



Impulse für Führungskräfte– News-Letter Nr. 2/07 - Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner

Interne Kommunikation - der Stellenwert steigt

Sehr geehrte Damen und Herren,

Unternehmenserfolg durch **Kommunikation mit den Mitarbeitern** ist keine Geheimwissenschaft. Es ist ja allgemein bekannt, dass gezielte Werbung und Öffentlichkeitsarbeit nach außen den Erfolg sehr stark beeinflussen. Viele Unternehmen vernachlässigen jedoch die interne Kommunikation, den **Dialog mit den Mitarbeitern**. Dabei erbringt die Belegschaft die Leistungen, von ihr hängt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ab.

Erfolgreiche Kommunikation ist ein Gefüge verschiedener Medien, **die den Dialog fördern**, die reine Informationsvermittlung eingeschlossen.

Interne Kommunikation hat die Aufgabe, die Mitarbeiter über alle wesentlichen Vorgänge im Unternehmen zu informieren, um damit eine kommunikative Unterstützung zur fundierten Meinungsbildung zu gewährleisten.

Eine weitere Aufgabe ist die **Förderung der Kommunikation zwischen allen sozialen Gruppen im Unternehmen** im Hinblick auf eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und effektivere Arbeitsprozesse.

Durch Information über betriebliche Zusammenhänge, Unternehmensziele, geplante Maßnahmen und das Betriebsumfeld werden Betriebsklima und Integration im Unternehmen positiv verstärkt, wobei das Selbstverständnis der einzelnen Mitarbeiter gefördert wird. Dies ist notwendige Voraussetzung für die Herausbildung einer **Corporate Identity**, also einer Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem „**eigenen**“ **Unternehmen**.

Mit einer grundsätzlich offenen Informationspolitik legt es den Grundstein für ein spannungs- und konfliktfreies Verhältnis zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern. Positive Effekte dieser offenen Informationspolitik zeigen sich zumeist in **gesteigerter Loyalität und Motivation der Mitarbeiter**.

Für das Unternehmen bedeutet Interne Kommunikation die Verdeutlichung der Unternehmensentscheidungen und die Unterstützung der Unternehmensziele durch **verstärkte Transparenz**.

Wie sieht nun die Interne Kommunikation in Österreichs Unternehmen aus?

Ergebnis: Der Stellenwert der Internen Kommunikation steigt, die Qualität stagniert, die Zuständigkeiten sind jedoch oft unklar.

Interne Kommunikation ist in den österreichischen Unternehmen in den letzten Jahren wichtiger geworden, es fehlt aber häufig an klaren Zuständigkeiten und definierten Ressourcen. Nach wie vor funktioniert interne Kommunikation in vielen Unternehmen **nur von oben nach unten**, trotzdem ist das Klima offener geworden. Gedrucktes und vor allem auch Gesprochenes ist trotz Ausbau der Intranets in der internen Kommunikation nicht wegzudenken. Inhaltlich bleiben viele Herausforderungen bestehen.

Das sind die wichtigsten Ergebnisse einer repräsentativen Studie zur **„Internen Kommunikation in den Österreichischen Unternehmen“**, die **ikp** nach 2004 nun bereits zum zweiten Mal gemeinsam mit dem **IGF – Institut für Grundlagenforschung** durchgeführt hat. Befragt wurden Führungskräfte aus 300 österreichischen Unternehmen mit mehr als 80 MitarbeiterInnen.

Produktivitätsfaktor Interne Kommunikation

Über die Bedeutung der internen PR herrscht bei österreichischen Führungskräften nahezu Einigkeit: Für 80% der Befragten hat der Stellenwert der internen Kommunikation in den letzten drei Jahren im eigenen Unternehmen (stark) zugenommen, 17% sehen deren Bedeutung unverändert und für nur 3% hat sie abgenommen. **ikp-Geschäftsführer Peter Hörschinger: „Immer mehr Unternehmen erkennen, dass eine funktionierende interne Kommunikation immer stärker auch zu einem unmittelbaren Teil der Wertschöpfungskette wird. Investitionen in die interne Kommunikation sind gut angelegtes Geld, weil damit die Produktivität steigt.“**

Insgesamt hat nicht nur der Stellenwert der internen Kommunikation zugenommen: Mehr als drei Viertel der Befragten (76%) geben an, dass die Interne Kommunikation in ihrem Unternehmen „eher gut bzw. sehr gut, offen und ohne Hierarchien“ funktioniert. Vor zwei Jahren lag der dieser Anteil bei knapp zwei Drittel (65%).

Einbahnstraße mit inhaltlichen Lücken und rückläufig

Nach Einschätzung der befragten Führungskräfte ist die interne Kommunikation nach wie vor in erster Linie eine Einbahnstraße von oben nach unten: **In weniger als einem Viertel der befragten Unternehmen (23%, 2004: 32%) funktioniert die interne Kommunikation nicht nur von oben nach unten sondern auch von unten nach oben.** Auch die Basics der internen Kommunikation wie die Aufbereitung von Basisinformationen (**43% sehr gut, 2004: 58%**), die Information über aktuelle Unternehmensentwicklungen (39%, 2004: 48%), die Vermittlung der Unternehmensziele und –werte (37%, 2004: 47%) und die Förderung der emotionalen Bindung an das Unternehmen (28%, 2004: 44%) sind rückläufig und lassen deutliches Verbesserungspotenzial erkennen. Peter Hörschinger dazu: „Die inhaltliche Qualität der internen Kommunikation ist trotz des gestiegenen Bewusstseins und der größeren Ressourcen eher rückläufig. Hier zeigen sich doch in vielen Bereichen signifikante Unterschiede zu den Ergebnissen von 2004. Offensichtlich bestätigt sich auch hier, dass **Mehr nicht unbedingt mit Besser gleichzusetzen ist.**“

Häufig eine offene Frage: Zuständigkeit und Ressourcen

Laut 66% der Befragten stehen heute mehr Ressourcen für die internen PR zur Verfügung als noch vor drei Jahren. Allerdings: Über den Umfang der Ressourcen gibt es keine verlässlichen Angaben. Denn in nur 20% der Unternehmen gibt es nach Auskunft der Befragten ein definiertes Budget für interne Kommunikation, das den Befragten aber nur zu einem sehr geringen Prozentsatz bekannt war.

Die Frage nach der Zuständigkeit ergibt zusätzlich ein ernüchterndes Bild: Mehr als die

Hälfte der Befragten **(60%) konnte weder eine verantwortliche Person, noch eine zuständige Abteilung für die internen PR nennen.** Allerdings sind hier deutliche Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße zu sehen: In großen Unternehmen mit funktionierenden Kommunikations- oder PR-Abteilungen ist dort in der Regel auch die definierte Zuständigkeit für die interne Kommunikation angesiedelt. Anders ist die Situation in kleineren Unternehmen: Hier wird die Interne Kommunikation häufig von der einen oder anderen Person oder Abteilung mitgemacht, ohne dass dabei aber eine explizite Zuständigkeit definiert ist.

Qualität der eingesetzten Instrumente steigt

Was die Instrumente der internen Kommunikation betrifft ist durchaus eine qualitative Weiterentwicklung zu sehen: So ist die Zahl der Unternehmen, die Intranet, Mitarbeiterzeitung, schriftliche Führungsgrundsätze und ein Mitarbeiter-Handbuch einsetzen, gegenüber 2004 signifikant angestiegen. „Insgesamt ist das Niveau der instrumentellen Umsetzung der internen Kommunikation in den österreichischen Unternehmen ein sehr hohes. Bemerkenswert ist, dass neben dem Intranet auf der elektronischen Seite auch die gedruckte Mitarbeiterzeitung an Bedeutung gewonnen hat. Die Tatsache, dass immer mehr Unternehmen ihre Führungsgrundsätze auch schriftlich formulieren und dass immer häufiger Mitarbeiter-Handbücher zum Einsatz kommen zeigt, die qualitative Verbesserungen, die vor allem im Bereich der Mitarbeiterführung statt gefunden haben“. zieht ikp-Geschäftsführer Peter Hörschinger ein positives Resümee.

Einig sind sich die Befragten darin, dass die interne Kommunikation auch in den nächsten Jahren mehr Ressourcen erhalten (66%) und ihre Bedeutung im Unternehmen steigen wird.

Fazit:

Nicht nur mit den Instrumenten (Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, e-mail-Newsletter, Firmenzeitungen/Kundenmagazin, Rundschreiben und Unternehmensleitbild) bauen die Unternehmen eine qualitativ hohe Kommunikation auf. Wichtig sind vor allem auch die persönlichen Gespräche. Hier sind unabdingbar regelmäßig geführte Mitarbeiter- bzw. Orientierungs-, Feedback-, Zielvereinbarungsgespräche sowie auch Teambesprechungen. In Österreich habe ich gelernt: „**Durch´s Reden kommen die Leute zusammen!**“ Nur im persönlichen Gespräch kann die Führungskraft direktes Feedback bekommen, ob die Mitarbeiter den vermittelten Inhalt verstanden haben und auch damit einverstanden sind, und eventuell noch nachjustieren, um eine optimale Nachhaltigkeit des Commitments zu erhalten.

Denn:

**Gedacht ist nicht gesagt
Gesagt ist nicht gehört
Gehört ist nicht verstanden und
Verstanden ist nicht einverstanden.**

In unseren Trainings und Beratungsaufträgen stellen wir immer wieder fest, wie schwer es vielen Menschen fällt, persönliche Gespräche zu suchen und diese zielorientiert zu führen. Schneller ist der Weg über das e-mail, auch wenn der Empfänger nur ein Büro entfernt sitzt.

Das Zusammenspiel aller Instrumente sowie auch das Feedback der Mitarbeiter über die Zufriedenheitserhebungen in Bezug auf Informationsfluss müssen in den Unternehmen sehr ernst genommen werden, um alle wichtigen Mitstreiter „ins Boot“ zu bekommen.

Wir wünschen weiterhin alles Gute und einen erfolgreichen Februar 2007.

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.