

# Zur echten Dialogkultur mit Transparenz und Beteiligung

**INTERNE KOMMUNIKATION (IK)** In Unternehmen wird das Thema Dialog auf allen Ebenen und Kanälen immer wichtiger. Was bedeutet das für Unternehmen und ihre Kommunikateure? IK-Expertin Andrea Montua über echte Dialogkultur, digitale Transformation und Führungskräfte in Sandwichpositionen.

VON RUEDI ULMANN

**MK** Frau Montua, welches sind für Sie aktuell die einschneidendsten Änderungen und Trends in der IK?

**ANDREA MONTUA** Für mich sind zurzeit der Wunsch nach immer mehr Dialog, das crossmediale Arbeiten, die veränderte Rolle der internen Kommunikateure und die digitale Transformation die spannendsten Herausforderungen.

**MK** Woran erkennt man denn eine echte Dialogkultur in einem Unternehmen?

**MONTUA** Bei diesem Thema zählt neben Tools und Formaten vor allem eine wirklich offene Unternehmenskultur. Diese kann nicht «eingeführt» oder angeordnet werden, ihre Entwicklung ist ein Prozess und sie muss von oben vorgelebt werden. Gut geschulte Führungskräfte sowie eine transparente und vor allem authentische Kommunikation miteinander sind die wichtigsten Faktoren auf dem Weg zur echten Dialogkultur.

Zudem sollten die internen Medien vom Intranet bis zur Mitarbeiterzeitung den Mitarbeitern Rückkanäle für Feedback, Kommentare und – auch kritische – Fragen bieten und Mitarbeiter an Projekten und Prozessen wirklich beteiligt werden. Partizipative Formate wie z.B. Workshops und Trainings treten an die Stelle von Frontalvorträgen, und die Führungskräfte bieten ihren Mitarbeitern Gesprächs- und Fragestunden zu offenen Themen an.

**MK** Was bedeuten die digitale Transformation und das vernetzte Arbeiten für die IK?

**MONTUA** Analog zur gesellschaftlichen Entwicklung mit der rasant zunehmenden Digitalisierung wandelt sich auch die Interne Kommunikation (IK). Sie «sendet» nicht mehr nur von oben nach unten, sondern Dialog findet in alle Richtungen und auf (fast) allen Kanälen statt. Mitarbeiter vernetzen sich zunehmend.



## Zur Person

**ANDREA MONTUA** ist Inhaberin von Montua & Partner, einer auf Interne Kommunikation spezialisierten Full-Service-Agentur. Mit ihrem Team unterstützt die Diplomkauffrau seit elf Jahren mittelständische Unternehmen und Konzerne bei der Kommunikation mit Führungskräften und Mitarbeitern in Alltags- und Veränderungssituationen. Schwerpunkte sind dabei die Konzeption von Strategien, die Erstellung von internen Kommunikationsinstrumenten sowie die Begleitung von Unternehmen in kurz- und langfristigen Change-Projekten.

Mobiles Arbeiten wird immer beliebter, Mitarbeiter kommunizieren über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg in digitalen Teamräumen oder Xing-ähnlichen Netzwerken. Vom CEO bis zum gewerblichen Mitarbeiter am Band – für alle Zielgruppen der IK bietet die digitale Transformation aber nicht nur die genannten Chancen, sie schürt gleichzeitig auch Ängste. Handlungsfelder der IK sind da beispielsweise, das Thema Digitalisierung nach innen zu erklären oder auch ganz operativ die begleitende Kommunikation zu einem neuen dialogorientierten Intranet zu planen.

**MK** Und inwiefern ändert sich die Rolle der Internen Kommunikateure?

**MONTUA** Nun, während bis vor einigen Jahren Interne Kommunikation vor allem Betriebsjournalismus war, sind ihre Akteure heute eher als Seismografen und Impulsgeber sowie als Berater von Geschäftsführung und Unternehmensbereichen gefragt. Unternehmen, die keine eigenständige IK-Abteilung haben und das Thema von Marketing oder HR «mitmachen» lassen, haben enorme

Schwierigkeiten, die vielfältigen Herausforderungen einer gesteuerten, strategischen Internen Kommunikation zu meistern.

**MK** Also wandeln sich sicher auch die Anliegen, mit denen Unternehmen an Sie herantreten?

**MONTUA** Unbedingt. Früher sagten Kunden «Optimieren Sie unsere Mitarbeiterzeitung» oder «Wir wollen ein Intranet». Es ging um die Tools. Heute haben Anfragen oft einen anderen Charakter. Unternehmen sagen eher «Wir müssen in den nächsten Jahren x Change-Prozesse abbilden – wie können wir die Mitarbeiter dabei mitnehmen?» oder «Wie sollten wir unsere Führungskräfte fit für die interne Kommunikation machen, damit alle Mitarbeiter – am Band und auch in der Verwaltung – mit den richtigen Informationen zur richtigen Zeit versorgt werden?».

**MK** Apropos Führungskräfte. Wie stark ist gute Interne Kommunikation von ihnen abhängig?

**MONTUA** Zu einem sehr grossen Prozentsatz. Wenn die Führungskräfte in den Unternehmen nicht fit sind für die «Herausforderung IK», dann kann die Geschäfts-

führung noch so viel Geld in gut gemachte Kommunikationsinstrumente investieren – es wird zu wenig Information und Motivation bei den Mitarbeitern ankommen. Die Herausforderung liegt auf der Hand: Führungskräfte verspüren in ihrer Sandwich-Position Druck von allen Seiten und haben kaum Zeit. Die meisten landen auf ihrer Position, weil sie vor allem fachlich gut sind. Plötzlich sollen sie auch noch empathisch sein, partnerschaftlich arbeiten und stärker in den direkten Dialog zu ihren Mitarbeitern treten.

**MK** Was ist die Folge?

**MONTUA** Vor allem, dass die mittlere Führungsebene zur Lähmschicht wird: Bevor ich als Führungskraft etwas Falsches sage, sage ich lieber gar nichts. Das ist keine böse Absicht, sondern typisches Angstverhalten bei der Wahl zwischen Flucht oder Kampf: Wenn ich nichts sage, kann ich auch nichts falsch machen. Die Geschäftsführung allerdings sagt sich häufig: «Also, wenn ich mich auch noch darum kümmern soll ... bei dem Gehalt kann ich gute Kommunikation ja wohl von meinen Führungskräften erwarten.» Das ist leider sehr kurzfristig gedacht ...

**MK** Hat sich die Interne Kommunikation in der Wahrnehmung von Unternehmensleitern denn gewandelt?

**MONTUA** Nach wie vor ist es zwar so, dass Handlungsbedarf oft erst nach kommunikativ nicht ganz geglückten Veränderungsprozessen oder vor grossen Umstrukturierungen gesehen wird, aber das ist wohl typisch menschlich. Was mich freut, ist: Das Thema IK wird heute nicht mehr als Stiefkind, sondern als Teil des Erfolgs betrachtet. Rund 40 Prozent unserer Kundenanfragen kommen inzwischen direkt von der Geschäftsführung. ■