Interne Kommunikation – ein unterschätzter Erfolgsfaktor für ein Unternehmen

Produktivität, Zusammenarbeit, Mitarbeiterengagement und -motivation werden durch die interne Kommunikation gefördert – aber auch blockiert, wenn die Kommunikation nicht funktioniert. Dass dieser so wichtige Erfolgsfaktor für ein Unternehmen oftmals unterschätzt wird, belegen viele Mitarbeiterumfragen. Das Verständnis um die Wichtigkeit einer gezielten Investition in eine gute interne Kommunikation und das Wissen, wie sie gelingen kann, sind notwendig.

Von Karin Sidler und Anja Hofstetter Meier

Unternehmen investieren viel in externe Unternehmenskommunikation, sei dies über die eigene Marketingabteilung, über Pressesprecher oder in die Zusammenarbeit mit Journalisten und Medien. Auch Kommunikationstrainings für Mitarbeitende mit Kundenkontakt gehören zum Standard. Nur wer gesehen und gehört wird und wessen Produkte oder Dienstleistungen am Markt positiv wahrgenommen werden, kann langfristig bestehen. Dabei geht die interne Kommunikation oftmals vergessen. Die Mitarbeitenden, ihr Engagement, ihre Motivation und ihre Leistung sind jedoch ein wichtiger Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Mitarbeitende möchten und sollten miteinbezogen werden – bei positiver wie auch negativer Geschäftsentwicklung.

Was ist unter interner Kommunikation zu verstehen?

Interne Kommunikation meint die verbale wie auch die nonverbale Kommunikation, die zwischen Angehörigen einer Organisation oder eines Unternehmens stattfindet. Sie dient der Instandhaltung und Optimierung organisatorischer Abläufe, dem Austausch und der Verbreitung von Informationen. Gute interne Kommunikation ist ein Zeichen der Wertschätzung. Sie wirkt sinnstiftend und ist damit ein entscheidender Wirkfaktor für Motivation, Bindung und Identifikation mit dem Arbeitgeber.

Ursachen für schlechte interne Kommunikation in Unternehmen

In verschiedenen Studien und Untersuchungen wurde festgestellt, dass bis zu 80% der Fehler und Missverständnisse in Unternehmen auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen sind. Folgende Ursachen wurden festgestellt:

- **geringe Relevanzbeimessung:** Die Bedeutung interner Kommunikation durch die Geschäftsführung und durch die Führungskräfte wird unterschätzt. Entsprechend wird nicht oder nur wenig mit den Mitarbeitenden kommuniziert.
- **ungenügende Qualifikation der Kommunikatoren:** Kommunizieren will gelernt sein. Wenn die Führungskräfte in einem Unternehmen nicht geschult sind, situativ angemessen zu kommunizieren, kommunizieren sie wenig bis nicht – und schon gar nicht in herausfordernden Situationen.
- **mangelhafte Zielgruppenorientierung:** Die Kommunikation wird nicht zielgruppen- und adressatengerecht aufbereitet, formuliert und gestreut.
- **unpassende Verwendung von Informationskanälen:** Die Nutzung von Informationskanälen muss auf die Zielgruppen abgestimmt sein, damit die Informationen sie auch wirklich erreichen. Wenn Kanäle genutzt werden, die den Zielgruppen nicht zur Verfügung stehen oder die wenig attraktiv für sie sind, ist die beste Kommunikation umsonst.
- **falscher Zeitpunkt der Kommunikation:** Zu frühe oder zu späte Kommunikation führt zu negativen Effekten.

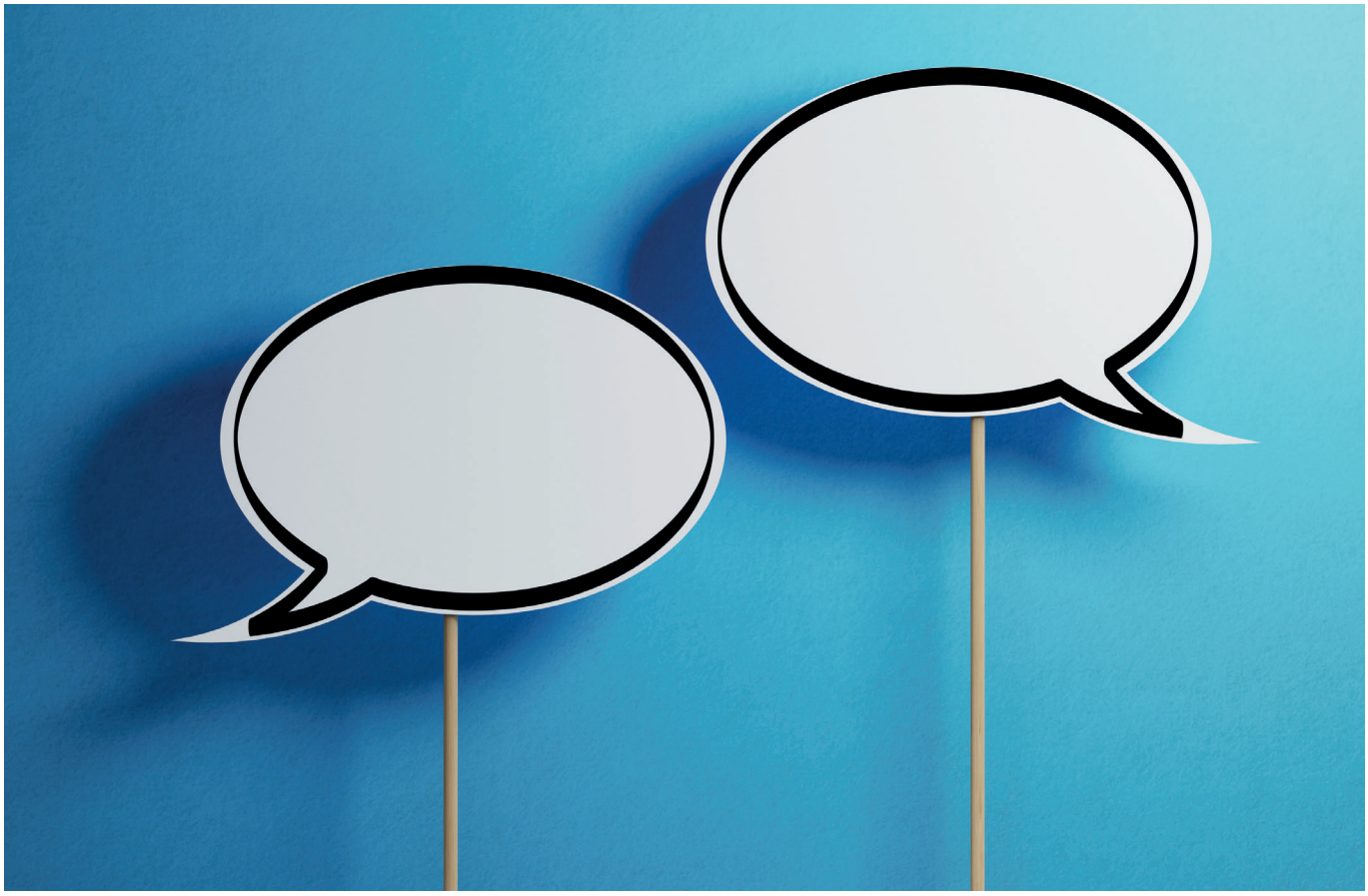
Folgen ungenügender interner Kommunikation

Mangelnde interne Kommunikation führt nicht nur direkt zu Fehlern oder Missverständnissen, sondern hat auch Einfluss auf die Motivation der Mitarbeitenden. Falsche, missverständliche oder auch einfach zu wenige Informationen führen zu Unsicherheiten und Unzufriedenheiten und damit schlussendlich zu Demotivation. Eine weitere Folge von ungenügender oder unpassender Kommunikation ist der sogenannte Buschfunk. Wenige oder ungenaue Informationen führen zu Gerüchten und schlimmstenfalls zu ungünstigen Handlungen oder Verhalten von Arbeitnehmenden gegenüber dem Unternehmen.

Heutige Anforderungen an Mitarbeiterkommunikation

Die Anforderungen von Mitarbeitenden, die diese an ihren Arbeitgeber stellen, haben sich über die Generationen hin verändert. Von patriarchisch-hierarchisch geführten Unternehmen mit klaren Anweisungen und Kommunikation von oben hin zu einer Generation von Mitarbeitenden, die Sinn und Selbsterfüllung in einem Arbeitsverhältnis sucht. Entsprechend werden Mitspracherechte gefordert, aber auch eine klare Haltung seitens des Unternehmens, wie es sich beispielsweise in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften positioniert. Das bedeutet, dass die Top-down-Kommunikation nicht mehr zielführend und ausreichend ist. Vielmehr braucht es einen Dialog. Das bedeutet, Positives wie Negatives anzusprechen, Feedback einzuholen, (unbequeme) Fragen zu beantworten und (gegenteilige) Meinungen zuzulassen.

Die Veränderungen der Mitarbeiterkommunikation werden nicht allein durch die heutige Generation vorangetrieben. Die VUCA-Welt fordert eine andere Art von Kommunikation. Die durch die rasanten technologischen und strukturellen Entwicklungen ausgelösten Veränderungen in Unternehmen können bei Mitarbeitenden zu Unsicherheiten und Orientierungslosigkeit führen. Für die interne Kommunikation bedeutet das, dass noch besser und klarer kommuniziert werden muss. Führungskräfte sind heute gefordert, agil zu handeln und zu kommunizieren, Zusammenhänge zu erklären, Perspektiven aufzuzeigen und bestenfalls die Komplexität der VUCA-Welt zu reduzieren. Nur so wird es zukünftig gelingen, Unsicherheiten und Unzufriedenheiten zu verringern und gleichzeitig die Mitarbeitermotivation zu stärken.



Welche Fähigkeiten werden in der Mitarbeiterkommunikation künftig gebraucht?

Kommunikation soll authentisch sein. Business-Phrasen und Geschäftsfloskeln werden schnell entlarvt und bewirken direkt einen Verlust der Glaubwürdigkeit. Es ist daher wichtig, dass Führungskräfte authentisch kommunizieren, sich auf relevante Themen fokussieren und diese kurz und prägnant aufnehmen. Die Sprache soll zielgruppenspezifisch und lebensnah sein. Die Mitarbeitenden wollen als Menschen wahrgenommen und behandelt werden. Sie erwarten keine «perfekte» Kommunikation – aber eine Führungskraft, die zeigt, dass der Mensch und Werte zählen, und die entsprechend spricht und handelt.

Dafür braucht es ein Verständnis, wie Kommunikation funktioniert und abläuft. Die Kenntnis von Modellen aus der Kommunikationspsychologie wie beispielsweise das sehr bekannte und anerkannte Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun legen dafür den Grundstein. Jedoch führt nur das kontinuierliche praktische Anwenden und Üben dazu, dass aktives Zuhören sowie die Anwendung wirkungsvoller Fragetechniken zum gelebten Bestandteil der eigenen Kommunikationskultur werden. Die Fähigkeit, mit einer wertfreien Haltung dem Gegenüber zuzuhören, Fragen zu stellen und einen gemeinsamen Dialog aufzubauen, ist dafür ebenfalls notwendig. In Zukunft wird es daher für Führungskräfte immer wichtiger, sich in der praktischen Anwendung von Kommunikations- und Wahrnehmungstechniken aus- und weiterzubilden.

Interne Kommunikation – Integration in die DNS eines Unternehmens

Eine gute, funktionierende und auf Wertschätzung und Toleranz basierende interne Kommunikation ist ein gewaltiger Erfolgsfaktor. Der wichtigste Schlüssel für wirtschaftlichen Erfolg sind die Mitarbeitenden. Ohne motivierte und engagierte Mitarbeitende, die ein Unternehmen tragen, weiterentwickeln und voranbringen, kann ein Unternehmen nicht funktionieren. Eine gute interne Kommunikation trägt dazu bei, Unsicherheiten und Unklarheiten auszuräumen. Das Vorleben einer guten Kommunikationskultur unterstützt, dass sich die Mitarbeitenden untereinander mit Respekt und Toleranz begegnen. Die interne Kommunikation und damit den Mitarbeitenden die Aufmerksamkeit zukommen zu lassen, die sie verdienen, sollte fester Bestandteil der DNS eines erfolgreichen Unternehmens sein.

Aktiv zuhören, durch Fragen leiten, Dialog entstehen lassen – Grundlage der Coachinghaltung, die durch betriebliche Mentor*innen in die Unternehmen getragen werden. Erfahren Sie mehr zur Ausbildung:

https://www.coachingzentrum.ch/ausbildung/betrieblicher-mentor-mit-eidg-fa/

AUTORINNEN

Karin Sidler ist beim Coachingzentrum Olten – dem Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining – in der Geschäftsführung tätig. Sie hat sich als Führungsperson, Coach und Trainer vertieft mit dem Thema Kommunikation auseinandergesetzt.

Anja Hofstetter Meier ist beim Coachingzentrum Olten als Leiterin Marketing & Bewirtschaftung tätig und verfügt über vielfältige berufliche Erfahrungen im Marketing in unterschiedlichen Branchen und Bereichen und kombiniert dieses Wissen optimal mit ihrem Hintergrund als Wirtschaftspsychologin.