

# Das strategische Dilemma der internen Kommunikation

## Plädoyer für eine anspruchsvolle Agenda bei der Gestaltung interner Öffentlichkeiten

Unter dem Begriff der internen Kommunikation haben sich in den letzten Jahren viele Konzepte versammelt, die den erfolgreichen Umgang mit Change- und Krisenprozessen oder ethischer Identitätsbildung einer Organisation erleichtern sollen. Es ist wenig bekannt, wie weit diese Theorien und Anleitungen zum richtigen Kommunikationsverhalten auch in der Praxis Erfolg haben. Krisen, die in Unternehmen stattfinden, und von heftigen Stimmungsschwankungen der Mitarbeiter, Personalflucht, Demontage des Führungspersonals oder negativen Auswirkungen auf die Produktivität geprägt sind, werden selbst vom ereignishungrigen Wirtschaftsjournalismus kaum aufgespürt. Auch Webseiten wie Boo Company, Corporate Watch oder die Blogosphere haben sich internen Unternehmenskrisen bislang wenig gewidmet. Selbst die aktuell bekannteste Vertrauenskrise eines Unternehmens, Siemens, wird von den Massenmedien nicht hinsichtlich ihrer internen Auswirkungen beurteilt, noch wird sie es wohl aufgrund fehlender Daten jemals.

Die Empirie der internen Kommunikation – hier: deutscher Unternehmen - sieht nach Befragen vieler Beteiligter in den allermeisten Fällen eher unterentwickelt aus. Mittlerweile gibt es in den meisten großen Unternehmen zwar Mitarbeiterbefragungen als regelmäßig eingesetztes Instrument, allerdings ist fraglich, ob die Mitarbeiter immer wahrheitsgemäß antworten und ob überhaupt die richtigen Fragen gestellt werden. Oftmals beklagen aber Mitarbeiter das Fehlen jeglicher systematischer und regelmäßiger Kommunikation oder Information nach innen. Die Information über die einfachsten Dinge klappt oft nur auf Nachfrage. Holschuld und Bringschuld beim Informationsaustausch werden vom Management noch immer gerne verwechselt oder falsch zugeordnet. Eine weitere Ursache für Nichtinformation liegt oft in der fehlenden Infrastruktur, die Information kommt hierbei physisch nicht bei den Mitarbeitern an, was meist an Distributionstechniken oder IT Voraussetzungen liegt.

So ist denn auch die Professionalisierung der internen Kommunikation im Unterschied zur externen, auf Massenmedien und Märkte ausgerichteten, eher dürftig geblieben. Viel mehr als Intranet und Mitarbeiterzeitungen, die mitunter nicht einmal alle erreichen, regelmäßige Motivationsveranstaltungen und ob ihres Erfolgs oftmals negativ bewertete Teambuilding Prozesse ist bislang nicht herausgekommen. Auch die Leitbildentwicklung in den Unternehmen ist zwar ein aufwändiger Prozess der internen Kulturentwicklung, aber von den Ergebnissen her betrachtet oft nicht mehr als possierliche Stricksatzbildung. Würde man die Leitbilder von Unternehmen einer Branche nebeneinander legen, ohne sie zu kennzeichnen, könnten wahrscheinlich nicht einmal alle Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen ihr jeweils eigenes Leitbild herausfiltern. Wetten dass?

Insbesondere die Tatsache, dass große Unternehmen ihre Form und Ausdehnung beständig verändern, verhindert überdies, dass eine spezifische interne Kommunikationskultur sich überhaupt herausbilden und differenzieren lässt.

So ist denn die Corporate Identity, die beschworene Persönlichkeit eines Unternehmens, meist zwar irgendwie spürbar und oft auch in vielerlei Bildern und Leitsätzen weitgehend kodifiziert, aber als Identität gelebt wird sie notgedrungen wenig.

### **Innen und Außen**

Hinzu kommt ein schlichtes mediales Problem der internen Kommunikation. Sie ist niemals wirklich rein intern. Immer steht sie unter äußerem Einfluss. In der entwickelten Mediengesellschaft entstehen sogar, je prominenter ein Unternehmen am Markt platziert ist, eminente strategische Einwirkungen auf die interne Meinungsbildung, die sich der Steuerbarkeit weitgehend entziehen. Das beginnt bei den gewerkschaftlichen Bestrebungen und Lohnkämpfen, reicht über NGOs und ihre kritischen Einwände bis zu den vielfältigen thematischen Risiken, die von öffentlicher Meinungsbildung für die Handlungsfelder eines Unternehmens ausgehen. Von der zunehmenden plötzlichen und eruptiven Krisenentwicklung, die von internetbasierten Meinungsforen oder Meinung generierenden neuen Communities ausgehen, die auch die Schranken eines Unternehmens schneller und leichter überwinden, als dies die Flugblattverteiler vor den Werkstoren können, nicht einmal abgesehen.

So ist denn das, was als interne Kommunikation bezeichnet wird, in hohem Maße eine problembelastete Veranstaltung strategischer Unternehmenskommunikation. Sie kann nicht unbeeinflusst auf die Verwirklichung der Unternehmensziele einzahlen. Sie kann auch nicht bereits krisenhafte Prozesse zurückdrehen. Sie hat schließlich wenig Gestaltungsmacht jenseits der Agenden der Vorstände. Letztere haben immer noch eher ihre Außen- bzw. Marktwirkung im Fokus, als die Binnensicherung eines stabilen, positiven Meinungs- und Motivationsgefüges.

Gleichwohl werden an interne Kommunikationsprozesse eminente Erfolgserwartungen geknüpft. Unternehmensführungen setzen voraus, dass insbesondere nach juristisch erfolgswirksamen Unternehmensfusionen die Identität und Kultur ihres Unternehmens in einem neu erworbenen Unternehmen schnell und friktionsarm implementiert wird, oder ein vollkommen neuer Geist entsteht. Alles dies sollen unter anderem die Fachleute der internen Kommunikation leisten.

Hierzu fehlen aber in den meisten Fällen die Handlungsmöglichkeiten.

Denn schließlich muss es bei einer auf Integration und Produktivität abzielenden internen Kommunikation um die Entwicklung einer Binnensprache, ja eines Binnencodes gehen, der Bindung, Loyalität sowie effizientes Kommunikations- und Informationsmanagement gleichermaßen gewährleistet. Doch dabei setzen sich gleichsam wie Naturgewalten ebenso sehr die sozialen und kulturellen Differenzierungen einer Gesellschaft (oder global betrachtet: von Gesellschaften sehr unterschiedlicher Prägung) in

einem Unternehmen durch wie überall sonst. Dies umso mehr, als sowohl die Fluktuationen in den vergangenen Jahren zugenommen haben, als auch die gesellschaftlichen Veränderungen, man denke nur an dramatisch veränderte Bildungs- und Ausbildungsstandards, tiefer in Unternehmen eindringen als je zuvor und ihre Managementsysteme herausfordern.

## **Oben und unten**

In erster Linie aber problematisch ist es, dass interne Kommunikation überwiegend von oben nach unten organisiert ist, also einseitig stattfindet. Feedback- oder Dialogmöglichkeiten, die Kernelemente funktionstüchtiger Öffentlichkeiten, gibt es in Unternehmen kaum. Interne Kommunikation findet also zumeist in einer Blackbox statt. Dabei entsteht notgedrungen ein Führungsvakuum, denn aufgrund fehlender Feedbacksysteme weiß die Führung oft nicht, was die Mitarbeiter denken, wollen oder wo es Konfliktpotential gibt, dessen man sich annehmen müsste. Es ist also davon auszugehen, dass man in der internen Kommunikation international tätiger Unternehmen mittlerweile an vielfältigen Barrieren zu kämpfen hat, die sowohl Resultat der jeweiligen kulturellen und sozialen Differenzierungen sind, als auch des Leistungsgrads eines internen Kommunikationsmanagements damit angemessen umzugehen. Der Anspruch, transkulturell integrierte Organisationskulturen herauszubilden, erscheint vor diesem Hintergrund somit fast schon als eine titanische Aufgabe.

Dabei steht die Bedeutung der internen Kommunikation für den Unternehmenserfolg bei allen handelnden Personen außer Frage. Es wird allenthalben viel Energie und intellektuelle Kompetenz in dieses Arbeitsfeld der Unternehmenskommunikation investiert. In einer Ära der Betonung sozialer Kompetenzen und emotionaler Intelligenz, der Pflege individueller Besonderheiten, des Ausbaus von Diversity in internationalen Strukturen, kann und muss interne Kommunikation eine weitaus höhere Wertigkeit erhalten.

Wie könnte aber vor dem Hintergrund der beschriebenen Einschränkungen und Herausforderungen eine erfolgsorientierte Kommunikation nach innen überhaupt beschaffen sein? Wie könnte diese gemessen werden, und woran müsste sie sich messen lassen?

Letzteres beantwortet sich zunächst leicht. Die Maßlatte ist der Unternehmenserfolg. Der Unternehmenserfolg, darüber herrscht heutzutage weitgehend Einigkeit, ist allerdings nicht mehr allein eine ökonomische Kategorie. Die soziale Bindungs- und Bildungsfähigkeit eines Unternehmens sowie seine ökologische Erfolgsbilanz sind ebenso zu Fundamenten seiner Zukunftsfähigkeit geworden. Interne Kommunikation, die dies berücksichtigen will, muss also dafür sorgen, dass die jeweils spezifischen internen Entscheidungen und Entwicklungen einer so verstandenen nachhaltigen Unternehmenskultur kommuniziert und inszeniert werden.

Was bedeutet dies heute?

Unternehmen brauchen ergebnisoffene, produktive Debatten darüber, auf welche Weise dem Nachhaltigkeitspostulat am besten entsprochen werden kann. Dabei ist der Erfolgsfaktor nicht allein die Abbildung der Kommunikation in schriftlichen Verlautbarungen

und Bilanzen, sondern das messbare Bewusstsein und Handlungsvermögen der Mitarbeiter selbst. Die regelmäßige Messung eines betrieblichen Meinungsgefüges gehört zwar, wie gesagt, ohnehin zum Standardrepertoire eines professionellen internen Kommunikationsmanagements, aber sie muss über die Abbildung von Haltungen und Meinungen hinausgehen und das Handlungsvermögen erfassen, also bereits in die internen Bildungsprozesse und damit das Wissens-Management einer Organisation eingreifen. Hier sind zweifellos noch erhebliche synergetische Schätze in der Verzahnung von Kommunikation und Personalentwicklung zu heben.

Genauso verhält es sich mit dem zweiten großen Thema der modernen Unternehmensführung, der sozialen Verantwortung nach außen. Auch hier muss sich interne Kommunikation über die Verlautbarung von Leitbildsätzen oder die mediengerechte Inszenierung von CSR-Projekten und ihren Ergebnissen hinaus mit der Frage beschäftigen, wie die Außendarstellung sich in der internen Realität wieder finden lässt.

Eine soziale Verantwortung, die nach außen vorgetragen wird, bedarf einer zuvor in der Binnenkultur erzeugten Haltung. Es ist kaum anzunehmen, dass aufgesetzte CSR-Projekte, die durch die Binnenkultur eines Unternehmens nicht hinreichend fundiert sind, ihren Wirkungszweck nachhaltig erfüllen.

Darüber hinaus ist ja die CSR Konzeption stark vom Bild des ethischen Konsumenten geprägt. Auch hier dürften die ethischen Maßstäbe, die innerhalb des Unternehmens im Zuge interner Debatten entwickelt wurden, sofern sie erkennbar gelebt werden, nicht unwesentlich dazu beitragen, den Treibercharakter von Produktentwicklungen, die den Markt in ethischer Hinsicht überhaupt erst prägen und entwickeln sollen, auch in der äußeren Öffentlichkeit glaubwürdig darzustellen.

### **Innovation und Öffentlichkeit**

Im Konzept der internen Unternehmenskommunikation muss also ein neuer Begriff unternehmensinterner Öffentlichkeit entwickelt und eine entsprechende Realität geschaffen werden. Eine unversehrte, Ideen generierende und dynamische Öffentlichkeit, das wissen wir seit Jürgen Habermas legendärer Schrift über ihre frühbürgerlichen Entstehungsgründe und ihren nachfolgenden Strukturwandel, bildet sich nur dort heraus, wo produktive Debatten herausgefordert, Regeln dafür vereinbart sind, und die angemessenen Medien dazu bereitgestellt werden. Diese produktiven Kernelemente einer unternehmensinternen Öffentlichkeit demokratisch zu organisieren und sie hierarchieneutral funktionstüchtig zu machen ist die zentrale zukünftige Herausforderung für die Stäbe einer internen Kommunikation.

Sie besteht auch dann fort, wenn die Schwerpunkte des Handelns von M&A Prozessen und Wachstumsschüben geprägt werden und das Augenmerk mehr auf das business-as-usual gerichtet ist. Denn die Zukunft besteht im Wettbewerb um Talente. Diese werden sich nicht mehr außerhalb unversehrter Öffentlichkeiten wohl fühlen und entwickeln wollen.

Es ist vor diesem Hintergrund unausweichlich, das Konzept einer unternehmensinternen Öffentlichkeit um die Dimension des employer branding zu erweitern. In dem Maße, wie ein

Unternehmen im praktischen Sinne als präferierter Arbeitgeber im Markt wahrgenommen wird, wird auch seine Fähigkeit eingeschätzt, innovative Produktantworten auf neue Herausforderungen zu generieren. Für die Perzeption des Kapitalmarkts wird es darüber hinaus relevant sein, wie schnell ein Produkt nach seiner Erfindung auch erfolgreich vermarktet wird. Dies wiederum hängt maßgeblich von der Kreativität ab, die in die Organisation der Folgeprozesse einer Produktentwicklung fließt. Hier ist es ebenso klar, dass diese in entscheidendem Maße nicht nur von der Allokation und produktiven Integration von talentiertem technischen Nachwuchs abhängt, sondern gleichfalls von einem offenen, geistigen und Innovationen erzeugenden und treibenden Klima einer Unternehmung. Diese Gestaltung einer internen Öffentlichkeit kann nicht in der Initiierung von Verbesserungsvorschlägen und im Training der Teamprozesse allein bestehen, sondern sie sollte sich im Kern an drei Leitlinien entlang arbeiten:

Angstkulturen müssen überwunden werden. Dort wo Mitarbeiter sich fürchten müssen, ihre Meinung offen zu sagen, gleich zu welchem Thema und zu welcher Person, kann keine produktive Atmosphäre entstehen.

Veränderungskulturen müssen gefördert werden. Veränderungsvorschläge müssen willkommen sein, belohnt werden und in einem geregelten Prozess interner Prüfung diskutiert, bewertet und schließlich bei Bedarf verwirklicht werden.

Schließlich: Interne Öffentlichkeiten müssen von unten aufgebaut werden, nicht von oben. Das bedeutet im Klartext, dass der Informations- und Kommunikationsbedarf der Mitarbeiter die zu ermittelnde Größe ist, an der sich die Struktur und die Inhalte eines internen Kommunikationsprozesses auszurichten haben. Wird dieses konsequent gemacht, können auch externe Störungen das Selbstbewusstsein einer internen Öffentlichkeit nicht mindern.

*Wolfgang Kreuter, Chief Executive Officer von Euro RSCG ABC (GPRA), Düsseldorf*