

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Interne Kommunikation

Astrid Nelke

GABAL

30 Minuten
Interne
Kommunikation

Prof. Dr. Astrid Nelke

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-108-4

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart – www.buddelschiff.de
Lektorat: ArsVocis – Anna Ueltgesforth, Amorbach
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2022 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autorin noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.twitter.com/gabalbuecher
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

Inhalt

Vorwort	6
1. Was versteht man unter Unternehmens- kommunikation?	9
Was beinhaltet die Unternehmenskommunikation? .	10
Welche Funktionen haben die interne und externe Unternehmenskommunikation?	
Welche Faktoren tragen zum Erfolg der Unternehmenskommunikation bei?	
2. Interne Kommunikation	25
Welche Instrumente nutzt die interne Kommunikation?.....	26
Welche Erfolgsfaktoren wirken bei der internen Kommunikation?.....	50
Wieso wird die interne Kommunikation für den Unternehmenserfolg immer wichtiger?	
3. Interne Kommunikation in der Praxis	67
Interne Kommunikation im Innovationsprozess.....	68
Interne Kommunikation im Employer Branding.....	70
Die interne Kommunikation bei inga.....	73

Sieben Erfolgsregeln für die interne Kommunikation	81
Fast Reader	84
Weiterführende Literatur	88
Die Autorin	92
Register	94

Vorwort

Interne Kommunikation gewinnt seit Jahren in Unternehmen und Organisationen an Bedeutung. Sei es beim Thema Beschäftigtenbindung, also als ein Teil des immer wichtiger werdenden Employer Branding, sei es bei der Verbesserung aller internen Prozesse. Besonders in innovationsgetriebenen Unternehmen ist die interne Kommunikation für den zukünftigen Innovationserfolg – und damit für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens – essenziell.

Um sich der internen Kommunikation zu nähern und ihr Zusammenwirken mit der externen Kommunikation zu verstehen, ist es zunächst einmal wichtig, zu wissen, was unter Unternehmenskommunikation zu verstehen ist, was externe und interne Kommunikation bedeuten und welche Funktionen sie jeweils erfüllen. Sie erfahren zudem, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Unternehmenskommunikation führen. In diesem Zusammenhang wird auch erläutert, was unter einem Kommunikationskonzept mit den Steps Analyse, Strategie, Umsetzung und Evaluation zu verstehen ist.

Im Anschluss an die Begriffsdefinition „Interne Kommunikation“ geht es um die Erfolgsfaktoren sowie die Instrumente der internen Kommunikation. Hierbei wird der Ablauf einer erfolgreichen internen Kommunikation anhand eines Kommunikationskonzeptes dargestellt und das Zusammenspiel mit der externen Kommunikation erklärt. Im Anschluss werden die Erfolgsfaktoren der internen Kom-

munikation aufgezeigt und es wird erklärt, inwieweit sie zur Wertschöpfung im Unternehmen in den Bereichen Employer Branding, Organisationsprozesse und Innovationen beitragen kann. Weiterhin wird erklärt, inwieweit die interne Kommunikation die im Lockdown und auch anschließend immer wichtiger gewordene hybride Arbeitsweise ermöglicht und unterstützt.

Abschließend werden die vorher erläuterten Aspekte anhand von verschiedenen Beispielen aus der Praxis verdeutlicht. Hierbei wird die Relevanz von interner Kommunikation im Innovationsprozess sowie beim Employer Branding aufgezeigt und ein Fallbeispiel aus der Start-up-Praxis analysiert. Zusammenfassend wird deutlich, dass die meisten Organisationen in Zukunft mehr in ihre Arbeitgebermarke investieren müssen, um im Kampf um qualifizierte Talente zu bestehen. Auch mit externer Hilfe sollte das Thema Employer Branding strategisch angegangen werden – egal ob Start-up, etabliertes Unternehmen aus dem Mittelstand oder Behörde. Die Talente wählen den Arbeitgeber, der am besten zu ihnen passt – nicht mehr umgekehrt.

Prof. Dr. Astrid Nelke

Welche Ziele verfolgt die Unternehmenskommunikation?

Seite 10

Welche Teilbereiche umfassen die interne und externe Unternehmenskommunikation?

Seite 14

Was sind die Erfolgsfaktoren einer guten Unternehmenskommunikation?

Seite 18

1. Was versteht man unter Unternehmenskommunikation?

Gerade in Zeiten der Digitalisierung ist eine strategisch aufgestellte Unternehmenskommunikation das A und O für ein erfolgreiches Unternehmen.

Dabei sollten die interne und externe Unternehmenskommunikation integriert gedacht und mithilfe eines professionellen Kommunikationskonzeptes kurz-, mittel- und langfristig aufgestellt werden.

Eine funktionierende Unternehmenskommunikation sorgt dabei für Sichtbarkeit und einen positiv besetzten Ruf sowohl bei Kunden und Lieferantinnen als auch bei Beschäftigten, Medien, Politik und dem Wettbewerb.

Somit ist sie der Erfolgsgarant für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

1.1 Was beinhaltet die Unternehmenskommunikation?

Eine professionell aufgestellte Unternehmenskommunikation gilt gerade in Zeiten der globalen Digitalisierung sowie medialer Vernetzung und der damit einhergehenden größeren Transparenz in Bezug auf unternehmerisches Handeln als wichtiger Faktor für unternehmerischen Erfolg.

Heute konkurrieren Unternehmen nicht mehr nur um Kunden, sondern auch um qualifizierte Beschäftigte und vorteilhafte Lieferantenverbindungen. Sie streben an, sich als verantwortungsvolles Mitglied der Gesellschaft zu positionieren und hiermit die sogenannte „License to operate“ zu erhalten.

Vertrauen und Glaubwürdigkeit schaffen

Lies (2010) definiert Unternehmenskommunikation (corporate communications) als denjenigen Teil der Unternehmensführung, der mithilfe des Wahrnehmungsmanagements die Reputation (den Ruf) prägt. Die Stärkung der individuellen Wahrnehmungsgrößen bei den relevanten Stakeholdern (Beschäftigte, Kundinnen und Kunden, Umweltgruppen, Wettbewerber, Politik, Medien etc.) – Vertrauen (erwartbares Verhalten) und Glaubwürdigkeit (Ausmaß der wahrgenommenen Erwartbarkeit) – sind hierbei als zentrales Ziel einer professionell geführten Unternehmenskommunikation zu nennen.

Davon leitet Lies folgende Teilziele ab:

- wahrnehmungsbezogene Teilziele (informative, edukative und emotionale)
- handlungsbezogene Teilziele (z. B. Weiterempfehlungsbereitschaft, Kaufneigung, Beschäftigtenmotivation)
- zielgruppenbezogene Teilziele (z. B. Führungskräftezustimmung, Kundenzufriedenheit)

Auch Verhalten kann gemanagt werden

Besonders wichtig ist dem Autor dabei: Der Ruf des Unternehmens hängt nicht nur von der geplanten Kommunikation ab, sondern wird auch durch ungeplant wahrgenommene Handlungen, deren Folge möglicherweise erfolgsrelevante Skandale sein können, bestimmt. Deshalb gehört das Verhaltensmanagement für Lies zentral zur Unternehmenskommunikation dazu.

Zerfaß und Volk (2019) postulieren, dass die Unternehmenskommunikation immer deutlicher als zentraler Bestandteil für den Unternehmenserfolg anerkannt werde. Das Autorenduo erklärt dies mit kontinuierlich steigenden Budgets, stetig wachsenden Abteilungen, umfassenderen Aufgabengebieten sowie der fortschreitenden Internationalisierung der Funktion in der Unternehmenspraxis.

Für Zerfaß und Volk beinhaltet die Unternehmenskommunikation alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabedefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird. Insbesondere die interne und externe Handlungskoordination ebenso wie die Interessenklärung zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern zählen dazu.

Durch einen wachsenden internen Konkurrenzdruck im Verhältnis zu anderen Abteilungen, wie Marketing oder Human Resources, steigt in der Praxis der Rechtfertigungsdruck, welchen Beitrag die Unternehmenskommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens leistet. Aus diesem Grund sollte eine Evaluation mit fundierten Kennzahlen stattfinden.

Zwei Ebenen von Kommunikation

Für Mast (2019) beinhaltet Kommunikationsmanagement sowohl das Management *durch* Kommunikation als auch *der* Kommunikation. Beide genannten Ebenen bilden für die Autorin zusammen die Unternehmenskommunikation.

Ebenfalls zur Unternehmenskommunikation zählt die Autorin Möglichkeiten und Grenzen, Kommunikationsstrategien zu planen bzw. umzusetzen. Damit diese Prozesse erfolgreich sind, sollen nach Mast Handlungsstrukturen und -abläufe im Unternehmen etabliert werden, die die entsprechenden Kommunikationsprozesse prägen und mitgestalten.

Hierdurch wird deutlich, dass Strategien für die erfolgreiche Kommunikation eines Unternehmens unbedingt notwendig sind und dass die strategische Unternehmenskommunikation geplant werden muss, um die im Vorfeld gesteckten Ziele zu erreichen und um so erfolgreich auf die Wertschöpfung des betreffenden Unternehmens einzuzahlen.

Wichtige Bezugsgruppen

Bereits 2008 beleuchtete Avenarius mit seiner umfangreichen Übersicht die wichtigsten Bezugsgruppen für Unternehmen. Er teilt dabei die Stakeholder (Anspruchsgruppen, Zielgruppen) nach ihrer Herkunft in Absatzmärkte (Kundschaft, Händlerschaft), Beschaffungsmärkte (Lieferanten), Wettbewerbsfeld (Branchen, Verbände, Standesorganisationen), Arbeitsmärkte (Belegschaft, Mitgliedschaft, Gewerkschaft), politischer Raum, Wähler (Politiker, Behörden, Parlamente, Regierungen), gesellschaftspolitischer Raum (Nachbarn, Vereine, Kirchen), Medienkonsumenten und Kulturszene (TV und Presse, Schriftsteller, Hochschulen) sowie Kapitalmärkte (Aktionäre, Banken, Börsen) ein.

Stakeholder identifizieren

Um eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation zu implementieren, sollte jedes Unternehmen die für sich relevanten Stakeholder individuell anhand der eigenen Rahmenbedingungen identifizieren. Neben den klassischen Zielgruppen wie Kunden und Lieferanten werden in Zeiten des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels die Arbeitsmärkte und damit die zukünftigen Talente für immer mehr Unternehmen interessant.

Für die meisten Unternehmen ist es essenziell, gute Beschäftigte zu halten und neue Talente zu gewinnen. Deshalb arbeiten viele Unternehmen mittlerweile an ihrer Arbeitgebermarke (Employer Brand). Die Schaffung einer starken Arbeitgebermarke (Employer Branding) hat das Ziel,

das Unternehmen als guten Arbeitgeber sichtbar zu machen und sowohl für bereits Beschäftigte als auch für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

In der beschriebenen Einteilung nach Avenarius ist die Einordnung der Hochschulen bei Medien und Kultur nicht schlüssig. Hochschulen gehören zu den Arbeitsmärkten, Hochschulkooperationen sind für viele Unternehmen ein wichtiges Instrument im Employer Branding und Recruiting.

Unter Unternehmenskommunikation verstehen wir den Teil der Unternehmensführung, der die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit steuert und damit für dessen Reputation (Ruf) verantwortlich ist. Die Unternehmenskommunikation sollte deshalb professionell gemanagt werden.

1.2 Welche Funktionen haben die interne und externe Unternehmenskommunikation?

Zerfaß und Volk (2019) unterscheiden bei der Unternehmenskommunikation die wichtigen Teilbereiche mit jeweils eigenen Funktionen:

- 1. Interne Kommunikation:** Damit meinen sie sämtliche Kommunikation zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften sowie Beschäftigten.

2. Marktkommunikation: Hierunter subsumieren die Autorinnen die Kommunikation mit Kunden, Handelspartnern sowie dem Wettbewerb.
3. Public Relations: Hierzu wird nach Zerfaß und Volk die Kommunikation mit gesellschaftspolitischen Gruppen, NGOs, Journalistinnen und Journalisten sowie anderen Multiplikator_innen gezählt.
4. Finanzkommunikation: Der letzte Teilbereich umfasst nach dieser Definition die Kommunikation hin zu Anteilseignern sowie allen Akteurinnen des Kapitalmarktes.

Kommunikationsinstrumente festlegen

Die Autor_innen erläutern, dass eine Reihe von Kommunikationsinstrumenten die einzelnen Teilbereiche der Unternehmenskommunikation unterstützen.

Als überall anwendbar definieren sie persönliche Kommunikation, digitale Kommunikation, Presse- und Medienarbeit, Werbung, Sponsoring, Corporate Publishing und Veranstaltungen.

Für Mast (2019) bilden sich die zentralen Aufgabenfelder und Funktionen der Unternehmenskommunikation wie folgt ab:

Für die Autorin stellt der Kontakt zu den Medien ein besonders wichtiges Aufgabenfeld für die Unternehmenskommunikation dar. Sie erklärt diese Doppelrolle folgendermaßen: Die Massenmedien fungieren auf der einen Seite als direkter Ansprechpartner für die Unternehmen. Andererseits stellen sie aber auch ein intermediäres System hin zu allen anderen Stakeholdern dar.