

Interne Kommunikation

Dynamische Prozesse strategisch vorbereiten

Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird in angespannten Zeiten besonders auf den Prüfstand gestellt. Jetzt kann ernten, wer in guten Zeiten eine Kommunikationskultur etabliert hat und die Personalkommunikation nicht als einseitige Informationsvermittlung, sondern als wechselseitiger Dialog versteht.

Brigitte Kraus

Jedes Unternehmen legt seine Strategie fest und definiert daraus die Marketingstrategie. Doch wie steht es um die Strategie der internen Kommunikation? Interne Kommunikation hat zwei grundsätzliche Ziele. Zum einen die Verbesserung von Organisationsabläufen und zum anderen die erhöhte Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Die Massnahmen zur Zielerreichung müssen laufend angepasst und verbessert werden, denn schliesslich ist die interne Kommunikation ein ständiger Prozess, der je nach der aktuellen Wirtschafts- und Geschäftslage unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse weckt und Kommunikationsmassnahmen erfordert. Gerade für KMU ist es wichtig, sich der Kraft der internen Kommunikation bewusst zu sein und diese konzeptionell zu betreiben. Auch in diesem Unternehmensbereich zeigt sich, dass in Krisenzeiten ernten kann, wer in guten Zeiten gesät hat. Wer erst in der Trockenperiode zu pflanzen, sprich zu kommunizieren beginnt, wird trotz grossem Bemühen auf fruchtlosen Boden stossen.

Die Kraft der persönlichen Kommunikation wird oft unterschätzt. Dialogische Kommunikationsinstrumente sind vorzuziehen. ►

Mit Plan ans Ziel

Mit einem Konzept für die interne Kommunikation legt man zunächst einmal die bereits vorhandenen Kommunikationsinstrumente und -aktivitäten aus. Denn schliesslich wird in jedem Unternehmen kommuniziert, in vielen KMU aber nur ad hoc und wenig systematisch. Bei jeder Marketingmassnahme stellt sich das Unternehmen die Frage, was es damit errei-

chen will. Seltsamerweise fehlt aber genau diese einfache Fragestellung bei der internen Kommunikation. Die interne Kommunikation wird nicht selten als lästige Pflicht betrachtet, dabei ist es gerade sie, die über Erfolg oder Misserfolg strategischer Unternehmensaktivitäten entscheidet. Ein Konzept für die interne Kommunikation dient dazu, die Instrumente und Massnahmen auf die Eigenheit des Unternehmens zu definieren und zu planen.



Die passenden Instrumente

Je nach Art und Grösse eines Unternehmens sind die Massnahmen in der Personalkommunikation unterschiedlich. Die Instrumente sind oftmals recht ähnlich. So ist beispielsweise eine Kadersitzung genauso ein Kommunikationsinstrument wie die Mitarbeiterzeitung, doch mit ganz unterschiedlichem Sinn und Zweck. Ziel der konzeptionellen internen Kommunikation ist es, die verschiedenen Instrumente zu integrieren und einen Plan hinsichtlich Zielgruppe, Verantwortlichkeit, Inhalt, Zeit und Form zu erstellen. An oberster Stelle steht immer die Frage, welches sind die primären Ziele der internen Kommunikation. Sollen Organisationsabläufe durch die Kommunikation verbessert werden? Soll das Verständnis der Mitarbeitenden für ein Produkt oder eine Dienstleistung erhöht werden, oder soll beispielsweise die Loyalität der Mitarbeitenden zum Unternehmen gesteigert werden? Vielleicht steht am Anfang eines Konzepts eine Mitarbeiterumfrage. Viele Unternehmen glauben zwar zu wissen, was ihre Mitarbeitenden

über das Unternehmen denken, doch glauben bedeutet nicht wissen. Eine Mitarbeiterumfrage kann hier Klarheit verschaffen und so der Ausgangspunkt für die strategische Ausrichtung der internen Kommunikation bilden. Dieser Umweg lohnt sich, denn es wäre zu schade, zwar konzeptionell zu kommunizieren, aber dies völlig an der Belegschaft vorbei. Die Umfrage muss so gestaltet sein, dass sich die Mitarbeitenden trauen, ehrliche, aussagekräftige Antworten zu geben. Offene Fragestellungen sind zwar in der Auswertung schwieriger, geben aber einen aussagekräftigen Blick auf die Befindlichkeiten der Belegschaft. Zudem sollte überlegt werden, ob die Antworten an eine externe, neutrale Stelle gerichtet werden können.

Der Ton entscheidet

KMU haben den entscheidenden Vorteil ihrer Grösse. Meist ist es möglich, die Belegschaft zusammenzuziehen und eine persönliche Mit-

arbeiterversammlung durchzuführen. Dieses Instrument ist ein sehr wichtiges, um Geschäftsleitung und Arbeitnehmerschaft näher zusammenzubringen. Die Kraft der persönlichen Informationsvermittlung wird oft unterschätzt – sowohl in positiver als leider auch in negativer Hinsicht. Ein Inhaber oder CEO darf sich durchaus Zeit nehmen, einen Auftritt zu planen und sich Gedanken zu machen, was er wie kommuniziert. Er sollte sich auch auf kritische Fragen einstellen und die Antworten bereits vorbereiten. Die Botschaft muss klar und prägnant sein und darf ruhig wiederholt werden. Verzichten sollte man auf komplizierte Begriffe, Fremdwörter und abstrakte Zahlen. Stattdessen wo immer möglich mit Visualisierungen arbeiten und die Rahmenbedingungen des Auftritts testen.

Wo negative Mitteilungen über eine Mitarbeiterversammlung zu machen sind, ist eine solche genau zu planen, sowohl in inhaltlicher, als auch in zeitlicher Hinsicht. Dabei muss man sich bewusst sein, was die Ankündigung

Anzeige

Publireportage

Erfolgreich dank Kaffee und Kontokorrentkredit

Die Masslos GmbH behauptet sich im anspruchsvollen Gastrogewerbe mit Nischenprodukten wie «Café Noir» und «Amboss Bier». Und dank dem Kontokorrentkredit von PostFinance.

«Die Gastrobranche ist rein finanzplanerisch ein schwieriges Geschäft. Um die Zahlungsmoral steht es nicht so gut, die Kunden zahlen nicht selten erst nach 60 bis 70 Tagen. Entsprechend schwierig ist es, an Fremdkapital zu kommen.»

Dies müsse man einkalkulieren, das Geschäft entsprechend diversifizieren, sagt Mischa Gubler, Geschäftsführer der Masslos GmbH. Das Stadtzürcher Kleinunternehmen setzt darum auf drei verschiedene Standbeine: Es beliefert die Gastroszene seit 2003 mit dem eigenen «Amboss Bier», röstet jährlich rund 14 Tonnen «Café Noir» für Restaurants und Private und betreibt im Zürcher Langstrassenquartier das winzige Lokal Café Noir, wo man die Kaffeespezialitäten geniessen kann.

Kontokorrentkredit statt eiserne Reserven anzapfen

«Wir wachsen jährlich um 20 bis 30 Prozent, und das will finanziert sein», sagt Mischa Gubler. Seit 2008 haben er und seine beiden Geschäftspartner Pascal Stübi und Thomas Schreiber einen Kontokorrentkredit von PostFinance. «So müssen wir zur Finanzierung unseres Wachstums nicht die eisernen Reserven aus dem Privatvermögen anzapfen.» Dank der Finanzierung von PostFinance konnte Mischa Gubler beispielsweise eine grössere Kaffeeröstmaschine kaufen. Und die Firma hat nun auch fürs Biergeschäft genügend flüssige Mittel: «Wie in der Branche üblich, stellen wir den Bars Kühlschränke und Zapfhähnen mit Amboss-Logo zur Verfügung. Insbe-



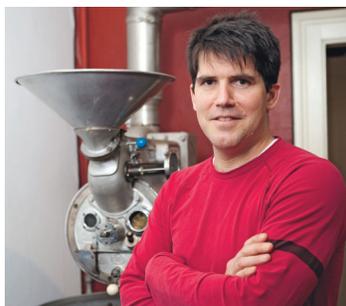
Beratung auf Augenhöhe: Mischa Gubler (l.) und sein PostFinance-Kundenberater Daniel Gradenegger.

sondere für die Umsatzprovisionen für ausgeschenktes Bier müssen wir Ende Jahr liquid sein», erklärt Mischa Gubler. Die dringendste Investition – gerade bezüglich Liquiditätsmanagement – sei jedoch die Anschaffung einer Buchhaltungssoftware gewesen. Heute kümmert sich die Buchhalterin zweimal pro Woche um die Finanzen der Masslos GmbH. «So wissen wir genau, wo wir stehen», meint Mischa Gubler.

ku – kompaktes Wissen für Praktikerinnen und Praktiker

Massgeschneiderte Themen für kleine Unternehmen im halbjährlich erscheinenden Heft. Bisher zu: Personalmanagement, Preisgestaltung, Entwicklungsschritte, Finanzielle Führung, Werbung, Strategie, Gründung. Jede Ausgabe enthält nützliche Checklisten und Grafiken, wertvolle Tipps sowie spannende Porträts von Unternehmerinnen und Unternehmern.

Abonnieren Sie das kostenlose Magazin jetzt unter www.postfinance.ch/ku oder per SMS mit Kennwort ABOKU, Name und Adresse an 8181.



Mit dem Kontokorrentkredit finanziert Mischa Gubler das Wachstum der Masslos GmbH. Beispielsweise mit der Anschaffung einer grösseren Kaffeeröstmaschine.

Die Schweizerische Post
PostFinance
Beratung und Verkauf
Geschäftskunden
Telefon 0848 848 848
www.postfinance.ch/finanzieren

PostFinance
Besser begleitet.

bei den Mitarbeitenden auslöst und auf deren Gefühle Rücksicht nehmen. Das wiederum bedeutet nicht, dass man alles in Watte packen muss und schwammig erläutern soll. Im Gegenteil. Die Massnahme muss schnörkellos und klar kommuniziert werden, dabei darf aber der Respekt gegenüber den Mitarbeitenden nie verloren gehen. Das scheint vielleicht selbstverständlich, doch schnell vergreift man sich im Ton, wenn eine unerwartete Frage aufkommt oder es wird gedroht, wenn Kritik seitens der Belegschaft laut wird. Stets den richtigen Ton wahren, ist eine hohe Kunst, denn meist ist der Inhaber oder CEO bei einer negativen Botschaft emotional ebenso betroffen wie die Belegschaft. Und trotzdem muss er Überzeugung und Standfestigkeit ausstrahlen und dies genau so in seinen Worten ausdrücken. Hier helfen nur eine seriöse Vorbereitung, das Erstellen eines Re-deskripts und die Übung des Auftritts.

Die richtige Stelle

Kommunikation ist Chefsache, wenn es darum geht, persönlich hinzustehen und zu orientieren. Für die Analysephase und für das Erstellen eines Konzepts sollte sich aber ein Unternehmen eine externe Stelle hinzuziehen. Damit fliesst die unvoreingenommene Drittsicht ein, die bestehende Abläufe hinterfragt und neue Anregungen bietet. Wurden die Instrumente und Massnahmen mittels Konzept genau definiert, so kann die ständige Personalkommunikation sehr wohl aus dem Unternehmen heraus betrieben werden. Für heikle

Situationen ist es aber empfehlenswert, zusätzlich eine vertrauenswürdige, neutrale Stelle für die Proben hinzuzuziehen. Die externe, nicht betroffene Stelle kann die Sicht der Belegschaft einnehmen und so auf Schwachstellen in der Kommunikation hinweisen.

Egal ob Restrukturierungsmassnahmen freiwillig getroffen werden oder aufgrund eines äusseren Ereignisses ergriffen werden müssen – das Unternehmen muss in solchen Phasen ganz besonders aktiv kommunizieren. Dies ist zwar einfach gesagt, in Tat und Wahrheit aber oft ein schwieriges Unterfangen, weil das Tagesgeschäft an sich auf den Kopf gestellt wird und einem die Zeit für gute interne Kommunikation oftmals fehlt. Sie zu unterlassen, ist aber ein fataler Fehler, denn es ist die interne Kommunikation, die darüber entscheidet, ob die Veränderung von den Mitarbeitenden mitgetragen wird und wie schnell sie das Vorhaben der Geschäftsleitung unterstützen.

Konzept spart Zeit und Geld

Zu guter Letzt sei darauf hingewiesen, dass das Erstellen eines Konzepts für die interne Kommunikation weder viel Zeit noch viel personelle Ressourcen benötigt. Auch die anschliessende konzeptionelle interne Kommunikation benötigt nicht mehr Zeit als die Ad-hoc-Personalkommunikation. Im Gegenteil, denn durch das Abstimmen der Botschaften und Massnahmen werden die Aktivitäten konzentriert und die Wege zwischen Geschäftsleitung und der Belegschaft sind wesentlich

kürzer. Und schliesslich kann ein Unternehmen auch unliebsame Massnahmen umsetzen, wenn die Kommunikation mit den Mitarbeitenden stimmt und diese auch in guten Zeiten erprobt ist. Gute Kommunikation ermöglicht das schnelle Umsetzen von Sparmassnahmen – das spart Zeit und Geld. ■

Porträt



Brigitte Kraus ist Inhaberin der Agentur Konzis in Zürich. Die Agentur vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und wendet sich an Unternehmen für die aktive juristische und kommunikative Begleitung bei Veränderungsprozessen mit personalrechtlichen Folgen. Brigitte Kraus ist Juristin und ausgebildete Fachperson in Unternehmenskommunikation und war Arbeitsrichterin am Bezirksgericht Zürich. Sie ist Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.

Kontakt



Brigitte Kraus-Meier
lic. iur., Executive Master CCM
Inhaberin
Konzis
Recht und Kommunikation
Wilfriedstrasse 12, 8032 Zürich
Tel. 044 380 66 80
info@konzis.ch
www.konzis.ch



Phasen eines Veränderungsprozesses und die Aufgaben der Kommunikation

Phase	Strategie	Häufige Fehler	Aufgaben der internen Kommunikation
1.	Führungscoalition aufbauen	Falsche Personen werden ausgewählt	Identifizierung von Schlüsselpersonen, Veranstaltungen Teambildung etc.
2.	Vision und Strategie entwickeln	Kraft von Visionen werden unterschätzt	Aufbau Projektkommunikation
3.	Vision des Wandels kommunizieren	Vision wird nicht intensiv genug kommuniziert	Intensive Information über Vision des Wandels Interne Werbekampagne
4.	Empowerment der Mitarbeiter und kurzfristige Erfolgsergebnisse schaffen	Zulassen, dass Realisierung der Vision behindert wird	Mobilisierung von Gewinnern, Überzeugung von Neutralen, Auszeichnung von Supportern
5.	Erfolge konsolidieren und Veränderungskultur etablieren	Zu früh den Sieg erklärt. Zu früh aufhören, die Veränderung zu verankern	Sense of Urgency wachhalten. Neue Werte nach innen weiter kommunizieren