

Konkrete Beispiele aus der Praxis
– Reflexionen und Stimmen aus
dem Alltag.

Der Erfolg des internal Publishing basiert auf zwei tragenden Pfeilern: einem klaren Konzept, welches festlegt, was die internen Kommunikationsmittel bewirken sollen und welcher Kommunikationsstrategie sie verpflichtet sind, sowie einer transparenten und ehrlichen Kommunikation, die auch unangenehme Wahrheiten offen anspricht.

Wie jeder Teilbereich unternehmerischen Wirkens ist auch das internal Publishing als Teil der internen Kommunikation nur auf der Basis solider, grundsätzlicher Überlegungen erfolgreich. Voraussetzung dafür sind ein Grundverständnis und ein Bewusstsein für die interne Kommunikation und ihre vier grundsätzlichen Wirkungsziele, nämlich strategische Ausrichtung, Förderung der Mitarbeiterloyalität, Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und Pflege der Organisationskultur.

Doch so selbstverständlich dies tönt: In der Praxis sind Publishing-Konzepte, welche sich nicht auf technische Aspekte beschränken, selten anzutreffen. Ein gutes Publishing-Konzept zeichnet sich nicht durch seinen Umfang aus, doch definiert es eindeutig die ganzheitlichen Absichten und Prioritäten der internen Kommunikation. Und diese Definition muss durch die Personalverantwortlichen, die Kommunikationsabteilung und die Unternehmensführung gemeinsam vorgenommen werden.

Der reine Dienstweg ist unzureichend

Wie dies in der Praxis aussieht, schildert Christiane Roth, bis Ende 2007 Direktorin des Universitätsospitals Zürich, wie folgt: «Neben der Linienkommunikation und den teamübergreifenden Gesprächen setzen wir bei der internen Kommunikation auch auf das Intranet als Informationstool und geben regelmässig unsere Mitarbeiterzeitung Puls heraus. Hier lasse ich der verantwortlichen Redaktionskommission die nötigen Freiheiten, habe aber die Erarbeitung der Konzeption und der Zielsetzungen für dieses interne Kommunikationsmittel begleitet. Dabei ist die Idee der Jahresthemen entstanden, die jeweils Anfang des Jahres gemeinsam mit mir festgehalten werden.»

Dieses Bewusstsein einer Geschäftsführerin, dass die Mitarbeiterzeitschrift ein wirksames Mittel ist, strategische Themen bei den Mitarbeitern zu verankern, beginnt sich immer mehr auszubreiten. Insbesondere wird auch erkannt, dass der reine Dienstweg bei der Informationsübermittlung von der Spitze des Unternehmens zur Basis unzureichend ist. Ulrich Zwygart, bis Anfang 2008 Kommandant der Höheren Kaderausbildung der Armee, dazu: «Ich habe mal gelesen, dass jede Information nur 1,5 Hierarchiestufen überlebt. Auch der Chef der Armee hat sich kürzlich beklagt, seine Anordnungen würden nicht alle bis ganz unten durchdringen. Das muss einem bewusst sein. Deswegen setze ich neben der Linienkommunikation unter anderem auch die schriftliche Information für alle ein. Auf dem Intranet haben wir viel Informationen und das Tool «Quest back», das die Arbeitsplatzzufriedenheit aufnimmt. Hinzu kommen unser monatlicher Newsletter und das Ideanet, wo die Mitarbeitenden Anregungen und Verbesserungen eingeben können.»

Walter Gränicher, Präsident von Alstom Schweiz, bringt einen weiteren wichtigen Aspekt der Mitarbeiterzeitung auf die Frage ein, ob sich die Mitarbeitenden mehr mit einer länderübergreifenden Divisionsstruktur oder der Alstom Schweiz identifizieren: «In unseren Befragungen haben wir eine deutliche Antwort auf diese Frage erhalten: Zuerst fühlt sich

Rezept: Offenheit und Klarheit



Interne Kommunikation im Circus Knie: Die Mitarbeitenden können aufs offene Wort zählen.

der Mitarbeitende Alstom, dann der lokalen Ebene zugehörig. Und erst darauf folgt die Business-Einheit. Das zeigt, wie stark die lokale Bindung trotz allem immer noch ist. Deshalb haben wir vor drei Jahren die in den Krisenzeiten abgeschaffte Mitarbeiterzeitung für die Schweiz auch wieder eingeführt. Sie trifft die Bedürfnisse der Mitarbeitenden gut und trägt zur lokalen Integration bei.»

Mut zur klaren Sprache

Die interne Kommunikation und das internal Publishing strotzen oft vor lauter Worthülsen und Stereotypen und damit nichts sagenden Formulierungen. Der Mut zur klaren Sprache und damit zum persönlichen Wort und zur persönlichen Aussage ist angesagt. In welcher Tonalität, mit welchen Kommunikationsmitteln und in welcher Sprache, wann ist die Konzernspra-

che Englisch, wann die sprachkulturelle Formulierung vor Ort einzusetzen – dies sind Fragen der Unternehmenskultur, der Unternehmensgrösse und des interkulturellen Gespürs.

Im Circus Knie herrscht eine vorbildliche multi-kulturelle Kommunikationskultur auf kleinem Raum: Die 200 Mitarbeitenden aus 16 Nationen können auf das offene Wort und auf den Verzicht von unnötigem Geplänkel zählen. «Wir haben ein gutes, klares Klima. Was wir nicht diskutieren, sind Politik und Religion. In diesen Belangen respektieren wir einander einfach gegenseitig. Wenn die einen Ramadan haben, dann haben

dingbar: «Ich erachte das persönliche Gespräch als das Wichtigste, das persönliche Eingehen aufeinander. Selbst wenn es um ein heikles Thema geht, beispielsweise wenn ein Mitarbeiter unter Körpergeruch leidet, muss man den Mut zum Gespräch haben.» Emanuel Berger hat diesen Mut – und er hat die Mitarbeitenden gern: «Ich fühle mich ihnen verbunden. In der Hotellerie sind die Mitarbeitenden in einer Partnerschaft, in einer Schicksalsgemeinschaft, gemeinsam hat man Erfolg oder Misserfolg.»

Als Appell an die Selbstverantwortung analysiert Markus Spillmann, Chefredaktor der Neuen Zürcher

einer Überakademisierung sprechen. Und Leute mit einer so hohen Fachkompetenz sind grundsätzlich nicht einfach zu führen. Und ich soll und darf an die Selbstverantwortung appellieren.»

Unhierarchisch stufenlos

In der Genossenschaft des Zürcher Kurierunternehmens Veloblitz hat niemand Bedenken, seine Meinung zur internen Kommunikation kund zu tun. Die Auffälligkeiten dabei: Ein offenes Klima, formulierter Unmut gehören dazu, und eine ausgesprochen hohe Identifikation mit der eigenen Organisation. «Am Funk passiert mehr als nur die Auftragsverteilung. Er verbindet sämtliche Fahrer in einer magischen Art und lässt Raum für den Austausch anderweitiger Informationen. Der Funkverkehr kann daher ohne Übertreibung als die Quintessenz der Kommunikation von Kurieren bezeichnet werden. Leider oder zum Glück folgen die übrigen Formen der internen Kommunikation nicht den starren Regeln des Funkverkehrs!»

Und eine zweite Stimme aus der Genossenschaft Veloblitz: «Unsere wahre interne Kommunikation beginnt dann oft feierabends in der Sofaecke, wo man sich unter Fahrern ausgiebiger besprechen kann. Und wohl genau in diesem Moment bricht sie in ihr grosses Spektrum auf. Im Veloblitz sind die verschiedenen Kanäle, die ich nutzen könnte als Angestellter, in keine erkennbaren Bahnen gelegt. Guerillataktik ist gefragt, wenn man etwas will. Ich kann keine Instanzen oder Hierarchiestufen für meine Anliegen durchlaufen, wie das in einem der Grossunternehmen, die ihre internen Kommunikationswege vielfältig ausbauen und überwachen, üblich ist.»

Ebenfalls ein Plädoyer fürs minimal Hierarchische, wenn auch einer ganz anderen Struktur verpflichtet, ist die Aussage von Konrad Hummler, Teilhaber der Privatbank Wegelin & Co., in St. Gallen: «Wir haben eine sehr flache Hierarchie und eine Kultur, in der man auch auf Beschlüsse zurückkommen kann. Wir gestehen uns also zuweilen auch ein, etwas Beschlossenes über den Haufen zu werfen. (...) Unsere Geschäftsleitungssitzungen sind spannendste Debatten vor grossem Publikum, denn wir haben 16 Mitglieder in der Geschäftsleitung. Ich habe die Form der Vollversammlung immer geliebt, auch schon im Militär, wo ich am liebsten gerade der ganzen Batterie die Befehle durchgegeben habe. Denn bei der Kommunikation über alle hierarchischen Stufen geht das Meiste verloren, und am Schluss kommt gar nichts mehr heraus.»

Patentrezepte?

Interne Kommunikation, die «richtigen» Inhalte im internal Publishing mit inbegriffen, dies ist ganz klar, und das ist nicht neu, Sache der Führung. «Führung ist erlernbar», macht John Antonakis, Professor für Organisationsverhalten an der Universität Lausanne, Mut: «Führung kann man studieren wie Medizin auch. Ähnlich der Medizin können wir Variablen identifizieren, die einen Einfluss auf gewisse Resultate ausüben, zum Beispiel Dosierung eines Medikamentes oder «Dosierung» an Charisma. Daraufhin können wir die Variablen bemessen. Zum Beispiel misst man eine Dosierung in Milligramm, Charisma wird anhand psychometrischer Fragebogen oder Expertenbewertungen gemessen.»

Patentrezepte? Die Antwort ist klar: Nein, die gibt es nicht. Jede Branche, jedes Unternehmen in seiner Grösse und seiner nationalen oder internationalen Struktur hat seine Gesetze. Jede Führungskraft ihren Charakter. Zum einen passt das laute, zum anderen das leise Wort. Aber offen, unmissverständlich und transparent soll es sein. Was es gibt, das sind Grundrezepte, Erfahrungen, die sich auf die eigene Situation übertragen lassen – ob es sich um die Ansprache vor Mitarbeitenden in der Krisensituation oder um eine Inhaltskonzeption fürs internal Publishing handelt.

Andreas Jäggi und Viviane Egli



Bild: Alberto Venzago

sie eben Ramadan. Punkt. (...). Unsere interne Kommunikation funktioniert mit primitiven Mitteln. Wir, also rund 200 Mitarbeitende, versammeln uns, zum Beispiel hier, auf dem Hauptareal des Circus, wo wir jetzt sitzen.» So sagt und handelt Fredy Knie jun.

Auch für Emanuel Berger, Delegierter des Verwaltungsrates der Victoria-Jungfrau Collection, der vier Luxushotels angehören, ist das offene Wort unab-

Zeitung, einen wichtigen Teil der internen Kommunikation: «Ich gehe davon aus, dass auch die Mitarbeitenden eine Bringschuld haben. Sie sollen wissen: Zum Chefredaktor kann man gehen. Es darf umgekehrt aber nicht so sein, dass sie guten Gewissens argumentieren können: Den Spillmann interessiert es ohnehin nicht! (...) Unsere Mitarbeitenden sind fast alle sehr gut ausgebildet, fachlich hoch kompetent. Man darf auch von



Buch zum Thema

Die direkten Zitate in diesem Text sind alle dem folgenden Buch entnommen: «Interne Kommunikation in der Praxis. Sieben Analysen, sieben Fallbeispiele, sieben Meinungen.» Herausgegeben von Andreas Jäggi und Viviane Egli, 2007. Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich. Dr. Andreas Jäggi ist Leiter des Nachdiplomstudienlehrgangs interne Kommunikation am Schweizerischen Public Relations Institut und Inhaber einer PR-Agentur in Zürich. Dr. Viviane Egli ist Geschäftsführerin des Corporate-Publishing-Unternehmens Primafila AG.