



Kommunikation

Für den Bereich Kommunikation wurden im PRIMUS Broschüren zusammengetragen, die das Thema eingehend behandeln und praxisorientierte Handlungsempfehlungen bereithalten. Für einen schnellen Einstieg ins Thema wurde das vorliegende Informationsblatt erstellt, in dem wichtige Grundsätze zur Kommunikation in Unternehmen kurz zusammengefasst sind.

Der nachfolgende Text stammt von Burkhard Heidenberger. Der Autor ist Trainer für Zeitmanagement & Arbeitsmethodik und betreibt die Internetseite www.zeitblueten.com. Der Text erscheint mit seiner freundlichen Genehmigung.

11 häufige Fehler in der internen Kommunikation

In zahlreichen Unternehmen fehlt leider das Bewusstsein für **den Einfluss der internen Kommunikation auf den Unternehmenserfolg**. Dabei ist der Einfluss hierauf nicht unerheblich, sondern oft sogar maßgeblich. Mit der Größe des Unternehmens nehmen die Herausforderung und der Aufwand für die Umsetzung einer funktionierenden internen Kommunikation zu.

Was versteht man unter interner Kommunikation?

Damit ist die Kommunikation (der formelle und informelle Austausch) zwischen den Personen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation gemeint – z. B. zwischen den Mitarbeitern, Führungskräften, Mitgliedern, Teams und Gruppen. Die interne Kommunikation dient primär zur Information, Motivation und Identifikation.

Fehler 1: Es wird nicht/kaum kommuniziert

Das heißt, für die Geschäftsleitung stellt sich erst gar nicht die Frage, wie, was und wann kommuniziert werden soll, weil sie die Informationen an die Belegschaft ohnehin nicht weitergibt bzw. weitergeben will.

Die Mitarbeiter erfahren – wenn überhaupt – für sie relevante Informationen aus inoffiziellen Kanälen oder aus externen Medien. Dadurch fühlen sie sich übergangen, nicht wertgeschätzt: „Die da oben interessieren sich nicht für uns, denen sind wir egal!“

Beispiel:

Die Belegschaft erfährt aus dem Wirtschaftsteil der lokalen Zeitung, wie es um das Unternehmen bestellt ist und welche Änderungen geplant sind. (Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle, ob es sich um positive oder negative Nachrichten handelt).

Diese unzureichende „Nach-unten-Kommunikation“ kann dazu führen, dass Kursänderungen und geplante Maßnahmen **für die Mitarbeiter nicht nachvollziehbar** sind und deshalb von ihnen nicht unterstützt werden.

Tipp:

Kommunizieren Sie mit den Mitarbeitern, halten Sie den Informationsfluss aufrecht. Geben Sie intern **Informationen zeitgerecht weiter**, welche die Belegschaft und die Unternehmensentwicklung betreffen.

Fehler 2: Es wird nicht offen und ehrlich kommuniziert

Keine Informationen weiterleiten, ist die eine Sache. **Falsche oder unzureichende Informationen weitergeben** und wichtige zurückhalten, ist die andere. Denn Intransparenz führt im Betrieb zu **Vermutungen, Gerüchten und Vertrauenseinbußen**. Die Mitarbeiter reimen sich dann selbst etwas zusammen und diese Gedankenkonstrukte können Szenarien abbilden, die von der Realität erheblich abweichen.

Tipp:

Bleiben Sie der Belegschaft gegenüber immer aufrichtig. Eine transparente, ehrliche Kommunikation beugt Gerüchten, Unsicherheiten und Missmut vor. **Unwahrheiten wirken wie ein Bumerang**, da sie früher oder später ans Licht kommen, was immer zu nachhaltigen Vertrauenseinbußen seitens der Mitarbeiter führt.

Fehler 3: Widersprüchliche Mitteilungen

Dieser Fehler tritt überwiegend in Unternehmen und Organisationen mit mehreren Führungsebenen und Entscheidungsträgern auf. **Findet keine Abstimmung zwischen den Entscheidungsgremien statt**, besteht die Gefahr, dass widersprüchliche Botschaften an die Belegschaft kommuniziert werden. Das ist alles andere als vertrauensfördernd.

Deshalb ist nicht nur die Kommunikation zwischen Führungsebenen und Angestellten von Bedeutung, sondern auch der Austausch zwischen den Führungsgremien muss funktionieren. Zu dem Fehler „widersprüchliche Informationsweitergabe“ zähle ich auch jene Fälle, in denen die interne Kommunikation oder Wahrnehmung von der nach außen kommunizierten Botschaft abweicht.

Beispiel:

In der Kundenzeitschrift spricht der Geschäftsführer von einem sehr erfolgreichen Geschäftsjahr, während die Mitarbeiter die geringe Auslastung während des Jahres „am eigenen Leib“ erfahren haben. Was auch immer die Gründe für diese Diskrepanz sein mögen – werden sie nicht an die Belegschaft kommuniziert, sind **Unsicherheiten und Misstimmung vorprogrammiert**.

Tipp:

Gibt es in Ihrem Unternehmen mehrere Entscheidungsträger, stellen Sie sicher, dass zwischen ihnen Informationen abgestimmt werden, bevor sie an die Belegschaft und nach außen kommuniziert werden.

Fehler 4: Zu spät/früh informieren

Der zeitliche Aspekt spielt natürlich auch eine Rolle. Was nicht passieren sollte: Mitarbeiter erfahren wesentliche Informationen zuerst über externe Medien (z. B. aus der Zeitung) oder auf anderem Wege, BEVOR sie intern offiziell kommuniziert werden. Auch eine **zu früh weitergegebene Information kann zu Irritationen oder Enttäuschungen führen** – etwa dann, wenn ein Vorhaben bereits vor Überprüfung der Durchführbarkeit der Belegschaft stolz mitgeteilt wird. Und dann stellt sich heraus, dass es so wie angekündigt nicht umsetzbar ist.

Tipp:

Informieren Sie die Belegschaft möglichst zeitnah, aber nie mit „halbgaren“ Informationen.

Fehler 5: „Von oben herab“ kommunizieren

Es kommt nicht nur darauf an, WAS kommuniziert wird, sondern auch WIE. Und hier spielt der Kommunikationsstil eine wesentliche Rolle. Dieser ist von dem Charakter und der (Führungs-) Persönlichkeit abhängig. Wer „von oben“ herablassend kommuniziert, durch seinen Kommunikationsstil eine abwertende Haltung den Angestellten gegenüber zum Ausdruck bringt, braucht auch nicht mit der Loyalität seiner Mitarbeiter rechnen.

Tipp:

Pflegen Sie eine **respektvolle, wertschätzende Kommunikation**. Gehen Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel voran. Sehen Sie in jedem Angestellten zuerst den Menschen und nicht die reine Arbeitskraft oder Kostenstelle.

Fehler 6: Es findet kein Dialog statt

Die Kommunikation darf nicht eindimensional verlaufen. Allein mit der Weitergabe an Informationen ist es nicht getan. Eine für beide Seiten gewinnbringende Kommunikation findet **immer in Form eines Dialogs** statt, d. h., die Mitarbeiter bekommen auch die Möglichkeit, Stellung zu beziehen, ihre Meinungen mitzuteilen und Feedback zu geben.

Tipp:

Etablieren Sie im Unternehmen entsprechende **Dialogmöglichkeiten** – z. B. Betriebsversammlungen, Meetings, Mitarbeitergespräche, Teambesprechungen, Einzelgespräche, interne Anlaufstellen, ...

Fehler 7: Keine zielgerichtete Kommunikation

Die Führungsebene muss wissen, welche Informationen für die Belegschaft von Interesse und erforderlich sind, um die Aufgaben und die angestrebten Unternehmensziele zu erfüllen. Erst dann ist es möglich, die richtigen Mitteilungen gezielt weiterzuleiten.

Wenn eine Information nur für eine bestimmte Abteilung relevant ist, soll sie auch nur an diese gehen. Es muss nicht laufend jede Position im Betrieb über alles informiert werden. Das kann letztlich dazu führen, dass wichtige Informationen keine Beachtung mehr finden, weil sie in der Informationsflut untergehen.

Tipp:

Achten Sie auf ein zielgerichtetes Informieren. Das gelingt beispielsweise mit **Tools, die ein schnelles und gezieltes Ansprechen/Informieren der relevanten Gruppe ermöglichen**.

Fehler 8: Keine zielgruppengerechte Informationsaufbereitung

Daten und Informationen müssen so aufbereitet sein, **dass sie für die Empfängergruppe verständlich sind**. Beispielsweise werden Mitarbeiter, die keine einschlägige Ausbildung haben, mit einer betriebswirtschaftlichen Analyse oder einem komplexen Zahlenwerk nicht viel anfangen können.

Tipp:

Bevor Sie Informationen weitergeben, stellen Sie sicher, dass diese **zielgruppenorientiert aufbereitet** sind, sodass sie für die Empfänger lesbar und verständlich sind.

Fehler 9: Ineffektive Informationskanäle

Werden für die Weiterleitung von Informationen Kanäle und Tools verwendet, die von der Zielgruppe nicht/kaum genutzt werden, läuft die interne Kommunikation in eine Sackgasse. Es muss vorab geprüft werden, welche Form sich am besten eignet: die mündliche (z. B. Besprechungen), digitale (z. B. per Intranet oder E-Mail), Print (z. B. Mitarbeiterzeitung) oder eine Kombination mehrerer Formen.

Beispiel:

Die Angestellten im Büro haben Zugriff auf das Firmenintranet, jene in der Werkhalle nicht. Also ist das Einstellen von Informationen in das Intranet nicht ausreichend, wenn diese an die gesamte Belegschaft gerichtet sind.

Tipp:

„Welche Informationskanäle werden von unserer Zielgruppe bzw. den Mitarbeitern bereits genutzt?“
„Welcher Kanal wird von ihnen bevorzugt?“ Diese Fragen gilt es zu beantworten.

Fehler 10: Niemand fühlt sich für die Kommunikation verantwortlich

Sind der interne Kommunikationsfluss und die entsprechenden **Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt**, werden Informationen immer unkontrolliert die Runde machen – mit allen daraus resultierenden Nachteilen.

Tipp:

Klären Sie die Zuständigkeiten, bestimmen Sie Verantwortliche und richten Sie eine **zentrale Stelle** ein, an der alle Informationen zusammenlaufen, bevor sie zielgerichtet über die festgelegten Kanäle (nach innen oder außen) an die Empfänger weitergeleitet werden.

Fehler 11: Die wertschätzende Kommunikation kommt zu kurz

Mitarbeiter wollen nicht nur über aktuelle Belange informiert werden. Auch Anerkennung und das **Vermitteln von Wertschätzung** dürfen bei einer erfüllenden internen Kommunikation nicht zu kurz kommen.

Tipp:

Nutzen Sie die internen Kommunikationskanäle, um zwischendurch auch einmal ein aufrichtiges Dankeschön, lobende und anerkennende Worte an die Belegschaft zu richten. Dazu bedarf es kaum Aufwand, aber **trägt ungemein viel zur Mitarbeitermotivation** bei.

Fazit

Je mehr Optimierungspotenzial die interne Kommunikation bietet, umso eher werden Sie und Ihre Mitarbeiter bei der Umsetzung der entsprechenden Optimierungsmaßnahmen **positive Auswirkungen wahrnehmen**. Wenn Sie die genannten Fehler vermeiden, sind Sie auf alle Fälle auf einem guten Weg zu einer vertrauensvollen, bereichernden Kommunikation mit all ihren Vorzügen für das Unternehmen.

Quelle: <https://www.zeitblueten.com/news/interne-kommunikation/> (abgerufen am 14.12.2017)