

SCHÄFFER

POESCHEL

Einleitung: zur Rolle der internen Unternehmenskommunikation

Bis weit in die 1990er-Jahre hinein fristete die »Mitarbeiterinformation« bzw. die »Interne Kommunikation« in den meisten Unternehmen ein Mauerblümchen-Dasein; von der Geschäftsleitung als Sozialleistung betrachtet und eher geduldet, denn geliebt. Die Interne Kommunikation als Aufgabenbereich (IK), angesiedelt entweder in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder manchmal im Personalwesen, beschränkte sich im Wesentlichen auf die Herausgabe einer Mitarbeiterzeitung. Die Mitarbeiter von IK, ihrem Selbstverständnis nach Betriebsjournalisten, versuchten sich an dem Spagat zwischen den unterschiedlichen Erwartungen von Geschäftsleitung und Mitarbeitern: Meinungsbeeinflussung im Sinne des Topmanagements auf der einen, aktuelle und objektive Berichterstattung auf der anderen Seite. Und in der Regel wurden die Erwartungen beider Seiten nicht erfüllt.

Ob Ursache oder Wirkung: Im Vergleich zu den anderen Kommunikationsdisziplinen bildete IK das fünfte Rad am Wagen. Als Junior-Partner wurde sie von den Kollegen aus den anderen Bereichen der Unternehmenskommunikation (UK) nicht für voll genommen, und die Vorliebe der Geschäftsleitung lag sowieso bei der externen Kommunikation.

Mit den tief greifenden Veränderungsprozessen in der Wirtschaft in den letzten fünfzehn bis zwanzig Jahren vollzieht sich nun ein grundlegender Wandel der Internen Kommunikation: weg von der Sozialleistung hin zum strategischen Führungsinstrument, weg von der Rolle »Betriebsjournalist« (vielfach auch »Werkredakteur« genannt) hin zur Rolle »Kommunikationsmanager und -berater«.

IK als Mitgestalter von Veränderungsprozessen

Fusionierung, Kauf oder Verkauf von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen, Entwicklung globaler Strukturen, sprunghafter Personalabbau oder auch -aufbau, Neuausrichtung der internen Arbeitsstrukturen, verstärkter Einsatz von Internet-technik – kaum ein Unternehmen, das nicht von derartigen Veränderungen berührt ist. In diesen Umbruchsituationen gewinnt IK aus der Sicht des Topmanagements an strategischer Bedeutung (was sich im Übrigen in gestiegenen Budgets und Kapazitäten niederschlug): Sie erhält den Auftrag, den Mitarbeiter in die neue Unternehmenswelt zu führen, ihn zum Mitmachen zu gewinnen, und ihn mental zu befähigen, dort seine neue Rolle zu spielen. IK ist somit ausdrücklich aufgefordert, zur erfolgreichen Realisierung der Veränderungsvorhaben und zum Erreichen der Unternehmensziele beizutragen.

Dieser Auftrag hat weit reichende Konsequenzen: IK ist dabei, sich zu emanzipieren und zu professionalisieren und wird zum Mitgestalter von Veränderungsprozessen. Sie ist nicht länger passiver Beobachter und Berichterstatter über Unter-

nehmensentwicklungen, vielmehr hat sie einen vorausschauenden und aktiven Part zu spielen. Die interne Kommunikation zum integralen Bestandteil jedes größeren Veränderungsprojektes zu machen, muss ebenso selbstverständlich werden wie die Beratung des Topmanagements durch IK bzw. UK. IK muss sich als Taktgeber für eine integrierte Unternehmenskommunikation etablieren. Wenn es richtig ist, dass es die Mitarbeiter sind, die durch ihr Engagement und ihre Fähigkeiten letztlich über den Unternehmenserfolg entscheiden, dann muss die interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation darstellen (siehe Abb. 1): Sie muss die Mitarbeiter in die Lage versetzen, die Versprechen und Botschaften des Unternehmens durch ihre Arbeit und ihre Kommunikation einzulösen.

IK als Kommunikationsmanager und -berater

Eine weitere Entwicklung trägt dazu bei, dass IK zu einer neuen Rolle findet: die wachsende Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten im Unternehmen, insbesondere die

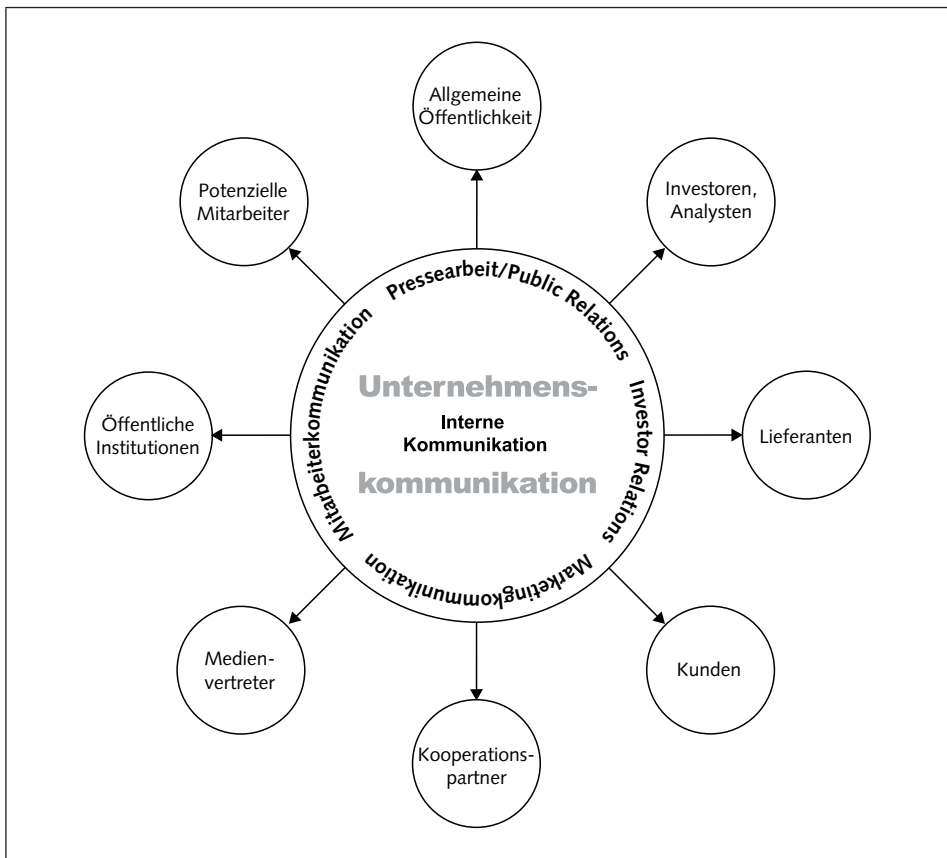


Abb. 1: Interne Kommunikation als Rückgrat der Unternehmenskommunikation

enorme Verbreitung elektronischer Kommunikationsmöglichkeiten. Zum einen ist IK nun erstmals in der Lage, der Erwartung nach aktueller Information gerecht zu werden. E-Mail und Intranet ermöglichen heute eine schnelle Information, die mit der Mitarbeiterzeitung oder anderen Printmedien nicht möglich ist. Zum anderen ist der Verantwortliche für IK nicht mehr vorrangig Chefredakteur der Mitarbeiterzeitung, sondern er ist Kommunikationsmanager und -berater, der eine breite Palette von Kommunikationsmöglichkeiten für seine Aufgaben nutzt. Und zwar nicht nur die Medien, für die er verantwortlich ist, sondern auch solche, für die andere Bereiche oder Abteilungen zuständig sind (zum Beispiel das Business TV des Vertriebs oder das Führungskräfte-Seminar der Personalabteilung). IK sieht sich heute nicht mehr in erster Linie und ausschließlich als Medienmacher; IK verfolgt strategische Ziele und Themen und nutzt dazu die Medien, die am besten geeignet sind.

IK als Beziehungs- und Kulturmanager

Die Diskussion über die Weiterentwicklung der internen Kommunikation durch den Einsatz von Web 2.0-Tools und Social-Media-Plattformen wird in den Unternehmen vielfach auf eine medientechnische Frage reduziert. Dabei geht es (oder sollte es gehen) vorrangig um die Frage, ob das Unternehmen ein Mehr an Offenheit, Dialog, Feedback, Austausch, Selbstverantwortung und Partizipation, verbunden mit einem Weniger an Informations- und Meinungskontrolle und Kommunikation, die sich an Hierarchien und Organigrammen orientiert, verträgt (die passive Variante) bzw. anstrebt (die aktive Variante). Das heißt, es steht die Frage einer mehr oder weniger tief greifenden Veränderung der Kommunikations- und Führungskultur im Raum. Für die Unternehmenskommunikatoren bedeutet dies, dass sie auf der einen Seite als Kommunikationsmanager ein Stück weit ihre bisherige »Kommunikations- und Deutungshoheit« verlieren. Geschäftsleitung und Kommunikatoren müssen lernen damit umzugehen, dass künftig unabhingestimmte, nicht-autorisierte Aussagen von Mitarbeitern die interne Kommunikation verstärkt beeinflussen.

Auf der anderen Seite aber kommt eine neue Rolle auf die Unternehmenskommunikatoren zu: die des »Beziehungs- und Kulturmanagers«. Dessen Aufgabe ist es, die Kommunikationsplattformen und -situationen zu schaffen, die den gewünschten offenen Meinungsaustausch und Dialog fördern oder überhaupt erst ermöglichen – und zwar den Dialog zwischen allen internen Stakeholdern: zwischen den Mitarbeitern bzw. zwischen unterschiedlichen Mitarbeitergruppen ebenso wie z. B. zwischen Führungskräften und Geschäftsleitung und zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung. Hierbei geht es nicht um den Dialog um des Dialogs willen, sondern um den Dialog als die Kommunikationsdimension von Partizipation – mit dem Ziel, die Arbeits- und Geschäftsprozesse im Unternehmen bestmöglich zu gestalten und effizient auszuführen. Mehr Verantwortung und mehr Partizipation für die Mitarbeiter bedeutet in der Konsequenz, die Unternehmens- und Führungskultur

in diese Richtung zu verändern. Gelingt es der Funktion Interne Kommunikation diese Rolle des Beziehungs- und Kulturmanagers erfolgreich wahrzunehmen, dann leistet sie damit einen substanziellen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen.

Das Aufgabenfeld von IK

Aus dem oben skizzierten Rollenspektrum leiten sich folgende Kernaufgaben für IK ab:

- Ausführung übergreifender Kommunikationsmaßnahmen auf der Grundlage einer aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Kommunikationsstrategie
- Koordination und Steuerung von Kommunikationsmaßnahmen, die für das Gesamtunternehmen relevant sind und von anderen Kommunikatoren (z. B. dezentralen Kommunikationsstellen) durchgeführt werden
- Kommunikationsberatung von Akteuren im Unternehmen (z. B. Personalbereich, Projektteams, Geschäftsführung) bei deren Aufgabenwahrnehmung, gegebenenfalls verbunden mit der Realisierung von Kommunikationsmaßnahmen
- Professionalisierung der internen Kommunikation durch Qualifizierung von anderen Kommunikatoren (z. B. Online-Redakteure der Fachbereiche, Führungskräfte allgemein, dezentrale Kommunikationsfunktionen)
- Weiterentwicklung der Kommunikationsinfrastruktur und Bereitstellung von Kanälen und Kommunikationsplattformen für die Nutzung durch andere Kommunikatoren (z. B. Social Media)
- Ermittlung von Meinungen und Einholung von Feedback als eine wichtige Grundlage der Kommunikationsberatung (z. B. der Geschäftsführung)
- Stärkung des Dialogs zwischen den verschiedenen internen Stakeholdern zur Förderung einer neuen Führungs- und Kommunikationskultur (z. B. durch Bereitstellung geeigneter Kommunikationsplattformen).

Würde man heute untersuchen, mit welchen Kapazitäten welche Aufgaben in der internen Unternehmenskommunikation wahrgenommen werden, dann käme wahrscheinlich heraus, dass im Großteil der Unternehmen 80 Prozent der Arbeitszeiten für die Befüllung der Kommunikationskanäle aufgewendet werden!

Fazit

Sicherlich wird es heute kaum noch IKler geben, die sich rein als Betriebsjournalisten verstehen; die eigene Rolle wird schon als die eines Kommunikationsmanagers und -beraters angesehen. Allerdings ist diese Rolle in der großen Mehrheit der mittleren und kleineren Unternehmen erst ansatzweise Realität. Gründe dafür sind vielfach Kapazitätsüberfrachtung wie auch eigenes Liebäugeln mit der »Kanal-Arbeit«, unzureichendes fachliches Know-how sowie mangelnde Akzeptanz bei Führungskräften und Geschäftsleitung. Hier gibt es also noch viel zu tun, und die Rolle eines »Beziehungs- und Kulturmanagers« setzt noch eins oben drauf.

Teil 1:
Der Geschäftsprozess
(interne) Unternehmenskommunikation

In der alten Welt von IK gestaltete sich das Leben relativ einfach: War die Mitarbeiterzeitschrift erst einmal etabliert, fragte niemand mehr nach Zielen und Zielerreichung, nach Effizienz und Effektivität. Die Beteiligten waren sich in der Regel einig: Die Mitarbeiterinformation bzw. die Mitarbeiterzeitung ist eine Sozialleistung, die man sich in guten Zeiten leistet und in schlechten reduziert oder ganz abschafft.

Doch in der heutigen Rolle sieht sich der verantwortliche Kommunikationsmanager von IK vermehrt mit Fragen konfrontiert wie z. B.: »In welchem Umfang wurden die vereinbarten Ziele erreicht?«, »Welche Qualität haben die Medien, Maßnahmen und Prozesse?«, »Sind die Ressourcen effizient eingesetzt?« oder »Welchen Beitrag zur Wertschöpfung leistet IK?« Der Hinweis auf die Besonderheiten von Kommunikation und die Behauptung, die Arbeit von IK lasse sich nicht sinnvoll messen und nach betriebswirtschaftlichen Kriterien bewerten, reichen kaum aus, die eingesetzten bzw. geforderten Kapazitäten und Budgets zu rechtfertigen.

Auch wenn der Controller bisher diese Fragen so noch nicht gestellt hat, ist es trotzdem zweckmäßig, sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Einerseits gehört es zu den Kernaufgaben eines jeden Managers, die Arbeitsprozesse im eigenen Zuständigkeitsbereich zu optimieren. Das setzt voraus, messbare Ziele festzulegen, die Zielerreichung zu messen und die Abläufe unter die Lupe zu nehmen. Sich mit Controllingfragen zu beschäftigen, ist ein Merkmal von Professionalität.

Außerdem ist es ein Zeichen von Klugheit, sich auf derartige Fragen vorzubereiten. Denn stehen sie erst einmal im Raum, ist es meist zu spät, um darauf Erfolg versprechend zu reagieren. Die größten Chancen, einen Controller zu überzeugen, bestehen zudem darin, in seiner Begriffswelt und seinen Denkmustern zu argumentieren. Man wird mit dem Versuch scheitern, ihn von der Anders- und Einzigartigkeit des eigenen Aufgabenfeldes zu überzeugen (und ihm damit gleichzeitig zu sagen, dass er davon nichts versteht).

Es sei an dieser Stelle schon einmal vorab festgehalten: Es wird nicht immer – vielleicht sogar nur zu einem kleineren Teil – gelingen, quantitative Messdaten zu ermitteln. Trotzdem lohnt sich der Aufwand, der für die Beantwortung der oben genannten Fragen betrieben werden muss. Denn ein Gewinn wird sich auf alle Fälle einstellen: ein gemeinsames Aufgaben- und Arbeitsverständnis aller Beteiligten und eine klare Strategie für IK.

Die Wertschöpfungskette gestalten: vom Auftrag zum Ergebnisbeitrag

In diesem Kapitel

- Der Auftrag: Vision, Mission, Ziele und Strategien unterstützen
- Die Rahmenbedingungen beachten: Unternehmensstrukturen, Unternehmenskultur und gesellschaftliche Wertvorstellungen
- Das Instrumentarium wirtschaftlich und wirkungsvoll einsetzen: die Kommunikationsinfrastruktur
- Den Funktionsbereich UK bestimmen: Rolle und Aufgaben, Organisation und Ressourcen

Für viele, die in der Unternehmenskommunikation tätig sind, ist es nur schwer vorstellbar, dass Kommunikationsarbeit aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive als Geschäftsprozess betrachtet, beschrieben und strukturiert werden kann. »Unsere Arbeit ist nicht mit anderen Abläufen im Unternehmen vergleichbar.« »Wir haben einen kreativen Job, der nicht in die üblichen Muster passt.« Bei solchen und ähnlichen Argumenten braucht einen die vorherrschende Meinung aller anderen im Unternehmen nicht zu überraschen: Die Kommunikations- und Medien-»fuzzis« hätten keine Ahnung vom Geschäft, bewegten sich in ihrer, von der betrieblichen Realität losgelösten Welt und arbeiteten außerhalb der üblichen Spielregeln – und, Hand aufs Herz, ein wahrer Kern ist in diesem Vorurteil vielleicht doch enthalten.

Der Geschäftsprozess Unternehmenskommunikation lässt sich analog dem Kernprozess eines jeden Wirtschaftsunternehmens beschreiben (siehe Abb. 2): Ein Auftrag landet auf dem Schreibtisch – als Ergebnis eigener Akquisitionsanstrengungen oder weil der Kunde von sich aus aktiv wurde. Der Kunde bzw. Auftraggeber von UK ist in der Regel die Geschäftsleitung, oder es sind die Leiter einzelner Teilbereiche des Unternehmens (Bereiche, Werke, Ressorts, Sparten etc.). Im ersten Schritt werden die Kommunikationsziele festgelegt und operationalisiert und anschließend wird die Strategie bzw. Konzeption entwickelt (= Auftrags- und Produktionsplanung). Danach werden die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen oder Maßnahmenpakete erstellt (= Produktion). Mit dem Kommunikationsprodukt werden die Botschaften an die Zielgruppe übermittelt, werden dort wahrgenommen und beeinflussen Meinungen und Verhalten, die sich in irgendeiner Form auf das Unternehmen auswirken.

Um den Geschäftsprozess erfolgreich abwickeln zu können, müssen folgende Einflussfaktoren bekannt sein und berücksichtigt werden:

- Die Auftragssituation (Vision, Mission, Ziele und Strategien des Unternehmens)
- Die Rahmenbedingungen (Unternehmensstrukturen, Unternehmens-, Führungs- und Kommunikationskultur sowie die gesellschaftlichen Wertvorstellungen)
- Die Kommunikationsinfrastruktur (Kommunikationswege bzw. Medien des Unternehmens)
- Die Funktion UK (Rolle und Aufgaben, Organisation und Ressourcen).

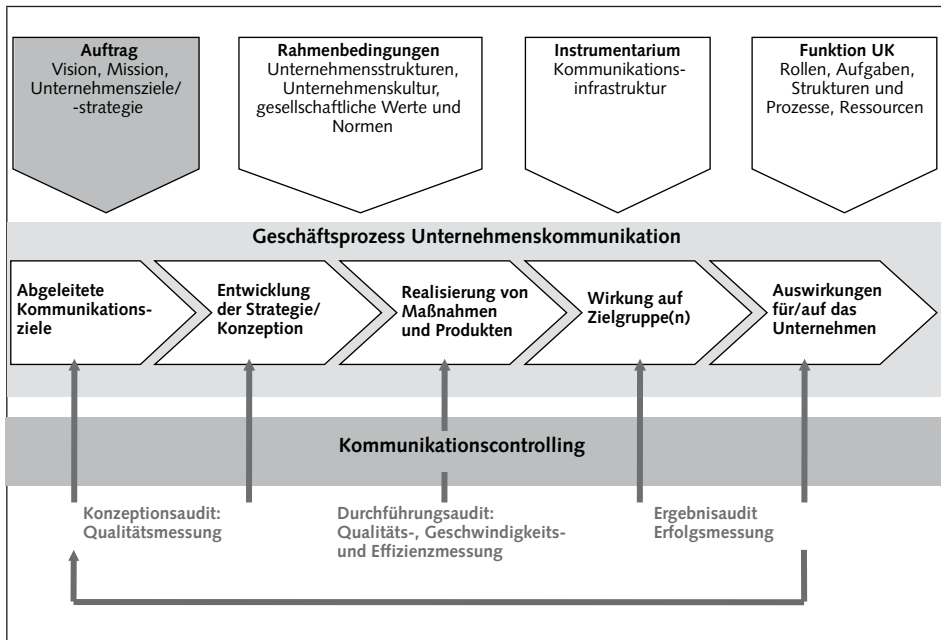


Abb. 2: Geschäftsprozess Unternehmenskommunikation

Zur Steuerung (= Controlling) des Geschäftsprozesses empfiehlt es sich, nach den jeweiligen Teilprozessen Audits vorzusehen: Überprüfen der Kommunikationsziele, der Strategie bzw. Konzeption, der Maßnahmenerstellung sowie der Wirkung bzw. des Ergebnisses.

Der Auftrag: Vision, Mission, Ziele und Strategien unterstützen

UK hat – wie alle anderen Bereiche und Funktionen des Unternehmens – einen Generalauftrag: einen substanziellen Beitrag zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien im Unternehmen zu leisten. Das heißt, aus dem obersten Zielsystem des Unternehmens leiten sich die Ziele für UK ab. Sie müssen – möglicherweise in einem mehrstufigen Prozess – soweit operationalisiert und konkretisiert werden, dass der Grad ihrer Erreichung messbar wird. Wenn UK auf dieser Basis agiert, dann kann man die Unternehmenskommunikation auch mit Recht als strategisches Führungsinstrument betrachten.

In der betrieblichen Realität sieht es dagegen eher so aus, dass das Tagesgeschäft die Arbeit von UK bestimmt, und die strategisch ausgerichteten Aufgaben häufig in den Hintergrund treten. Dies trifft auf die interne Unternehmenskommunikation noch stärker zu als auf die externe. Das zeigt sich daran, dass sich die Geschäftsleitung in den meisten, oder doch zumindest in vielen Unternehmen einmal im

Jahr die Zeit nimmt, um die Werbe- oder auch die PR-Strategie zu diskutieren. Aber in welchem Unternehmen geschieht dies mit der internen Unternehmenskommunikation? Es mag sein, dass die Geschäftsleitung in der internen Unternehmenskommunikation nicht das strategische Führungsinstrument sieht, das sie sein könnte. In vielen Fällen sind die IK-Verantwortlichen an dieser Einstellung selbst schuld: Sie tun nichts oder nicht genug, um den strategischen Beitrag der internen Unternehmenskommunikation zu belegen und deutlich herauszustellen.

Die jährliche Strategie-Präsentation muss das Ziel von IK sein. Denn eine von der Geschäftsleitung abgesegnete Strategie mit messbaren Kommunikationszielen und dafür bereitgestellten Ressourcen hat einen entscheidenden Vorteil in der täglichen Arbeit: Es wird leichter, zusätzliche Aufträge mit Verweis auf die strategiegebundenen Ressourcen abzulehnen oder dafür zusätzliche Ressourcen zu erhalten oder die Geschäftsleitung zu veranlassen, für die Aufgaben bzw. Aufträge neue Prioritäten festzulegen.

Die Rahmenbedingungen beachten: Unternehmensstrukturen, Unternehmenskultur und gesellschaftliche Wertvorstellungen

Der »Geschäftsprozess Unternehmenskommunikation« läuft zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem bestimmten Unternehmen unter ganz spezifischen Rahmenbedingungen ab. Die Strukturen des Unternehmens, seine Führungs- und Kommunikationskultur sowie die Wertvorstellungen und Normen im gesellschaftlichen Umfeld müssen bei der Planung und Realisierung von Kommunikationsaktivitäten berücksichtigt werden.

- Die Kommunikationswege und -verantwortlichkeiten werden in einem stark zentralisierten Unternehmen ganz andere sein als in einem dezentralisierten.
- Es wird ein Unterschied sein, ob das Unternehmen über eine Vielzahl von Standorten verteilt ist, oder ob die Mitarbeiter nur an einem Standort tätig sind.
- In einem Produktionsunternehmen werden Intranet und E-Mail – zumindest heute noch – eine weniger bedeutende Rolle spielen als z. B. in einem Finanzdienstleistungsunternehmen, bei dem nahezu alle Mitarbeiter ihren PC besitzen.
- Auch die Struktur der Mitarbeiter – z. B. in Bezug auf Alter, Bildungsniveau, nationale Zugehörigkeit – wird die interne Unternehmenskommunikation prägen.
- Die Arbeit von UK als Zentralbereich bei der Konzernmutter muss anders strukturiert werden als die einer UK-Abteilung bei einem Tochterunternehmen oder in einem Werk.
- Internationale Aktivitäten eines Unternehmens rund um den Globus erfordern im Hinblick auf Sprache, Kultur, Rechtssysteme und andere Unterschiede Kommunikationskonzepte und -maßnahmen, die sich sehr deutlich von denen eines Unternehmens unterscheiden, das ausschließlich in Deutschland tätig ist.

Gleich wichtig, wenn auch nicht so einfach beschreibbar wie die Unternehmensstrukturen, sind die gebräuchlichen Verhaltensmuster im Unternehmen. Es ist wenig Erfolg versprechend, wenn von heute auf morgen die Führungskräfte tagung auf Dialog getrimmt wird, wenn jahrelang der Monolog des Vorstands geübte Praxis war. Wo soll auf einmal die – beiderseitige – Bereitschaft zum Dialog herkommen? UK hat zwar – wie zuvor beschrieben – eine gestaltende Aufgabe, auch im Hinblick auf Unternehmens- und Kommunikationskultur. Doch muss UK aufpassen, dass die Organisation und ihre Menschen nicht durch einen »kulturellen Sprung« überfordert werden. Eine bestehende Kultur lässt sich nicht innerhalb von ein paar Monaten ändern, auch wenn dies häufig vom Vorstand als Aufgabe an UK herangetragen wird. Dabei beweist in der Regel das Topmanagement selbst, dass die Forderung nach einer Verhaltensänderung eine Sache, ihr nachzukommen aber eine ganz andere Sache ist.

Für die externe wie für die interne Kommunikation gilt, sich bei der Entwicklung einer Kommunikationsmaßnahme die Wertvorstellungen der jeweiligen Gesellschaft vor Augen zu führen, zu der die Zielgruppe gehört. Wer schon einmal eine internationale Mitarbeiter- oder Kundenzeitschrift zu verantworten hatte, der weiß, wie sich kulturelle Unterschiede konkret auswirken können. Beispielsweise kann ein Foto, das in Deutschland als normal und harmlos gilt, in einem anderen Land als religiöse Beleidigung oder als sexistisch eingestuft werden. Auf kulturelle Eigenheiten und nationale Wertvorstellungen muss man als Westeuropäer nicht nur gegenüber afrikanischen und asiatischen Ländern mit gänzlich anderen Kulturen achten, sondern auch gegenüber »nahen Verwandten«, wie z. B. den USA. An dieser Stelle schließt sich die Frage an, wie eine zentrale Konzernfunktion weltweit Unternehmenskommunikation verantwortlich durchführen bzw. durchsetzen kann und inwieweit Einheitlichkeit zweckmäßig und auch machbar ist (siehe Teil 3, Kapitel »Konzernkommunikation«, S. 201 ff.).

Die Grundlage für Kommunikationserfolg schaffen und beachten: verbindliche Leitlinien für alle Kommunikatoren

IK muss unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden. Da ist auf der einen Seite die Geschäftsleitung, die von IK einen substanziellen Beitrag zum Erreichen der Unternehmens- und Geschäftsziele fordert; da sind auf der anderen Seite die Mitarbeiter, die über wichtige Ereignisse im Unternehmen und über künftige Entwicklungen informiert werden wollen. Und häufig genug ergeben sich aus den unterschiedlichen Interessenslagen Konfliktsituationen für IK. Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, einige Leitlinien für die Kommunikation festzulegen, sie mit der Geschäftsleitung abzustimmen und sie gegenüber der internen Öffentlichkeit zu publizieren. Die nachfolgend angeführten Grundsätze müssen zwar unternehmensspezifisch ausgefüllt werden, haben aber den Anspruch einer allgemeinen Gültigkeit – sie sind *die* Erfolgsfaktoren professioneller Kommunikationsarbeit.

1. Grundlage wirkungsvoller Kommunikation ist *Glaubwürdigkeit und Vertrauen*. Wenn die Mitarbeiter IK nicht für glaubwürdig halten und ihr kein Vertrauen entgegen bringen, werden die vermittelten Informationen und Botschaften ignoriert oder zumindest mit Skepsis betrachtet; mangelnde Akzeptanz führt dazu, dass Meinungsbildung und Verhalten nicht in die gewünschte Richtung beeinflusst werden können.
2. Glaubwürdigkeit und Vertrauen lassen sich nicht herbeireden; sie müssen durch eine *offene und ehrliche Information* erarbeitet werden. Dies ist wichtig und schwierig zugleich. Wichtig, weil gerade unternehmensintern jede Information relativ einfach und schnell durch eine mehr oder weniger große Personengruppe als richtig oder falsch identifiziert werden kann. Die informelle Kommunikation sorgt dann dafür, dass dies im Unternehmen bekannt wird. Schwierig ist eine offene Information, weil IK selbst häufig nicht offen informiert ist und weil manchmal wichtige Geschäftsinteressen einer (frühzeitigen) offenen Information entgegenstehen. IK muss jedoch immer versuchen, das Machbare auszuloten.
3. Um die Kommunikationsziele zu erreichen, muss sich IK *klar und verständlich ausdrücken*. »Herumeiern«, »semantische Eiertänze«, »Leerformeln« und »Fach-Chinesisch« führen dazu, dass die Botschaften nicht ankommen: Sie werden nicht wahrgenommen, nicht bzw. falsch verstanden oder sogar abgelehnt, weil Methode dahinter vermutet wird. Insbesondere muss IK vermeiden, strategische Themen auf einer »strategischen Ebene« und in einer »strategischen Sprache« abzuhandeln. IK muss sich zunächst selbst die Strategien klar machen (was häufig nicht der Fall ist), um in der Lage zu sein, sie so darzustellen, dass sie von den Mitarbeitern verstanden werden. Und verstanden werden Strategien, wenn sie für das relevante Umfeld der Mitarbeiter übersetzt und interpretiert sind.
4. Der Wert einer Nachricht hängt für den Empfänger nicht nur vom Informationsgehalt, sondern auch vom Informationszeitpunkt ab. Die Mitarbeiter erwarten eine *aktuelle Information*; sie möchten eine wichtige Nachricht über das Unternehmen nicht zuerst in der Zeitung lesen. Die Realisierung von aktueller Information setzt zwei Dinge voraus: Erstens, die Einstellung, dass Mitarbeiter den Anspruch auf frühzeitige bzw. rechtzeitige Information haben, sowie zweitens, das Vorhandensein und die Nutzung schneller Kommunikationskanäle.
5. Wichtige Vorgänge im Unternehmen erfordern nicht nur eine aktuelle, sondern auch eine *kontinuierliche Information*. Mitarbeiter wollen ständig auf dem Laufenden sein und nicht nur punktuell. Speziell bei Veränderungen und Projekten, die sich über längere Zeiträume erstrecken, muss »prozesshaft« informiert werden, das heißt, über Zwischenstände und nicht nur über abschließende Ergebnisse zu berichten (siehe Teil 3, Kapitel »Veränderungen kommunizieren ...«, Abschnitt »Einbinden durch Prozesskommunikation«, S. 103 ff.). Diese Art der Information fördert Verständnis und Akzeptanz; dagegen rufen längere Phasen der Nicht-Information Ängste, Misstrauen und Gerüchte hervor.
6. Allein durch die Vermittlung von Informationen mittels elektronischer oder gedruckter Medien kann IK ihren Auftrag nicht erfüllen und den Erwartungen

nicht gerecht werden. Hinzukommen muss der *Dialog*, der offene Meinungs- und Informationsaustausch, insbesondere zwischen dem (Top) Management und den Mitarbeitern (siehe Teil 3, Kapitel »Kommunikation ist Führungsaufgabe«, S. 135 ff.). Hier hat IK die Aufgabe, die entsprechenden Kommunikationsplattformen bereitzustellen und zum Dialog anzuregen. Denn Dialog fördert Vertrauen und Verständnis und schafft damit die Voraussetzungen für die Akzeptanz von Veränderungen und für aktives Mitwirken. Kontinuierliches *Feedback* ermöglicht ein Nachsteuern in den Kommunikations- und Entscheidungsprozessen.

Die dargestellten Grundsätze dürfen aber nicht nur als Leitlinien für die Kommunikationsarbeit von IK verstanden werden. Vielmehr müssen sie für die gesamte interne Kommunikation Verbindlichkeit besitzen und von allen Kommunikatoren anerkannt werden – und zwar aus der Einsicht, dass damit überhaupt erst die Grundlage für Kommunikationserfolg geschaffen wird. Deshalb ist es vor allem die Sache der Führungskräfte und insbesondere der Geschäftsleitung, diese Kommunikationsprinzipien zu »leben«.

Das Instrumentarium wirtschaftlich und wirkungsvoll einsetzen: die Kommunikationsinfrastruktur

Nur im Ausnahmefall einer Unternehmensgründung wird die Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen auf der grünen Wiese beginnen. In der Regel wird man eine mehr oder weniger ausgebaute Kommunikationsinfrastruktur vorfinden. Hierunter werden die institutionalisierten Kommunikationswege verstanden, mit denen die internen und externen Zielgruppen des Unternehmens erreicht werden können. Die Kommunikationsinfrastruktur umfasst alle Formen der Kommunikation, Face-to-Face-Kommunikation ebenso wie Printmedien und elektronische Kanäle. Entscheidend für UK ist, dass grundsätzlich alle Wege zur Verfügung stehen, unabhängig davon, wer im Einzelnen dafür zuständig ist (siehe Abb. 3).

Das bedeutet zum Beispiel, dass IK Führungskräfte tagungen oder Seminare – für die die Personalabteilung zuständig ist – nutzen kann (und soll), um ihre internen Zielgruppen zu erreichen. Damit eröffnen sich für IK neue Möglichkeiten für wirkungsvolle und wirtschaftliche Kommunikationsarbeit. Herkömmlicherweise beschränkt sich IK – und das gilt für die anderen Bereiche von UK entsprechend – auf die »eigenen« Medien wie Mitarbeiterzeitschrift oder Führungskräfte-Newsletter. Mit ihnen wird dann versucht, alle Kommunikationsaufgaben zu erledigen. Dabei wird in der Regel nicht berücksichtigt, dass jede Kommunikationsform und jedes Medium spezifische Vor- und Nachteile hat, somit für bestimmte Kommunikationszwecke geeignet ist und für andere eben nicht. So ist ein Newsletter kaum in der Lage, emotionale Botschaften zu transportieren, während dies mit Face-to-Face-Kommunikation auf einer Tagung sehr wohl möglich ist (siehe Teil 2, Kapitel »Themen- und Medienmanagement«, Abschnitt »Kommunikationsinfrastruktur«, S. 52 ff.).

	Medium	Zielgruppe	Ziel/Zweck	Häufigkeit	Zuständigkeit
Face to Face	MA-Gespräch	einzelner MA	Beurteilung	1x/Jahr	Vorgesetzter
	Personalmesse	potenzielle MA	MA-Akquisition	4x/Jahr	Personal

	Kundenevent	Kunden A	Kundenbindung	1x/Jahr	Sparte A
	Hausmesse	alle Kunden	Verkaufsunterstützung	1x/Jahr	UK/Marketing

	Hintergrundgespräche	Medienvertreter	Vertrauensbildung	6x/Jahr	UK/Presse
	Pressekonferenz	Medienvertreter	Info über Geschäftsentwicklung	2x/Jahr	UK/Presse

	Analystenkonferenz	Analysten	Info über Geschäftsentwicklung	1x/Jahr	UK/IR
Print	Hauptversammlung	Aktionäre	Info über Geschäftsentwicklung	1x/Jahr	UK/IR
	MA-Magazin	alle MA	Orientierung geben	10x/Jahr	UK/IK
	FK-Newsletter	alle FK	Unterstützung MA Kommunikation	20x/Jahr	UK/IK

	Kundenmagazin	alle Kunden	Kundenbindung	4x/Jahr	UK/Marketing
	Produktanzeigen	Kunden A	Werbung	laufend	Sparte A

	Pressemitteilg.	Medienvertreter	aktuelle Info	bei Bedarf	UK/Presse

	Geschäftsbericht	Aktionäre u. a.	Info über Geschäftsentwicklung	1x/Jahr	UK/IR
Elektronisch	Blog-Plattform	MA mit bestimmten Interessen	Wissensaustausch	laufend	jeder MA
	E-Mail-Rundschreiben	alle MA	aktuelle Info	bei Bedarf	UK + Fachbereiche

	Internet	Öffentlichkeit	Unternehmensinfo	laufend	UK/PR
	Facebook, Twitter	dto.	dto.	dto.	dto.

Extranet	Kunden B	Abläufe unterstützen	laufend	Sparte B	

Abb. 3: Auszugsweise Übersicht über die interne und externe Kommunikationsinfrastruktur; Beispiel

Die Nutzung der gesamten Kommunikationsinfrastruktur ermöglicht nicht nur eine Optimierung der Kommunikationswirkung, sondern auch eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Denn es ist weder notwendig noch sinnvoll, mit jeder neuen Aufgabe neue Kommunikationswege zu entwickeln. Vielmehr muss zunächst geprüft werden, ob nicht die bestehende Kommunikationsinfrastruktur genutzt werden kann. Erst wenn hier im Hinblick auf eine bestimmte Kommunikationsaufgabe »weiße Flecken« festgestellt werden, sollten neue Kommunikationswege eingerichtet werden – für den jeweiligen Einzelfall oder als grundsätzliche Ergänzung der Kommunikationsinfrastruktur.

Den Funktionsbereich UK bestimmen: Rolle und Aufgaben, Organisation und Ressourcen

Dem Rollenverständnis von UK bzw. IK sollte vor allem die Erkenntnis zugrunde liegen, nur einer von mehreren Spielern auf dem Feld Unternehmenskommunikation zu sein. In der Regel ist UK auch nicht der Spielführer, vor allem gilt dies auf dem Spielfeld der internen Kommunikation. Unternehmenskommunikation wird letztlich durch jeden Mitarbeiter betrieben, wobei die Führungskräfte hier eine herausragende Stellung einnehmen. Das gilt für die interne wie für die externe Kommunikation: Die persönliche Kommunikation einer Führungskraft, insbesondere die des Vorstandsvorsitzenden oder des Geschäftsführers, hat ein ungleich höheres Gewicht – intern wie extern – als die anonyme Massenkommunikation per Print oder Internet. Außerdem gibt es noch eine Reihe weiterer Funktionsbereiche, die, ebenso wie UK, ausdrücklich Aufgaben in der Unternehmenskommunikation wahrnehmen, z. B. Personalabteilung, Vorstandssekretariat und Investor Relations (häufig nicht zu UK gehörig). Diese verteilten Zuständigkeiten für Unternehmenskommunikation führen zu der Schlussfolgerung: Für die Kommunikationswirkung auf die Zielgruppen des Unternehmens, also für den Kommunikationserfolg oder -misserfolg, ist UK nicht allein verantwortlich; der Beitrag von UK kann in der Regel nicht vom Einfluss anderer Unternehmenskommunikatoren isoliert ermittelt und bewertet werden (siehe Abb. 4).

Ein Beispiel: Wenn die Mitarbeiter bei einem Kostensparprogramm aktiv mitmachen, dann ist dies wahrscheinlich nicht in erster Linie auf den flammenden Sparappell in der Mitarbeiterzeitung zurückzuführen, sondern wohl eher auf die Kommunikation der Vorgesetzten.

Ein zweites Beispiel: Der persönliche Kontakt eines Journalisten mit einem Mitarbeiter – und der muss keineswegs aus der Presseabteilung sein – wird wahrscheinlich einen größeren Einfluss auf die Meinung des Journalisten über das Unternehmen haben (und damit auch auf die Berichterstattung) als irgendeine Pressemitteilung.

Für die Arbeit von UK sollten aus diesen Erkenntnissen vor allem zwei Konsequenzen gezogen werden: Bescheidenheit bei den Erwartungen, was erreicht