Nr. 03 www.interne-kommunikation.net Herbst 2014

FOKUS IK

FACHBEITRÄGE ZUM MEDIENEINSATZ IN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

INSTRUMENTE DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Über persönliche Kommunikation, Mitarbeiterzeitschrift,
Social Intranet und Digital Signage sowie die richtige Instrumentenauswahl
und Best-Case-Ergebnisse zu den wichtigsten Kanälen der Internen Kommunikation.

INTERNE KOMMUNIKATION IM WANDEL: ERKENNTNISSE AUS 10 JAHREN EVALUATION

Rahmenbedingungen und Aufgabenfelder der Internen Kommunikation verändern sich. Um darauf reagieren und die passenden Lösungen finden zu können, spielen Evaluationen und Benchmark-Vergleiche eine zentrale Rolle. Ein Blick in Best-Case-Ergebnisse liefert Anhaltspunkte zu den wichtigsten Kanälen.

Ariana Fischer

„Früher war eben doch nicht alles besser" – so könnte man die Erfahrungen aus zehn Jahren Evaluation der Internen Kommunikation zusammenfassen. Zwar haben sich im Laufe der Jahre die Anforderungen an die Interne Kommunikation erhöht, gleichzeitig bieten sich ganz neue Möglichkeiten zur Umsetzung der einzelnen Kommunikationsinstrumente. Während früher oftmals die Anstrengungen darauf ausgelegt waren, die richtigen Medien zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitzustellen, geht es heute vielmehr darum, mit Hilfe von intelligenten Verzahnungen der verschiedenen Maßnahmen und Instrumente, die Informationsflut zu kanalisieren und wertschöpfende Prozesse im Unternehmen zu unterstützen.

Welche Wirkung soll bei den Mitarbeitern erreicht werden und welche Botschaften müssen im Sinne der Unternehmensziele dazu transportiert werden? Welche Maßnahmen eignen sich am besten dafür?

Antworten darauf bietet die kontinuierliche Evaluation der eigenen Bemühungen. Sie ist Voraussetzung dafür, dass Stärken und Schwächen identifiziert werden und eine aktive Steuerung der Instrumente möglich wird. So entstehen im Laufe der Zeit Vergleichs- und Benchmarkdaten zu den Prozessen und Medien, sowie interessante Best-Practice-Beispiele. Einen breiten Erfahrungsschatz bieten die Erkenntnisse aus über 30 Evaluationsprojekten in der Internen Kommunikation von Unternehmen. Sie zeigen, welche Maßnahmen erfolgsversprechend sind, wie diese wirken und welche Trends sich abzeichnen.

Wandel der Rolle und Aufgaben des internen Kommunikators

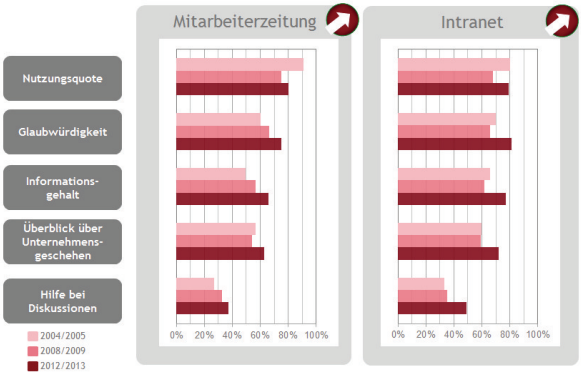
Die Rolle des internen Kommunikators hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt: Während er früher v. a. für die Inhaltsaufbereitung und das Verteilen diverser Medien zuständig war, besteht seine Funktion heute zunehmend in der Übernahme von klassischen Managementaufgaben: Das Verständnis setzt sich mehr und mehr durch, dass Kommunikationsstrategien an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden sollten, um so einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Darüber hinaus entwickelt sich die Interne Kommunikation zum Kompetenzcenter für alle kommunikativen Belange, so dass der Kommunikator zunehmend zum Berater und Trainer wird. Die Einführung von dialogorientierten Maßnahmen, wie z. B. einem Social Intranet, erfordern außerdem Know-how und gutes Gespür für die Moderation und Vernetzung der internen Zielgruppen.

Kontinuierliche Evaluation ist Grundlage zur Optimierung.

Veränderte Nutzungsgewohnheiten und Rahmenbedingungen treiben die Weiterentwicklung an

Diese Verschiebung und Erweiterung von Aufgabenfeldern spiegelt sich in der Evaluation von Prozessen und Medien der Internen

Kommunikation wider. Gleichzeitig sind die Evaluationsergebnisse ein guter Gradmesser für eine erfolgreiche Optimierung und Weiterentwicklung der Internen Kommunikation. So gab es im Laufe der Zeit immer wieder Veränderungen in den Ergebnissen, weil sich Rahmenbedingungen oder Nutzungsgewohnheiten der internen Zielgruppe änderten: So sank z. B. die Nutzungsquote von Mitarbeiterzeitung und Intranet in den Jahren 2008/2009 und stieg 2012/2013 wieder an.



Benchmark: Ergebnis aus Mitarbeiterumfragen

Ursachen für diese Schwankungen waren u. a.:

- die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen, die zu konkurrierenden Medien führten und
- die Tatsache, dass Informationsflut und Arbeitsbelastung immer stärker zunahmen.

Unternehmen, die regelmäßig evaluieren, konnten die inhaltliche Qualität ihrer Medien durch gezielte Weiterentwicklung im Laufe der Jahre verbessern: So stiegen bei diesen Unternehmen die Bewertungen für Glaubwürdigkeit und Informationsgehalt an. Beides sind Werte, die insbesondere für die Zufriedenheit mit der Mitarbeiterzeitung eine große Rolle spielen.

ariana-fischer.de

Der Rückgang der Nutzungsquote während der Finanzkrise zeigt, dass der erhöhte Informations- und Kommunikationsbedarf über die etablierten, „einwegorientierten" internen Medien nicht aufzufangen war. Ebenso fielen die Werte für „liefert mit einen Überblick über das Unternehmensgeschehen". Bei den meisten Unternehmen stieg während dieser Zeit die Nutzung von externen Medien als Informationsquelle zum Unternehmen an. Auch erhöhte sich der Wert für „Kollegen" als wichtigste Quelle, was nichts anderes bedeutet, als dass der Flurfunk zunahm. Darauf reagierten die Unternehmen mit einer Weiterentwicklung des persönlichen Dialogs und der Führungskräftekommunikation. Der direkte Vorgesetzte wurde in seiner Rolle als Kommunikator in besonderem Maße gefragt und gefordert. Hier galt es, verlorenes Vertrauen und die Bindung an das Unternehmen wieder herzustellen.

Erkenntnisse aus Benchmarkanalysen

Bei den Evaluationen stellt sich immer wieder die Frage, was erfolgreiche Unternehmen im Benchmark anders oder besonders gut machen.

Intranet: Wichtigstes Medium im Medienmix

Das Intranet war und ist das wichtigste Medium im internen Medienmix. Als Arbeitsinstrument ist es bei den meisten Unternehmen wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags, so dass dort tagesaktuelle Informationen und Unternehmensnachrichten angeboten werden sollten. Für die thematische Ausrichtung können auch standortbezogene und strategische Hintergrundthemen vertiefend aufbereitet werden – gerade auch in crossmedialer Verknüpfung zur Mitarbeiterzeitung. Eine gut funktionierende Suchfunktion und eine übersichtliche Navigation sind Knackpunkte für die Zufriedenheit der Mitarbeiter.
Die sukzessive Entwicklung und Einführung interaktiver Elemente für Wissensmanagement

und Kollaboration steigert die Nutzung und Akzeptanz des Intranets. Mitarbeiter wollen zu Wort kommen. Deshalb ist die Einführung von Dialogelementen wie Wikis, Foren und Kommentarfunktionen wichtig. Doch stößt man bei den Führungskräften oft noch auf große Skepsis bei der Vorstellung, dass ihre Mitarbeiter diese Dialoginstrumente nutzen sollen. Besser als Appelle an Führungskräfte wirkt es, sie als Treiber und Initiatoren in das Inhalteangebot mit einzubeziehen.

Mitarbeiterzeitung: Eine Hassliebe

Obwohl die Mitarbeiterzeitung häufig das Medium mit den höchsten Zufriedenheitswerten ist, fällt die Kritik meist überdurchschnittlich stark aus: „Vorstandspostille", „kritiklos" und „rosarot" sind Eigenschaften, die ihr in Befragungen zugeschrieben werden. Daraus sollte man allerdings keine Rückschlüsse auf die Daseinsberechtigung der Mitarbeiterzeitung schließen. Sie nimmt neben der Informationsvermittlung eine weitere wichtige Rolle ein: Sie ist das Medium mit der höchsten emotionalen Bindung, gerade dann, wenn es sie schon lange im Unternehmen gibt. Sie würde im Vergleich zu den anderen Medien am meisten vermisst, wenn es sie nicht mehr gäbe.
Die Relevanz der Inhalte, sowie die Glaubwürdigkeit, bestimmen die Akzeptanz der Mitarbeiterzeitung. Diese Werte steigen, wenn die Inhalte nah am eigenen Erleben sind. Dies wird durch „inhaltliche Nähe" zum Arbeitsplatz, Standort, Geschäftsbereich oder zu Produkten erreicht, wie z.B. via Buch- bzw. Mantel-Beileger-Konzept, die lokale/bereichsbezogene Inhalte integrieren können.

Führungskräftemedien: Noch kein Königsweg gefunden

Spätestens in der Finanzkrise wurde deutlich, dass der Führungskräftekommunikation als wichtige Säule in der Internen Kommunikation große Bedeutung beizumessen ist. Allerdings herrscht hier das Dilemma der unterschiedlichen Wahrnehmung: Während die Mehrzahl der Führungskräfte in Befragungen den Dialog mit ihren Mitarbeitern als eine ihrer wesentlichen Aufgaben ansieht, fühlt sich nur ein Bruchteil der Mitarbeiter ausreichend durch den direkten Vorgesetzten informiert. Grundsätzlich geht es also darum, den Dialog zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern zu verbessern. Das bedeutet, dass die Führungskräfte einerseits selbst über die relevanten Informationen und Sprachregelungen verfügen sollten, und sie andererseits ihrer „Verpflichtung" zum Kommunizieren nachkommen.
Das Spektrum an Führungskräftemedien reicht von speziellen Print-Magazinen mit Fachinformationen bis hin zu geschlossenen Nutzergruppen in Form von Führungskräfteportalen mit Begleitmaterial und Argumentarien im Intranet. Größte Hürde ist derzeit die geringe Nutzungsquote und damit die Frage, wie die relevanten Informationen bereitgestellt werden sollten. Derzeit gibt es eine Tendenz zu „weniger ist mehr": Anstelle von aufwendigen Intranet-Plattformen sind z.B. knappe Präsentationen mit Sprechtext im Trend, die in die jeweiligen Landessprachen übersetzt werden und damit direkt für die Kommunikation vor Ort verwendet werden können.

Fazit

Unternehmen, die gute Evaluationsergebnisse erzielen, verbinden Zielorientierung mit pragmatischem Vorgehen. Sie probieren Neues aus und evaluieren regelmäßig, um die Erkenntnisse für weitere Justierungen nutzen zu können. Da Dialog und Kollaboration mittlerweile einen wichtigen Stellenwert einnehmen, müssen dafür intelligente Lösungen gefunden werden. Der amerikanische Trendforscher John Naisbitt formuliert es so: „Wir ertrinken in Informationen, aber hungern nach Wissen."

Erfolgreiche Unternehmen im Benchmark verbinden Zielorientierung mit pragmatischem Vorgehen.

Ariana Fischer unterstützt Unternehmen als Beraterin für Kommunikation und Organisationsentwicklung bei der Optimierung ihrer Kommunikation und Prozesse.