem Unternehmen, ihre Motivation im Job und ihre Leistungsbereitschaft. Botschaften aus dem Munde von Mitarbeitern genießen höchste Glaubwürdigkeit und beeinflussen das Bild eines Unternehmens nachhaltig. Damit es sich um positive, umsatzbringende Botschaften handelt, braucht es gut und richtig informierte Mitarbeiter, die mit dem Unternehmen jede Extra-Meile gehen – und das mit Spaß und Loyalität.



Elisabeth Schabus war bei Fachpresse und ORF tätig. Sie hat die PR-Agentur Schabus PR & Marketing gegründet, berät und unterstützt vornehmlich Industriebetriebe bei der Erstellung und Organisation von Mitarbeiter- und Kundenzeitschriften und veranstaltet regelmäßig Best Practice-Treffen ([www.schabus.at](http://www.schabus.at))

Wie bei der externen Kommunikation müssen die zentralen Botschaften auch intern über möglichst viele Kanäle verbreitet werden, damit sie sich in den Köpfen festsetzen. In der Schweiz wurden Industrieunternehmen nach ihren internen Medien befragt. Neben der schriftlichen Information (99 Prozent) werden Informationstafeln (90 Prozent) und sogar Corporate TV (12 Prozent) eingesetzt. Das Intranet (77 Prozent) und die Mitarbeiterzeitschrift (63 Prozent) nehmen ebenfalls vordere Plätze beim Medien-Mix ein. Der Verfasser dieser Schweizer Studie, Dr. Philip Meier, fordert eine Professionalisierung der internen Kommunikation: „Interne Kommunikation darf nicht länger als Appendix der Public Relations- oder Personalabteilung verstanden werden.“ (S. 181 f; Interne Kommunikation im Unternehmen, Orell Füssli Verlag)

**Basis für Wissensmanagement.** Derselbe Autor beklagt auch, dass interne Kommunikation meist nicht mehr ist als Information von oben nach unten. Ich bin zusätzlich der Überzeugung, dass in einem ersten Schritt die Information professionell vermittelt werden muss, damit eine Basis für den effektiven Austausch zwischen den Mitarbeitenden geschaffen wird. Vor dem Wissensmanagement muss das Informationsmanagement stehen.

Wie soll Wissen weitergegeben werden, wenn die Grundkenntnisse über die Strategie und die Produktionsbereiche fehlen? Warum nur glauben manche Chefs an ein „a-priori“-Verständnis von Produkten, Sinn und Zweck, Besonderheit und Identität eines Unternehmens bei den Mitarbeitenden? Weil man es den Mitarbeitern ja bei der Betriebsversammlung mündlich erzählt hat, wie der Hase läuft? Gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht getan, wie schon der österreichische Verhaltensforscher Konrad Lorenz sagte.

**Synergien nutzen.** Bei Kunden setzt man das ja auch nicht voraus. „Glaubwürdigkeit und emotionale Bindung“ sollen Kunden-Magazine bringen, so eine aktuelle Studie des Forum Corporate Publishing in der Schweiz. Die professionelle und ganzheitliche Ansprache von Kunden über verschiedenste Medien ist ein wachsender Markt. Gemäss der Studie gibt ein Drittel der größten Schweizer Unternehmen jährlich über 250.000 Franken für ihr Kundenmagazin aus, ganze neun Prozent lassen sich die externe Kommunikation bis zu einer Million Franken kosten. Geld, das nur dann sinnvoll ausgegeben ist, wenn die Mitarbeiter diese Botschaften ebenfalls glaubwürdig vermitteln.

Einer unserer Kunden, ein international tätiger Technologie-Konzern, nutzt unsere Beiträge für die Kun-

ZENTRALE BOTSCHAFTEN MÜSSEN AUCH  
INTERN ÜBER MÖGLICHST VIELE KANÄLE  
VERBREITET WERDEN, DAMIT SIE SICH  
IN DEN KÖPFEN FESTSETZEN.



den-Zeitung gleich mehrfach. Zum einen gehen sie als „leichte Kost“ an die Fachpresse, zum anderen werden sie im Intranet und am „Schwarzen Brett“ den Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Die Mitarbeiterzeitung greift oft dieselben Themen auf, welche wir dann zielgruppengerecht umarbeiten. Ein Beispiel: Ein Kunde lässt eine Anlage auf der grünen Wiese bauen, wir informieren im Kundenmagazin über Besonderheiten und USP (Unique Selling Proposition) sowie über das Verfahren an sich. Im Mitarbeitermagazin kommt die Dimension der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen hinzu. Ein Weg, wie sich in der Kommunikation Synergien zwischen zugekauftem Know How und interner Redaktion nutzen lassen.

**Loyalität verdienen.** In Deutschland besteht ein Trend, Kommunikations-Know-how bei PR-Agenturen zuzukaufen. Prof. Dr. Lothar Rolke von der Fachhochschule Mainz befragte 388 Marketing- und PR-Leiter aus einer Auswahl der umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands - 59 Prozent davon halten eine Steigerung des Kommunikationserfolges für möglich. Dies gilt auch für den Erfolg der internen Kommunikation. Das Vertrauen schwindet nämlich nicht nur bei Kunden und Aktionären. Bei der laut Studie schlechten internen Kommunikation verstärkt sich die Abwanderungstendenz der Mitarbeiter. Wer bleibt, hat oft innerlich gekündigt.

Die Loyalität der Mitarbeiter (im Durchschnitt mit 2,51 bewertet) ist gemäss Rolke-Studie heute geringer als die der Kunden (im Durchschnitt mit 2,14 benotet). „Diesen Treueverlust in den Belegschaften haben Unternehmen selber verschuldet. Schleichend hat die Beachtung der Mitarbeiter(-Interessen) in den vergangenen zehn Jahren abgenommen“, so Rolke. Wer Loyalität wolle, der müsse Menschen in seine (Werte-)Welt einbinden können. Das gehe aber nur über Vertrauen und Verstehen. Beides lasse sich nicht kaufen, sondern müsse verdient und erarbeitet werden, betont die Studie. Genau hier liegt für uns die wichtigste Erkenntnis für erfolgreiche interne Kommunikation: Keine PR kann Dinge schönreden, die in der Realität schlecht laufen.

**Fazit:** „Interne Kommunikation“ ist wichtig, Tendenz stark steigend – das belegen neueste Studien. Die Instrumente hierfür sind vielfältig: Ob Newsletter, Mitarbeiterzeitung oder Intranet. Die Unternehmensbotschaften müssen die Mitarbeiter offen und aktuell erreichen. Vor dem erfolgreichen Wissensmanagement muss die glaubwürdige Vermittlung von Informationen stehen. Nur so können sich die Mitarbeitenden sinnvoll austauschen und Verantwortung für das Unternehmen und ihre Arbeit übernehmen.

## Ist manche Botschaft für Sie ein „spanisches Dorf“?

Immer mehr Unternehmen – speziell aus der Technologiebranche - lagern ihre Kommunikation aus. Komplexe, technische Informationen an Mitarbeiter oder Kunden erfordern den Einsatz von Spezialisten.

### Kommunikation leicht gemacht!

Schabus PR & Marketing bietet professionelle Arbeit von Journalisten und PR-Beratern für innovative Unternehmen.

Kontaktieren Sie uns: [Schabus PR & Marketing](#)

Lünersee Fabrik, Hauptstr. 4, A-6706 Bürs, T ++43-5552-68243, [office@schabus.at](mailto:office@schabus.at), [www.schabus.at](http://www.schabus.at)

**schabus  
pr&marketing**