

<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/zum-reden-verpflichtet/8423920.html>

DER TAGESSPIEGEL



 30.06.2013 00:00 Uhr

Wirtschaft

Zum Reden verpflichtet

Von Lara Sogorski

Stockt der Informationsfluss im Unternehmen, trübt das die Motivation der Mitarbeiter. Seminare zur internen Kommunikation helfen.



Gemeinsam ist man weniger allein. Nicht nur die interne elektronische Kommunikation ist wichtig. Oft ist es besser, einfach anzurufen oder direkt etwas zu bereden. Foto: fotolia
- FOTO: KONSTANTIN YUGANOV FOTOLIA

Bettina Bräuniger ist die innere Stimme des Unternehmens, für das sie arbeitet. Die 36-Jährige ist Referentin für interne Kommunikation bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV). Auf ihrem Schreibtisch laufen alle Informationen zusammen, ob aus der Chefetage oder den einzelnen Abteilungen. Ihre Aufgabe ist es, dieses Wissen in die richtigen Richtungen, an Mitarbeiter und Führungskräfte weiterzugeben, etwa über das Intranet, Emails und das Mitarbeitermagazin. Damit hat sie einen der wichtigsten Jobs – und ist als

Vermittlern selbst nicht unbedingt präsent.

Eine gute interne Kommunikation trägt viel dazu bei, wie erfolgreich ein Unternehmen ist.

So sind Mitarbeiter zufriedener und produktiver, wenn sie sich gut über das Geschehen im Unternehmen informiert fühlen. Das haben verschiedene Studien in der Vergangenheit belegt. Eine Umfrage der Universität Hohenheim zeigt zum Beispiel, dass die wichtigsten Aufgaben interner Kommunikation die Information der Mitarbeiter, die Identifikation mit dem Arbeitgeber und die Motivation sind. „Wer schlecht informiert ist, kann seinen Job nicht so gut machen, wie er es wahrscheinlich möchte“, sagt Christian Arns, Leiter der Deutschen Presseakademie in Berlin und Dozent für Seminare zur internen Kommunikation. Das führe automatisch zu Unzufriedenheit.

Viele Firmen haben das bereits erkannt und setzen Mitarbeiter speziell für die interne Kommunikation ein, die ihr Wissen dann an Abteilungsleiter und Personaler weitergeben. Dementsprechend sind in den vergangenen Jahren immer mehr Weiterbildungsangebote auf den Markt gekommen, die das nötige Know-how vermitteln sollen. Deutlich dabei wird: Am Ende hängt vieles vom richtigen Einsatz der Kommunikationsmittel wie Intranet und Mitarbeitermagazin ab. Noch wichtiger ist allerdings, dass die direkte Kommunikation in den einzelnen Abteilungen funktioniert.

Bettina Bräuniger hat sich das nötige Grundlagenwissen für ihren Job auch über eine Schulung zur internen Kommunikation angeeignet. Bevor sie vor sechs Jahren zur DGUV kam, arbeitete sie als freie Journalistin. Bei vielen ihrer Kollegen in anderen Unternehmen sieht es ähnlich aus: Wer aus dem klassischen Journalismus kommt oder vorher schon in der Presseabteilung eingesetzt war, wird gerne für die Mitarbeiterkommunikation verpflichtet. In kleineren Betrieben fällt diese Aufgabe auch oft der Assistenz der Geschäftsführung zu.

Eines der wichtigsten Instrumente der Kommunikatoren ist das Intranet. Hier sollten alle wichtigen Informationen mit kurzen Nachrichten zu finden sein, zum Beispiel Protokolle interner Sitzungen, dass es eine neue Kampagne zum Energiesparen gibt oder die Firma ein neues Produkt auf den Markt bringt. Genauso wichtig ist eine Auflistung aller Ansprechpartner mit Telefonnummern, gerade wenn es mehrere Standorte gibt. Aber auch der wöchentliche Kantinenplan gehört dazu. „Das klingt vielleicht banal, ist für die meisten Mitarbeiter aber unheimlich wichtig“, weiß Arns. Bedeutend sei, die interne Kommunikation an den tatsächlichen Interessen der Belegschaft auszurichten.

Neben dem Intranet stellen immer mehr Firmen im Netz Foren und Wikis zum Informationsaustausch zur Verfügung. Auch ähnliche Anwendungen wie Xing oder Facebook kommen dafür verstärkt zum Einsatz. „Diese Form des Social Intranets nimmt eine wachsende Rolle ein“, sagt Lars Dörfel, Geschäftsführer der School for Communication and Management in Berlin. Mitarbeiter hätten so das Gefühl, sich besonders gut ins Unternehmen einbringen und intern vernetzen zu können. „Eine gute Mitarbeiterkommunikation sieht Mitarbeiter also nicht nur als Informationsempfänger, sondern befähigt sie auch zum Mitmachen.“

Neben Intranet, Foren und Wikis spielt auch das Mitarbeitermagazin nach wie vor eine große Rolle. Hier ist Platz für größere Lesegeschichten etwa über einzelne Mitarbeiter. Auf diese Form der Kommunikation setzt auch Bettina Bräuniger gerne. So porträtierte sie zuletzt einen Angestellten, der Röhrenradios aus den 50er und 60er Jahren sammelt. „Mit diesen Geschichten können sich die Mitarbeiter besser kennen lernen und sehen auch die menschliche Seite ihrer Kollegen“, sagt sie.

Eine gute Mitarbeiterkommunikation stützt sich aber nicht allein auf den Einsatz der richtigen Tools. Denn Intranet und Co. haben auch einen Nachteil: Hier muss der

Mitarbeiter stets von sich aus die Initiative ergreifen, um informiert zu bleiben. Die direkte Kommunikation in den einzelnen Abteilungen und Teams ist daher durch nichts zu ersetzen, sagt die Berliner Kommunikationstrainerin Mona Klare. „Geschriebenes kann besonders dann sehr schnell missverstanden werden, wenn vorher keinerlei persönlicher Austausch stattfand, weil hier Sprachmelodie, Gestik und Mimik fehlen.“ Zumindest zum Telefonhörer sollte man greifen, anstatt nur eine E-Mail zu verschicken.

Ein direktes Gespräch kostet natürlich mehr Zeit. Dennoch sollte es zumindest einen festen Tag im Monat geben, an dem sich beispielsweise ein einzelnes Team oder eine Abteilung zum Austausch zusammen setzt. Hier können die Kommunikatoren Impulse setzen und für Abteilungsleiter kleine Coachings anbieten. „Eine Ritualisierung ist eine gute Methode, den Gesprächsfluss am Laufen zu halten“, so Klare. Ein solches Treffen sollte aber immer ernst gemeint sein. Das heißt, es sollte ein konkretes Thema geben, das es zu besprechen gibt. Und der Abteilungsleiter sollte sich wirklich dafür interessieren – „die Mitarbeiter merken sofort, wenn es nur eine Maßnahme ist, und ein wirkliches Interesse fehlt.“

Die Kommunikationstrainerin empfiehlt außerdem, ein Gespräch zur Aussprache zu nutzen. An einem Tag dürften dann die Mitarbeiter alles ansprechen, was sie an ihrer Arbeit stört – niemand sollte sich dafür aber rechtfertigen oder eine Lösung anbieten. „Es geht allein darum, das Problem benennen zu dürfen. Und das es von den anderen gehört und angenommen wird, erst einmal ohne Diskussion und Rechtfertigung“, sagt Klare. Das falle oft schwer, ein Moderator könne aber helfen, diese Regel einzuhalten.