

DVZ-VERANSTALTUNGEN

26. Oktober

■ **Zürich**
Air Cargo Day: Luftfracht – auf Wachstum eingestellt
Um die Güter aus den exportstarken Ländern Mitteleuropas in die Welt zu bringen, sind Tore zur Welt erforderlich. Eines dieser Tore ist der Flughafen Zürich. Die schweizerische Luftverkehrsplattform ist Austragungsort des diesjährigen Air Cargo Days, veranstaltet von der DVZ Deutsche Logistik-Zeitung mit dem Flughafen Zürich.

3. November

■ **Duisburg**
Talents for Logistics
Personalverantwortliche erhalten von Experten Bewertungen zu aktuellen Trends und Impulse für ein nachhaltiges Human Resources Management. Bewerber werden über Berufsbilder, Unternehmen und Perspektiven informiert. Die Karrierebörse bietet Gelegenheit zum Knüpfen neuer Kontakte.

10. November

■ **Düsseldorf**
5. Lebensmittel-Forum Logistik – eine Gemeinschaftsveranstaltung von Lebensmittel Praxis und DVZ

18. November

■ **Hamburg**
Social Media Day – Logistik & Transport

29. November

■ **Köln**
11. DVZ-Palettensymposium
Es hat sich was getan: Die internationale Standardisierungsgesellschaft GS 1 in Köln hat mit Industrie, Verkehrsgewerbe und Handel neue Grundregeln der Palettengewirtschaftung erarbeitet.

1. Dezember

■ **Frankfurt/Main**
DVZ-Symposium „Kontraktlogistik und Ausschreibung“

7. Dezember

■ **Hamburg**
1. Deutsche Nachhaltigkeitskonferenz

Infos und Anmeldung über die DVZ, Fax: 040/237 14-333
www.dvz.de/veranstaltungen

Mitarbeiter als Markenbotschafter

Serie Interne Kommunikation / Mit dem ersten Eindruck beginnt die Außendarstellung

Von Gisela Blaas

Wenn Informationen an der richtigen Stelle wirken, stellt sich Unternehmenserfolg fast von alleine ein. Der Schlüssel dazu ist eine geplante und zielgerichtete Informationspolitik mit passenden Instrumenten. Die Mitarbeiter spielen dabei eine wichtige Rolle.

Der Arbeitsvertrag ist unterschrieben. Werner Übelhör ist Mitarbeiter des Unternehmens. Sein Arbeitgeber übernimmt damit nach Betriebsverfassungsgesetz Paragraf 81 und 82 Pflichten. Laufend muss er den Mitarbeiter über Aufgabe und Verantwortung unterrichten und ihm zuhören, wenn es um betriebliche Angelegenheiten geht, die seine Person betreffen.

Doch die Zeiten, in denen interne Kommunikation eine reine Pflicht war, ist für viele Unternehmen schon lange vorbei. Heute steigert sie als strategisches Führungsinstrument das Vertrauen ins Unternehmen und beteiligt Mitarbeiter aktiv an der Entwicklung des Unternehmens.

Mehrwert nutzen. Mehrwert entsteht dann, wenn es gelingt, den Mitarbeiter zum Markenbotschafter zu machen. Denn jeder Einzelne trägt zum Wert und Image des Unternehmens bei. Besonders in Veränderungsprozessen wie Fusionen, Umstrukturierung oder Fluktuation unterstützt gute interne Kommunikation das Vertrauen in das Unternehmen. Ob in Krisenzeiten oder im normalen Arbeitsalltag – Mitarbeiter kommunizieren ständig und direkt mit Zielgrup-



Trotz neuer Medien sollten persönliche Gespräche nicht unterbewertet werden.

pen wie Partnern, Kunden oder potenziellen Mitarbeitern. Ausschlaggebend dabei ist, wie stark sie sich mit dem Unternehmen identifizieren. Was Mitarbeiter brauchen, sind rechtzeitige, umfassende und verständliche Informationen. Im Idealfall regen diese den lebendigen Austausch an, erzeugen gute Ideen für effizientere Abläufe oder können sogar Impulsgeber für Innovationen sein.

Der erste Eindruck zählt. Bereits nach dem ersten Feierabend beginnt ein neuer Mitarbeiter wie Werner Übelhör für das Unternehmen zu kommunizieren. Er erzählt seiner Familie davon, später in der Kneipe seinen Freunden, wie das Unternehmen ist. In seinem Kopf ist ein erstes Bild verankert.

HINTERGRUND

Interne Kommunikation strategisch planen

Langfristig sollen Werte, Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter mit Vision und Mission des Unternehmens zusammenpassen. Dazu braucht die interne Kommunikation genauso wie die externe Unternehmenskommunikation einen stringenteren Strategie- und Planungsprozess.

■ **Analyse:** Finden Sie heraus, welcher Informationsbedarf im Unternehmen besteht. Dabei helfen Einzelgespräche genauso weiter wie umfassende Mitarbeiterbefragungen.

■ **Ziele:** Legen Sie konkret und messbar fest, in welcher internen Zielgruppe Sie was erreichen möchten. Fragen Sie sich, wie diese Ziele die übergeordneten Unternehmensziele

im Bereich Personal, Finanzen etc. bedienen kann.

■ **Strategie:** Definieren Sie Kernbotschaften, Themen und Kommunikationskanäle für jede einzelne Zielgruppe genauso wie in der externen Kommunikation. Denn der Fahrer hat einen ganz anderen Kommunikationsbedarf als kaufmännische Mitarbeiter.

■ **Maßnahmen:** Planen Sie am Anfang des Jahres alle Maßnahmen als eigenes Projekt mit einem klaren Projektplan und Budget. Lassen Sie dabei Luft für unvorhersehbare Ereignisse.

■ **Controlling:** Messen Sie den Erfolg der Maßnahmen regelmäßig mindestens einmal im Jahr an definierten Kennzahlen.

Was braucht er, dass er langfristig positiv über sein Unternehmen spricht? Informationen und Aufmerksamkeit, die er in der richtigen Form und zur richtigen Zeit bekommt. Diese Kommunikation findet in unterschiedlichen Richtungen und mit unterschiedlicher Zielsetzung statt. Entweder informiert das Management seine Mitarbeiter „Top-Down“ oder der Mitarbeiter teilt dem Management „Bottom-up“ etwas mit. Zusätzlich kommunizieren Mitarbeiter auf horizontaler Ebene untereinander. Im Unterschied zur reinen Kenntnisnahme gibt es auch Informationen, die mit Appellcharakter eine Handlung oder sogar Entscheidungen zu einem bestimmten Thema fordern.

Unabhängig von diesem Ziel wird intern in verschiedenen Foren kommuniziert. Das geht von direkten und persönlichen Gesprächen in Sitzungen und Versammlungen bis zu schriftlichen und elektronischen Medien. Dazu gehört nicht nur die Mitarbeiterzeitung, sondern auch die ganz einfache E-Mail an den Kollegen.

Kein Konzept ohne Analyse. Zu Beginn sollte eine Mitarbeiterbefragung stehen. Dort erhalten Verantwortliche grundlegende Informationen für ein zielgerichtetes Kommunikationskonzept. Denn gleich der externen Unternehmenskommunikation sollte die interne ebenso sorgfältig geplant sein. Auch Werner Übelhör kann schon nach wenigen Arbeitstagen in einer üblicherweise anonymen Befragung mit unverstelltem Blick erste Eindrücke weitergeben. Er setzt Häkchen, sortiert seine Eindrücke in Ska-

len und beantwortet offene Fragen. Sowohl eine einfache Umfrage als auch eine von externen Dienstleistern professionell geführte schriftliche Befragung in Kombination mit Einzelinterviews oder Gruppengesprächen kann Brennpunkte im Unternehmen offenlegen. Gerade das gibt wertvolle Hinweise, was die Menschen im Unternehmen wirklich interessiert und in welcher Form sie am liebsten informiert werden möchten.

Diese Analyse ist eine Grundlage für ein internes Kommunikationskonzept. Damit sind konkrete Ziele und Maßnahmen möglich: Was soll erreicht werden? Wer soll mit wem kommunizieren? Welche Themen und Kernbotschaften sind wichtig? Welche Instrumente setzen wir dafür ein? Wie messen wir den Erfolg? Mit dieser Stoßrichtung lassen sich Maßnahmen strategisch planen und umsetzen.

Geführt statt gefühlt. Ob interne Kommunikation wirkt, zeigt ein kennzahlenbasiertes Controlling. Mit klar definierten und terminierten Zielen lassen sich auch schwer greifbare Dinge wie das zielvizierte Betriebsklima messen. Neben der erwhänten regelmäßigen Mitarbeiterbefragung können Unternehmen so überprüfen, wie stringent sie geplante Maßnahmen erfüllt haben. Sie können zählen,

SERIE „KOMMUNIKATION“

Botschafterrolle	20. Oktober
Schnell up-to-date	3. November
Zeit für Dialoge	17. November
Wissen was zählt	1. Dezember

wie viele Newsletter verschickt wurden oder ob die geplanten Gespräche geführt wurden.

Wichtig ist, dass die regelmäßige Erfolgskontrolle im Planungsprozess der internen Kommunikation fest verankert ist. Unabhängig vom Umfang der Kommunikationsmaßnahmen. Denn je nach Unternehmensgröße gilt „weniger ist mehr“. Hauptsache, die interne Kommunikation ist kontinuierlich, ehrlich und glaubwürdig mit zielgruppengerechten Themen und Botschaften.

DVZ 20.10.2011



Gisela Blaas,
Fachjournalistin, Augsburg.
Kontakt über hector@dvz.de