

REDE MIT MIR

Warum
INTERNE KOMMUNIKATION
für Mitarbeitende so wichtig
ist und wie sie funktionieren
kann

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

von Dieter Georg Herbst

[SCM]



Prof. Dr. Dieter Georg Herbst ist Honorarprofessor für Strategisches Kommunikationsmanagement und Gastprofessor im Masterstudiengang „Leadership in Digitaler Kommunikation“ der Universität der Künste Berlin (Deutschland) und im Zertifikatskurs „Digital Brand Management around the world“. Er ist Gastprofessor für „eCommerce in China“ an der Jiao-Tong-Universität in Shanghai (China) und Hauptdozent für Unternehmenskommunikation und Social Media in zwei EBMA-Programmen an der Universität St. Gallen (Schweiz). Er forscht und lehrt regelmäßig in den USA, in Indien und Brasilien. Herbst ist außerdem Geschäftsführer der source1 networks GmbH und weltweit als Berater für Unternehmen, Organisationen und Personen tätig. 2011 wurde er von der Zeitschrift „Unicum Beruf“ zum „Professor des Jahres“ gewählt. Er ist Mitglied im „Rat der Internetweisen“. Herbst hat 16 Bücher über Marketing und Unternehmenskommunikation geschrieben.

Seine Homepage findet sich unter: www.dieter-herbst.de

Dieter Georg Herbst

Rede mit mir

Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren kann

2. überarbeitete und erweiterte Auflage

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der SCM c/o prismus communications GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und das Speichern und Verarbeiten in elektronischen Systemen.



Weichselstraße 6
10247 Berlin
Tel. 030 47989789
Fax 030 47989800
www.scmonline.de

Redaktion: Nicole Gatz, Theresa Schulz
Lektorat: Bernd Stadelmann
Satz und Layout: Corinna Brosig, Madlen Jähnig

Alle Rechte vorbehalten.

© SCM c/o prismus communications GmbH, Berlin 2014

2. erweiterte Auflage E-Book September 2014
ISBN 978-3-940543-41-7

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

KAPITEL 1 | Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende bedeutend ist

- 1.1 Aktuelle Entwicklungen
- 1.2 Gründe für eine interne Kommunikation
- 1.3 Wandel der internen Kommunikation bis heute

KAPITEL 2 | Was interne Kommunikation ist

KAPITEL 3 | Welche Aufgaben die interne Kommunikation hat

- 3.1 Kontakt aufnehmen
- 3.2 Informieren
- 3.3 Argumentieren

KAPITEL 4 | Welche Ziele die Interne Kommunikation hat

- 4.1 Bekanntheit
- 4.2 Wissen
- 4.3 Meinungen und Überzeugungen
- 4.4 Handeln

KAPITEL 5 | Wer an der internen Kommunikation beteiligt ist

- 5.1 Führungskräfte
- 5.2 Kommunikationsmanager
- 5.3 Mitarbeitende

KAPITEL 6 | Wie interne Kommunikation wirkt

- 6.1 Interne Kommunikation wirkt stark unbewusst

- 6.2 Interne Kommunikation kann Gefühle auslösen
- 6.3 Interne Kommunikation greift Erfahrungen auf
- 6.4 Interne Kommunikation erzeugt Erwartungen
- 6.5 Interne Kommunikation verspricht Belohnungen

KAPITEL 7 | Wie Kommunikation gelungene Beziehungen ermöglicht

- 7.1 Die Bedeutung der Beziehungen zwischen Menschen
- 7.2 Modell zur Beschreibung von Beziehungen
- 7.3 Nervenzellen fühlen andere Menschen

KAPITEL 8 | Wie Kommunikation ohne Sprache erfolgt

- 8.1 Bedeutung
- 8.2 Superdimension Attraktivität
- 8.3 Das Gesicht als Spiegel der Seele
- 8.4 Haut und Haar: Hinweise auf Jugend und Gesundheit
- 8.5 Geruch als Torwächter
- 8.6 Bewegung als Superzeichen
- 8.7 Stimmungen in der Körperhaltung
- 8.8 Status
- 8.9 Codes der Stimme
- 8.10 Kleidung und Symbole als Codes

KAPITEL 9 | Menschen als Gesamtbild

KAPITEL 10 | Interne Kommunikation als Lernprozess

- 10.1 Kommunikation schafft Verbindungen
- 10.2 Hinweisreize für das Gehirn
- 10.3 Lernen durch Wiederholung
- 10.4 Gefühle als Lernturbo
- 10.5 Ergebnisse des Lernens

KAPITEL 11 | Interne Kommunikation ist eine Managementaufgabe

- 11.1 Kommunikation ist Selbstverständnis
- 11.2 Interne Kommunikation ist Kultur
- 11.3 Das Belohnungsversprechen
- 11.4 Die Erfolgsfaktoren

KAPITEL 12 | Interne Kommunikation wird systematisch geplant

- 12.1 Analyse
- 12.2 Planung
- 12.3 Kreation
- 12.4 Steuerung und Kontrolle

KAPITEL 13 | Interne Kommunikation wird professionell organisiert

- 13.1 Koordinierte interne Kommunikation
- 13.2 Beteiligte
- 13.3 Rollen und Verantwortlichkeiten
- 13.4 Strukturen
- 13.5 Prozesse
- 13.6 Informationstechnologie
- 13.7 Kultur

KAPITEL 14 | Interne und externe Kommunikation

- 14.1 Kommunikation wirkt von innen nach außen
- 14.2 Kommunikation wirkt von außen nach innen
- 14.3 Kommunikation ist eng abgestimmt

KAPITEL 15 | Instrumente der Kommunikation

- 15.1 Persönliche Kommunikation
 - 15.1.1 Mitarbeitergespräch

- 15.1.2 Besprechungen
- 15.1.3 Veranstaltungen
- 15.1.4 Offen-gesagt-Programme
- 15.1.5 Events
- 15.2 Schriftliche Kommunikation
 - 15.2.1 Kurzinformationen
 - 15.2.2 Mitarbeiterzeitung
 - 15.2.3 Magazine und mehr
 - 15.2.4 Mitarbeiterhandbuch
- 15.3 Elektronische Kommunikation
 - 15.3.1 Mitarbeiter-TV
 - 15.3.2 Video- und Telefonkonferenzen
 - 15.3.3 Intranet
 - 15.3.3.1 Besonderheiten
 - 15.3.3.2 Optimierung der Wertkette
 - 15.3.3.3 Probleme beim Einsatz

KAPITEL 16 | Potenziale der Social Media werden genutzt

Gastbeitrag von Lars Dörfel, SCM, und Carsten Rossi, Kuhn, Kammann & Kuhn

- 16.1 Enterprise 2.0 – Interne Kommunikation im Wandel
- 16.2 Leadership 2.0
- 16.3 Social Software im Unternehmen

KAPITEL 17 | Interne Kommunikation erzählt Geschichten

- 17.1 Bedeutung
- 17.2 Begriff
- 17.3 Nutzen von Geschichten in der internen Kommunikation
- 17.4 Kernelemente von Geschichten
 - 17.4.1 Handelnde
 - 17.4.2 Handlungen
 - 17.4.3 Bühne und Requisiten

- 17.4.4 Zeit in Geschichten
- 17.5 Beispiele
 - 17.5.1 Porsche
 - 17.5.2 „My BASF Story“
 - 17.5.3 Unternehmenstheater

KAPITEL 18 | Interne Kommunikation zeigt Bilder

- 18.1 Bedeutung
- 18.2 Eigenschaften von Bildern
- 18.3 Bedeutung innerer Bilder
- 18.4 Bilder von Menschen im Unternehmen
- 18.5 Wichtige Wirkmechanismen
- 18.6 Wirkungsvolle Bildgestaltung
- 18.7 Doppelkodierung von Bild und Text
- 18.8 Einsatz in der Internen Kommunikation

KAPITEL 19 | Interne Kommunikation achtet auf die Anforderungen im Wandel

- 19.1 Herausforderungen für die Interne Kommunikation
- 19.2 Storytelling im Wandel
- 19.3 Bilder im Wandel

KAPITEL 20 | Interne Kommunikation achtet Kulturen weltweit

- 20.1 Probleme mit Mitarbeitern im Heimatland
- 20.2 Probleme mit Mitarbeitern im gesamten Unternehmen
- 20.3 Internationale Mitarbeiterzeitung
- 20.4 Intranet

KAPITEL 21 | Der Erfolg der Internen Kommunikation wird systematisch kontrolliert

- 21.1 Bedeutung
- 21.2 Fragebogen

- 21.3 Leitfadeninterviews
- 21.4 Mitarbeiterbefragung
- 21.5 Implizite Wirkungsmessung
- 21.6 Das Beispiel der HEBA AG

KAPITEL 22 | Interne Kommunikation hält Gesetze ein

Gastbeitrag von Norbert Deutschmann

KAPITEL 23 | Wie Interne Kommunikation in der Praxis gelingen kann

Gastbeitrag von Manuela Stier, Stier Communications AG, Zürich

Anhang

- A. Erfolgsfaktoren für gelungene interne Kommunikation
- B. Studien
- C. Literatur
- D. Register

Vorwort

Eigentlich ist zur internen Kommunikation schon (fast) alles gesagt: Es gibt Dutzende Bücher, Hunderte Fachartikel und Forschungsstudien. Sie alle kommen zum Fazit: Interne Kommunikation ist wichtig. Hierin scheinen sich Firmenleitungen, Führungskräfte, Mitarbeiter und Interessenvertretungen einig zu sein. Ernüchternd ist dagegen der Blick in die Praxis: Viele Mitarbeitende sind nur wenig mit der internen Kommunikation, wie sie sie erleben, zufrieden. Sie fühlen sich von Informationslawinen überrollt, doch sie vermissen jene Informationen, die sie sich wünschen und die sie brauchen, um ihre Tätigkeit so auszuführen, dass sie die Unternehmensziele unterstützen und sich selbst wohlfühlen. Offensichtlich führen mehr Informationen, Kanäle, Mittel und Maßnahmen nicht zu mehr, sondern zu weniger Wissen, das die Mitarbeiter für ihre Tätigkeit einsetzen können.

Oft fühlen sie sich bevormundet, weil sie nicht mitentscheiden, über was in ihrem Unternehmen gesprochen wird, auf welchen Wegen und wann und wie dies geschieht. Sie fühlen sich nicht ernst genommen und beklagen, dass die interne Kommunikation ihre Wünsche und Bedürfnisse nicht berücksichtigt, sondern häufig ausschließlich so verläuft, wie es die Vertreter der Kommunikationsabteilung, die Manager und nicht zuletzt die Firmenleitung für richtig halten.

Die Frage lautet, wie es zu dieser Kluft zwischen der allenorten beteuerten Bedeutung der internen Kommunikation und der gelebten Wirklichkeit kommt. Dieses Buch will dieser Frage nachgehen und einige Antworten liefern. Auf den folgenden Seiten wird erläutert, warum interne Kommunikation wichtig ist, was sie ist und kann, wie sie wirkt und wie sie professionell gestaltet werden kann.

Das Augenmerk liegt darauf, die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens und die persönlichen Interessen der Mitarbeiter stärker in

Einklang zu bringen. Jeder Handwerksmeister, jeder Anwalt und jeder mittelständische Unternehmer sollte mit seinen Mitarbeitern reden und ihnen erklären, welche Bedeutung sie und ihre Arbeit für das Unternehmen haben und wie sie zum Unternehmenserfolg beitragen können. Sie sollten aber auch schon deshalb mit den Mitarbeitern reden, weil dies das Betriebsklima und das Wohlfühl im Unternehmen steigert. Wohlgemerkt: Ich verstehe interne Kommunikation nicht als soziales Lagerfeuer. Stattdessen dient sie den grundlegenden Bedürfnissen der Menschen. Es geht um die Beziehungen zu anderen und den Austausch mit ihnen. Sie dient dazu, die eigene Arbeit als sinnvoll zu erleben. Sie sollte darüber hinaus die Zusammenarbeit im Unternehmen fördern, Konflikte beseitigen und Prozesse schneller und günstiger machen, um damit die Leistung des Unternehmens zu erhöhen. Gesunde Kommunikation sorgt für gesunde Unternehmen. Fehlt eine solche Kommunikation, wird das auf Dauer dem Unternehmen schaden.

Interne Kommunikation muss nicht teuer sein: Was kostet schon ein Gespräch? Wichtig ist, dass die Beteiligten von der Bedeutung der internen Kommunikation überzeugt sind und dass sie mit ihr zufrieden sind. Kleinere Unternehmen können hierbei den größeren leicht eine Nasenlänge voraus sein, denn sie können schneller entscheiden und leichter neue Wege in der Kommunikation gehen. Nur: Tun sollten sie es in jedem Fall. Auch die Menschen in Parteien, Behörden, Vereinen und Verbänden sollten miteinander sprechen und die Potenziale nutzen, die eine gelungene interne Kommunikation bietet.

Persönliche Anmerkung

Ich habe lange gezweifelt, ob ich dieses Buch schreiben und damit mein 10 Jahre altes Buch aktualisieren soll. Warum? Seit vielen Jahren berate ich Unternehmen in Marketing und Kommunikationsfragen. Die vielen Gespräche, die ich mit Mitarbeitern und Führungskräften führe, zeigen mir immer wieder eine enorme Unzufriedenheit bis hin zu tiefem Frust mit der internen Kommunikation in Unternehmen und Organisationen – auch international.

Zwar ist viel darüber zu lesen, wie die Unternehmen lernen und sich entwickeln: Sie gruppieren sich um, sie professionalisieren sich und steigern die Leistung; doch eines haben sie weit weniger gelernt: Die Belegschaft in eine gelungene Kommunikation einzubeziehen. Oft fehlt auch einfach der Wille dazu. Die Folge: In vielen Unternehmen ist es stumm. Eine andere Folge: Unternehmen bleiben trotz ihrer vielen Experten dumm.

Die Bekenntnisse der Unternehmensleitungen zu einer funktionierenden internen Kommunikation erscheinen mitunter als Phrasen, die keiner ernst nimmt – nicht einmal die Unternehmensleitungen. Andere Unternehmen verfügen nicht über das Wissen, ihre interne Kommunikation so zu gestalten, dass alle mit ihr zufrieden sind. Ignoranz hier, fehlendes Wissen dort: So bleiben viele Firmen weit hinter ihren Möglichkeiten zurück, auch den wirtschaftlichen, weil die Menschen nicht miteinander reden.

Aus folgendem Grund habe ich das Buch trotzdem geschrieben: Wenn ich schon enorme Defizite und Potenziale sehe, dann möchte ich durch meine Erfahrungen aus Forschung und Praxis dazu beitragen, die Wissensdefizite zumindest ein wenig zu beseitigen und dazu ermutigen, die enormen Potenziale der internen Kommunikation zu nutzen. Auf wichtige Entwicklungen, die in diesem Buch aufgezeigt werden, sollen sich die Verantwortlichen in Unternehmen heute schon einstellen und in ihrer internen Kommunikation berücksichtigen.

Hinweise

Interne Kommunikation steht in diesem Buch für die gesamte Kommunikation zwischen Menschen in Unternehmen: jene von Mitarbeitern, Vorgesetzten und der Firmenleitung zueinander, die öffentliche und nicht-öffentliche Kommunikation, die persönliche Kommunikation und jene über Mittel und Maßnahmen, die Individualkommunikation und die Massenkommunikation. Um die für die Kommunikation der Firmenleitung verantwortliche Unternehmensfunktion zu kennzeichnen, verwende ich für sie den Begriff „Interne Kommunikation“ mit einem groß geschriebenen I.

Das Thema ist sehr breit und vielschichtig, sodass ich mich auf wichtige Aspekte konzentriere:

So oft wie möglich verweise ich auf die vorhandenen wertvollen Grundlagenwerke, um unnötige Wiederholungen von Bekanntem und an anderen Stellen Nachlesbarem zu vermeiden. Stattdessen möchte ich Aspekte herausgreifen, die in diesen Grundlagenwerken noch nicht oder nicht ausreichend behandelt sind, wie das Storytelling, den Einsatz von Bildern und die Rolle von Social Media in der internen Kommunikation. Ich hoffe, dass es mir gelungen ist, eine Balance zwischen jenen Inhalten herzustellen, die bekannt sind und aufgefrischt werden und jenen, die neu sind. Der ausführliche Serviceteil bietet weiterführende Adressen, Tipps und Hinweise.

Das Buch greift auf aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zurück und stellt diese anwendungsnah vor. Aufgrund der besseren, flüssigen Lesbarkeit habe ich auf das Zitieren der wissenschaftlichen Quellen verzichtet. Sie finden die zitierte Literatur in den Buchtipps im Serviceteil.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwende ich in diesem Buch den Begriff „Mitarbeitende“, mit dem Frauen und Männer gleichermaßen gemeint sind, und ansonsten die männliche Sprachform.

Danksagung und Widmung

Ich danke Manuela Stier für ihren Beitrag mit einem Praxisbeispiel für gelungene interne Kommunikation. Ich danke Norbert Deutschmann für seinen Beitrag zu den Rechtsaspekten der internen Kommunikation. Ich danke Iris und Ralf-Rüdiger Fassbender für ihre Unterstützung beim Kapitel über die Transaktionsanalyse.

Ich widme dieses Buch Christian Adlmaier.

Kapitel 1

Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende bedeutend ist

Die Bedeutung der internen Kommunikation in Unternehmen ist besser zu verstehen, wenn wir einen Blick auf die Situation in den Märkten und in den Unternehmen werfen.

1.1 Aktuelle Entwicklungen

Gelungene interne Kommunikation für Mitarbeiter und Unternehmen ist heute so wichtig wie noch nie. Hier nur einige aktuelle Entwicklungen:

→ **Zunehmender Wettbewerb:** Der Wettbewerb nimmt auf allen Märkten zu, auf jenen für klassische Konsumgüter wie auch auf jenen für Dienstleistungen und Investitionsgüter. Viele Märkte sind weitgehend gesättigt. Vielen Anbietern stehen weniger Nachfrager gegenüber. Diese können Unternehmen und Produkte auswählen, die am besten zu ihnen passen. Die eigene Position kann oft nur verbessern, wer seinen Konkurrenten Marktanteile abringt.

→ **Austauschbare Produkte und Leistungen:** Den Wettbewerb verschärft, dass die meisten Produkte austauschbar sind: Nicht einmal Kenner schmecken Unterschiede zwischen den vielen Biersorten und Zigarettenmarken. In vielen Autos und Elektrogeräten befinden sich gleiche Bauteile, weil die Unternehmen beim gleichen Zulieferer einkaufen. Qualität ist selbstverständlich geworden und macht es schwer, sich im Wettbewerb zu unterscheiden. Die Stiftung Warentest bescheinigt etwa 90 Prozent aller Testprodukte eine gute Qualität. Für Mitarbeitende ist umso wichtiger, zu wissen, was die Produkte des eigenen Unternehmens einzigartig macht.

→ **Firmenfusionen und Akquisitionen:** Unternehmen reagieren auf den zunehmenden Wettbewerb, indem sie komplexer, schneller und internationaler werden. Nie hat es so viele Firmenzusammenschlüsse und Kooperationen gegeben wie in den vergangenen Jahren. Ein Beispiel: 1989 verschmelzen SmithKline Beckman und die Beecham-Gruppe zu SmithKline Beecham. 1995 fusionieren Glaxo und Wellcome zu Glaxo

Wellcome. 2000 gehen Glaxo Wellcome und SmithKline Beecham zusammen zu GlaxoSmithKline. Welche Herausforderung für die interne Kommunikation, die Mitarbeiter für diese Veränderungen zu gewinnen! Mit jeder Erweiterung, die es in manchen Firmen sogar jährlich gibt, wird es für die Mitarbeiter schwieriger, das Unternehmen zu überblicken und den Unternehmenssinn zu erkennen. Siemens ist mittlerweile auf so vielen Gebieten tätig, dass die Firmenleitung kaum noch verständlich und anschaulich erklären kann, wofür das Unternehmen steht und was die vielen Konzernbereiche miteinander verbindet.

→ **Internationalisierung:** Eine weitere Entwicklung ist die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen, vor allem im Mittelstand: In einer Studie der Technischen Universität München und der Freien Universität Berlin im Jahr 2004 gab ein Viertel von 255 antwortenden PR-Profis an, für die weltweite Kommunikation ihres Unternehmens zuständig zu sein. Weitere 20 Prozent waren europaweit zuständig, davon 70 Prozent in westeuropäischen Staaten. Fast die Hälfte der international arbeitenden PR-Profis war für Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern tätig, bei den nur für Europa tätigen waren es sogar mehr als zwei Drittel. Probleme mit den Mitarbeitern im Heimatland entstehen dadurch, dass sich über lange Zeit das Selbstverständnis als deutsches Unternehmen gefestigt hatte („Made in Germany“), das nun um die internationale Perspektive erweitert werden muss. Die Internationalisierung verängstigt die Mitarbeiter tief, weil sie ein wichtiges Element ihres gemeinsamen Selbstverständnisses (Corporate Identity) verlieren. Sie wollen und brauchen eine klare, lebendige Vorstellung davon, wohin das Unternehmen steuert und was dies für sie selbst bedeutet. In einem Unternehmen mit räumlich überschaubaren Zielen ist ihnen dies noch gelungen, aber welche Bedeutung sie in einem internationalen Unternehmen haben, wissen sie meist nicht (siehe ausführlich [Kapitel 20](#)).

→ **Viele interne Programme:** Diese Entwicklungen sind verbunden mit vielen, oft gleichzeitig ablaufenden Programmen, Projekten und Prozessen, um das Unternehmen noch besser, schneller, günstiger zu machen:

Gemeinkosten senken, Fertigung rationalisieren, Investitionen zurückfahren, Einkaufspreise drosseln und den Personalbestand anpassen. Überall werden Unternehmen umgekrempelt, jahrzehntealte Strukturen glatt geschleift und Hierarchien abgebaut. Die vielfach in Bürokratie erstarrten Firmen wollen beweglicher werden, flexibel am Markt operieren, Kundenwünsche schnellstens und einzigartig bedienen und alles abschaffen, was dies verhindert. Kundenorientierung, Lean Management, Cost Cutting, Reengineering, Umstrukturierung, Konzernfusionen, TQM – die Welt der Unternehmen wandelt sich schneller und tiefgreifender denn je. Ständig ändert sich etwas, dauernd gibt es etwas Neues – diese Dynamik wird nie mehr nachlassen. Wirtschaftsexperten gehen davon aus, dass sich Unternehmen in Zyklen von nur drei Jahren immer neu bestimmen müssen. Selbst vor drastischen Einschnitten macht der Reformdruck nicht mehr Halt: Er stellt Privilegien in Frage, spürt sorgsam geschützte Schwachstellen auf und leitet sogar Radikalkuren ein wie den Umbau ganzer Konzerne.

Vieles wird komplizierter: Vernetzte Kommunikation, vernetzte Arbeitsformen und vernetzte Organisationen; mehr Daten, mehr Informationen, mehr Projekte und Prozesse müssen bewältigt werden. Alles wird schneller: Schneller kommen Innovationen auf den Markt; schneller verschwinden Produkte aus den Regalen, schneller finden Aktionen und Transaktionen statt. Anfragen müssen schleunigst beantwortet werden, Entscheidungen zügiger fallen. Und der Druck auf die Unternehmen, sich diesen Bedingungen anzupassen, steigt.

Mitarbeitende als Ressource

In dieser Situation richtet sich die Aufmerksamkeit immer stärker auf die Mitarbeitenden. Sie gelten als größte Produktivitätsreserve von Unternehmen – nachdem alle Prozesse gestrafft, Strukturen abgeflacht und andere Potenziale ausgeschöpft sind. Hinweise auf die Bedeutung der Mitarbeitenden für den Unternehmenserfolg lieferten zum Beispiel Untersuchungen in den 70er und 80er Jahren, bei denen man herausfand, warum japanische Unternehmen erfolgreicher waren als amerikanische und

europäische, obwohl sie keinen technologischen Vorsprung hatten. Ergebnis: Die Zusammenarbeit im Unternehmen war es, die den Erfolg japanischer Firmen beflügelte.

Seither gilt es auch hierzulande als notwendig, die Belegschaft zu pflegen, Gruppenarbeit auszuweiten, stärker auf kooperative Führung zu setzen und die Mitarbeiter stärker einzubeziehen. Die größte Produktivitätsreserve steckt nicht in neuen Maschinen, sondern in der Motivation der Menschen.

Solche viel beschworenen Leistungsreserven sind in schwierigen Zeiten fast ein Zauberwort. Der Griff ans Eingemachte soll helfen, die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen und aus roten Zahlen schwarze zu machen. In diesem Umfeld wird auch die gelungene interne Kommunikation im Unternehmen immer wichtiger. Die Manager richten ihre Augen auf die Abteilung für Interne Kommunikation und fordern, den Mitarbeitern die neue Unternehmenswelt mit ihren neuen Techniken und veränderten Arbeitsstrukturen nahe zu bringen, sie aktiv an den Entwicklungen und Veränderungen zu beteiligen und zum Mitmachen zu motivieren. Das Handeln der Mitarbeiter an die Unternehmensziele anzugleichen – darum geht es. Das ist weit mehr als Information.

1.2 Gründe für eine interne Kommunikation

Es gibt viele Gründe, die für eine funktionierende interne Kommunikation sprechen:

→ **Kommunikation gibt Halt und Orientierung:** Je dynamischer, komplexer und undurchsichtiger das Umfeld wird und je schneller Entscheidungen fallen, desto stärker sollten die Mitarbeiter einbezogen werden. Sie müssen darüber informiert sein, wie sich das Unternehmen entwickelt und welche Rolle sie selbst dabei spielen. Sie wollen, sollen und müssen die Unternehmensziele kennen und verstehen, um zu deren Erreichen beitragen zu können. Die Kommunikation der Menschen im Unternehmen wird Grundlage für das Zusammenwirken und damit zum

Erfolgsfaktor im härter werdenden Wettbewerb. Mehr noch: Nur der informierte Mitarbeiter identifiziert sich mit seinem Unternehmen, setzt sich für dessen Ziele ein. Interne Kommunikation bedeutet, dass die Mitarbeiter alle für sie wichtigen Informationen über ihre Tätigkeit, ihren Arbeitsplatz und das Unternehmen kennen, über Veränderungen informiert sind und sie verstehen. Durch Interne Kommunikation nehmen sie teil am formalen und informellen Leben und identifizieren sich im Idealfall sowohl mit ihren Aufgaben als auch mit ihrem Unternehmen.

→ **Tätigkeiten korrekt ausführen:** Information ist die Basis für eine korrekte Arbeitsweise im Unternehmen. Dies kann sogar eingeklagt werden: Das Betriebsverfassungsgesetz sichert den Mitarbeitern zu, dass sie über ihre Aufgaben, deren Erledigung und wichtige betriebliche Belange ausreichend informiert werden müssen (siehe [Kapitel 22](#)). Kommunikation ist die Voraussetzung, dass Prozesse und Strukturen deutlich werden. Die Beteiligten erfahren, was von ihnen erwartet wird und können ihr Verhalten anpassen. Der Mitarbeiter erkennt, dass seine Arbeit für das Unternehmen wichtig ist, warum er sie erfüllen soll und wie sie zum Gesamtergebnis beiträgt. Dies stärkt die Mitverantwortung und das Engagement im Unternehmen. Je besser jemand informiert ist, desto besser kann er entscheiden – Planungen und Entscheidungen sind nur auf der Basis von Informationen möglich. Der Mitarbeiter, der seine Aufgaben versteht, muss nicht dauernd fragen, sondern kann selbständig arbeiten. Interne Kommunikation zeigt darüber hinaus dem Mitarbeiter, wie er weiter nach oben kommt.

→ **Koordination fördern:** Fast kein Mitarbeiter in einem Unternehmen kann eine Gesamtaufgabe allein bewältigen. Immer ist die Zusammenarbeit mit Kollegen nötig. Die Grundlage für die Zusammenarbeit ist Kommunikation. Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen koordiniert werden und auf ein gemeinsames Ziel gerichtet sein. Funktioniert die Kommunikation nicht, entsteht Doppelarbeit. Oder wichtige Aufgaben bleiben unerledigt, weil sich niemand zuständig fühlt. Kennen Mitarbeiter die Probleme am eigenen Arbeitsplatz und die der anderen, entsteht

Verständnis füreinander und der Zusammenhalt wird gefördert, was wiederum die Unternehmensführung verbessert. Kommunikation ist das Schmieröl im Getriebe eines Unternehmens.

→ **Soziale Unterstützung:** Soziale Unterstützung beeinflusst die Einstellung zur Arbeit und verringert Stress: Personen, die sich von anderen unterstützt fühlen, fühlen sich weniger belastet. Schon das Angebot reicht für das Puffern von Belastungen aus, ohne dass es genutzt werden müsste. Einem Kollegen kann also schon dadurch geholfen werden, dass man ihm soziale Unterstützung signalisiert (siehe [Kapitel 7.1](#)).

→ **Wohlbefinden steigern:** Von der Mitarbeiterkommunikation hängt das persönliche Wohlbefinden ab. Wissenschaftler haben herausgefunden, dass Mitarbeiter, die mit der Kommunikation unzufrieden sind, auch unzufriedener mit dem Arbeitsplatz und mit dem Unternehmen sind.

→ **Zufriedenheit und Motivation erhöhen:** Durch funktionierende interne Kommunikation soll eine allgemeine positive Einstellung zum Unternehmen und zur eigenen Arbeit entstehen – und damit Zufriedenheit, Motivation und Leistungsbereitschaft. Das Betriebsklima ist der Zustand von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter, der durch die betriebliche Situation verursacht wird und nicht etwa durch zufällige außerbetriebliche Ereignisse, hat der Psychologieprofessor Lutz von Rosenstiel festgestellt. Betriebsklima steht in der Rangfolge der Entscheidungskriterien für eine Tätigkeit ganz oben. Studien zeigen: Je stärker in einer Abteilung kommuniziert wird, desto höher ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft, ihrem Gehalt, ihrer Arbeit und mit dem Unternehmen insgesamt. Die Arbeit wird angenehmer erlebt, wenn man mit Kollegen sprechen kann.

→ **Konflikte regeln:** In jedem Unternehmen gibt es Konflikte – offene und verdeckte. Sie entstehen, wenn Menschen ihre unterschiedlichen Interessen nicht offen legen oder versuchen, ihre Ziele anzunähern. Ein Grundkonflikt in Unternehmen ist, dass die Beschäftigten eine interessante und befriedigende Tätigkeit wollen, die in angenehmer Atmosphäre eine

leistungsgerechte Bezahlung bietet; die Unternehmensleitung hingegen ist an einem angemessenen Gewinn im Sinn der Aktionäre interessiert und damit an einer möglichst intensiven Ausschöpfung der Mitarbeiterleistung. Die vielbeschworene „Partnerschaft“ im Betrieb und das Bild vom Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“ sind daher sicher zukunftsweisende Ideen, aber aus heutiger Sicht verleugnen sie die unterschiedlichen Interessen. Eine Partnerschaft zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern gibt es noch nicht. Kommunikation ist eine Voraussetzung dafür, dass Konflikte angesprochen und gelöst werden. Wer nicht kommuniziert, löst keine Konflikte, sondern sorgt dafür, dass sie auf anderen Wegen ausgetragen werden – und belastet die Konfliktkultur des Unternehmens beträchtlich. Ein Weg zur Konfliktlösung ist der systematische, persönliche Austausch von Argumenten. Das Ziel ist eine Verständigung durch Information, Diskussion und kritische Auseinandersetzung. Überredung und Manipulation sind zum Lösen von Konflikten nicht geeignet.

Meinungen, Erwartungen und Ansichten gelangen von der Firmenspitze zu den Mitarbeitern – und umgekehrt. Ein echter Austausch – und nicht das bloße einseitige Weitergeben von Informationen – kann Spannungen begrenzen, Konflikte mindern oder vermeiden. Die Beteiligten reden miteinander statt gegeneinander. Das setzt allerdings eine gewisse Grundhaltung voraus, die alle Beteiligten erlernen müssen. Doch dieses Lernen zahlt sich aus. Wenn das Polster an Vertrauen und Akzeptanz wächst, profitiert das Unternehmen.

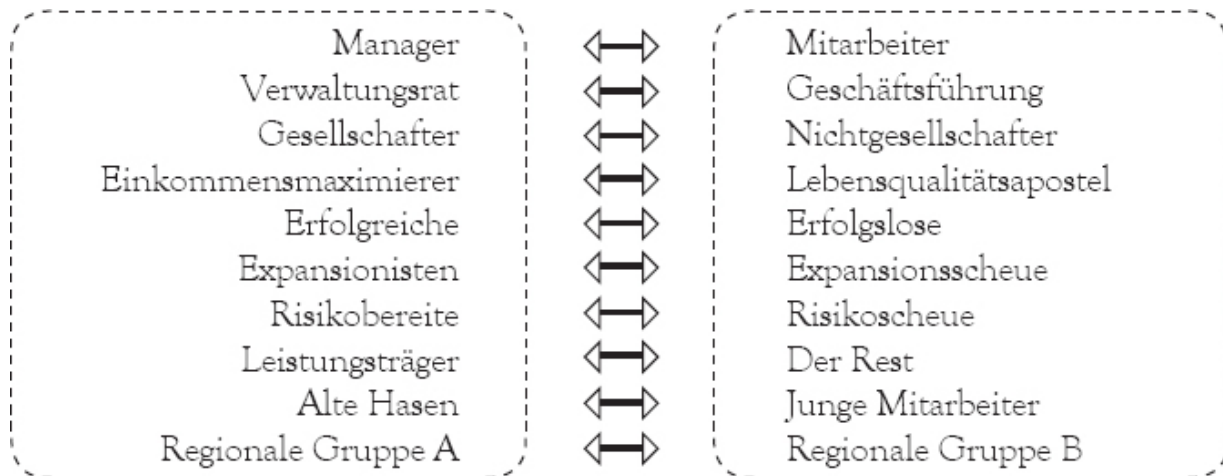


Abb. 1| Konfliktherde im Unternehmen.

→ **Kommunikation ist essenziell für die Weitergabe von Wissen:** Unternehmen verfügen über Wissen. Träger sind die Mitarbeiter: Mit ihren Einsichten, Erfahrungen und ihrem bewährtem Handeln erkennen sie auftauchende Probleme und entwickeln gezielt Lösungen. Wissen ist eine faszinierende Quelle für den Erfolg eines Unternehmens: Mitarbeiter können Aufgaben besser bearbeiten, gezielter entscheiden und neue Ideen schneller umsetzen. Mit Wissen können sie Prozesse beschleunigen, Leistungen optimieren und Kosten senken. Wissen schärft die Wahrnehmung von Angebotslücken, sodass neue Märkte erschlossen werden können. Das Unternehmen ist dabei mehr als die Summe dessen, was die Einzelnen wissen: Indem die Mitarbeiter ihre Kenntnisse zusammenbringen, neu vernetzen, ungewöhnliche Entscheidungen ableiten, kann völlig neues, zusätzliches Wissen entstehen. Dies kann ein Unternehmen als einzigartigen Vorteil nutzen und ausbauen. Jedes Unternehmen hat also sein eigenes Wissen. Wissen erhält Wert, indem es zweckorientiert eingesetzt wird. Diese Handlungsorientierung ist es, die Wissen so wertvoll macht: Wissen besteht aus Informationen mit Wert; es führt zu Entscheidungen und Handlungen. Unternehmenswissen ist gesammeltes Wissen mit Wert für das Unternehmen, indem es zu Unternehmensentscheidungen und -handlungen führt. Diese Transformation von Wissen in Handlungen vollzieht sich in Schritten: Als Ergebnis von Wissen entsteht Können. Wird Können tatsächlich angewendet, entsteht

Kompetenz. Klaus North: „Die Kompetenz, Wissen zweckorientiert in Handlungen umzusetzen, unterscheidet den Lehrling vom Meister, den Geigenschüler vom Virtuosen, die erfolgreiche Sportmannschaft vom brillanten Einzelspieler.“ Man könnte auch sagen: Wenn jemand weiß, wie man ein Fahrrad fährt, heißt das noch nicht, dass er das auch kann und gut kann.

Wissen, Probleme und Lösungen hängen eng zusammen: Will ein Mitarbeiter ein Ziel erreichen, kann ein Problem dadurch entstehen, dass ihm erforderliches Wissen fehlt. Kann er sich dieses fehlende Wissen aneignen, kann er sein Problem lösen. Das Aneignen von Wissen heißt Lernen, das Abbauen heißt Verlernen.

Lernen kann Einzelne, Gruppen und sogar das gesamte Unternehmen betreffen:

- Ein Mitarbeiter schließt seine Wissenslücken durch das Sammeln von Erfahrung im Arbeitsalltag, durch interne Kommunikation und durch Weiterbildung. Er kann einen Kollegen fragen und von dessen Wissen profitieren. Er vernetzt Informationen neu, trifft andere Entscheidungen und prüft sie in der Praxis.
- Sein Wissen kann er weitergeben, damit auch andere die beabsichtigten Handlungen ausführen können – seine Kollegen müssen lernen. Beide können ihr Wissen kombinieren, um zu einer völlig neuen Lösung zu gelangen.
- Es gibt Wissen, das die gesamte Organisation benötigt, wie zum Beispiel gemeinsame Verhaltensregeln, die jeder anwenden muss. Deshalb muss auch die gesamte Organisation lernen.

Durch das Lösen von Problemen steigt der Wissensstand – ein Problem kann dann nicht ein zweites Mal auftreten, es sei denn, die Lösung wurde verlernt oder vergessen. Im Lauf der Jahre findet ein Mitarbeiter an seiner Maschine die beste Lösung und kann deutlich mehr Teile herstellen als früher – aus Erfahrung weiß er, wie alles funktioniert; ein Unternehmen hat

bestimmte Prozesse perfektioniert und behauptet sich am Markt, weil sie besser funktionieren als in jedem anderen Unternehmen.

Mitunter kann es sein, dass eine Entwicklung nicht wie erwartet eintritt oder eine Aufgabe nicht mehr so gelöst werden kann wie bisher. Die gravierenden und dynamischen Veränderungen der Märkte zwingen die Firmen immer wieder dazu, ihr gewohntes bisheriges Verhalten zu ändern, um am Markt erfolgreich sein zu können; sie müssen ihr Wissen prüfen, ändern und neue Entscheidungen ableiten. Lernen wird zur Daueraufgabe eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Dass es sich um einen dynamischen Prozess handeln muss und nicht um einen Zustand, zeigt der zyklische Verlauf von Wissensprozessen: Neues Wissen entsteht, es wächst, reift, verliert an Wert, zerfällt und stirbt ab, weil Entwicklungen voranschreiten und altes Wissen ablösen. Ein Unternehmen muss altes Wissen loslassen können, denn sonst hortet es nutzloses Wissen, das die Entwicklung des Unternehmens bremst. Je besser es Mitarbeitern und Unternehmen gelingt, sich durch schnelles Lernen an neue Situationen anzupassen, desto schneller können sie neue Aufgaben lösen und neue Herausforderungen meistern.

→ **Wandel unterstützen:** Die Mitarbeiter spielen für den Unternehmenswandel die zentrale Rolle. Niko Mohr hat sich in seiner Doktorarbeit über die Bedeutung von Kommunikation bei organisatorischem Wandel viele Studien zu diesem Thema angesehen: Alle kommen zu dem Ergebnis, dass die Kommunikation mit den Mitarbeitern ein Erfolgsfaktor ist und als wirksamstes Mittel gegen das Scheitern von Veränderungen gesehen wird. Henry Mintzberg schreibt: „Schlanke Organisationen setzen auf die Kompetenz und Wachsamkeit aller Mitarbeiter, die strategische Chancen und Bedrohungen im täglichen Handlungsvollzug erkennen und bearbeiten müssen.“ Und Doppler schreibt: „Es gibt keine erfolgreiche Veränderung in der Unternehmung, es sei denn, begleitet durch eine offene und lebendige Kommunikationspolitik.“ (Siehe ausführlich [Kapitel 19](#)).

→ **Nach außen wirken:** Die Mitarbeiter tragen ihre Meinung über das Unternehmen nach außen. Sie werden sich aber nur dann positiv bei Freunden und Bekannten äußern, wenn sie ernst genommen werden und in die Kommunikation eingebunden sind. Erfahren sie vom guten Ruf ihres Unternehmens nur aus der Presse, merken aber selbst nichts davon, kann die Firmenspitze ihre Glaubwürdigkeit verspielen – Mitarbeiter sind dann unzufriedener, sie wechseln häufiger den Arbeitsplatz, der Ausschuss im Unternehmen nimmt zu und die Krankheitsquote steigt (siehe auch [Kapitel 14](#)).

→ **Kunden zufrieden stellen:** Der amerikanische Handelsriese Sears hat – ausgehend von der eigenen Unternehmensvision – konkrete Kommunikationsziele für Kunden, Mitarbeiter und die Finanzwelt entwickelt. Mehrjährige interne Messungen bei Sears zeigten, dass eine 5 Prozent höhere Mitarbeiterzufriedenheit zu einer 1.5 Prozent höheren Kundenzufriedenheit führt, was wiederum eine 0.5-prozentige Steigerung der Finanzleistung des Unternehmens nach sich zieht.

Mitarbeiterkommunikation dient dem Austausch über:

- ▷ die Unternehmensziele
- ▷ ein Ereignis (wie z.B. eine Umstrukturierung)
- ▷ eine Idee, den Arbeitsplatz zu verbessern
- ▷ eine Abteilung (wie z.B. das neue Rechenzentrum)
- ▷ ein Projekt (wie z.B. wie eine anstehende Rationalisierung)
- ▷ eine neue Aufgabe
- ▷ Fehlentwicklungen am Markt und im Unternehmen
- ▷ Pläne der Geschäftsleitung
- ▷ neue Anforderungen am Markt
- ▷ die Entwicklung der Arbeitsplätze

Abb. 2 | Mögliche Kommunikationsthemen

Gute Kommunikation zahlt sich aus

Viele gute Gründe sprechen für eine funktionierende interne Kommunikation. Dies lässt sich sogar in Heller und Pfennig ausdrücken: Höhere Zufriedenheit bringt mehr Engagement und damit auch besseres, schnelleres und günstigeres Arbeiten; Mitarbeiter arbeiten besser zusammen, Reibungsverluste, Missverständnisse, Leerlauf und Doppelarbeit nehmen ab.

Wie Untersuchungen zeigen, hängen das Informationsniveau der Mitarbeiter und das Betriebsklima augenscheinlich zusammen: Mitarbeiter, die sich gut oder sehr gut informiert fühlen, bescheinigen der Firma fast immer ein sehr gutes oder gutes Betriebsklima in ihrem Arbeitsbereich – und ein weniger gutes, wenn es an Informationen fehlt. Fazit: Das Betriebsklima ist so gut oder so schlecht wie die Kommunikation.

Schlechte Kommunikation macht krank: In den Betrieben mit gutem und sehr gutem Informationsniveau der Mitarbeiter liegt die Krankheitsquote durchschnittlich bei 3,6 Prozent. In den Betrieben mit unzureichendem Informationsniveau ist der Krankenstand mit 11,1 Prozent im Schnitt dreimal so hoch. Bei den gewerblichen Mitarbeitern haben die allgemeinen schlechten Arbeitsbedingungen zur Folge, dass sie das Betriebsklima deutlich schlechter bewerten und der Krankenstand deutlich über dem Durchschnitt liegt. Ein erheblicher Teil der Krankheitsfälle ließe sich also vermeiden, wenn die Manager in ihren Betrieben für ein erträgliches Sozialklima sorgten.

Die Studie des Marktforschungsunternehmens Gallup zeigt für 2004, dass lediglich 13 Prozent der Mitarbeiter sich eng an das Unternehmen gebunden fühlen, 69 Prozent nur gering und 18 Prozent überhaupt nicht. Welche Konsequenzen sich aus diesen Zahlen mutmaßlich ergeben, zeigt der Zusammenhang mit den Fehlzeiten:

Hohe Bindung	▷	9 Fehltage
Geringe Bindung	▷	11 Fehltage
Keine Bindung	▷	13 Fehltage

Abb. 3 | Zusammenhang zwischen Bindung an das Unternehmen und Fehltagen | Quelle: Gallup

Gallup untersucht viele weitere Zusammenhänge, zum Beispiel die Absicht, im derzeitigen Unternehmen auch in einem und in drei Jahren beschäftigt zu sein und die Bereitschaft, das Unternehmen Dritten zu empfehlen. Es überrascht nicht, dass bei fehlender Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen die Bereitschaft, sich positiv zu äußern, nur schwach entwickelt ist.

Der Deutschen Wirtschaft entsteht so jedes Jahr ein Schaden von bis zu 230 Milliarden Euro, schätzen Experten. Der Grund: Mitarbeiter, die vor ihrem Vorgesetzten zittern und ständig um ihren Arbeitsplatz bangen, würden zwar kurzfristig mit mehr Einsatz arbeiten, langfristig führten die physischen und psychischen Auswirkungen der Angst aber zu Fehlzeiten, innerer Kündigung, Drogenmissbrauch und hoher Fluktuation. All dies sei mit erheblichen Folgekosten verbunden.

Ist der Mitarbeiter von Information und Kommunikation im Unternehmen abgeschnitten, können Unlust, Gefühle von sozialer Isolation und Motivationslosigkeit entstehen. Der Mitarbeiter „funktioniert“ zwar formal, ist aber weder motiviert noch kreativ. Dagegen bringt eine funktionierende interne Kommunikation eine geringere Fluktuation, sinkenden Ausschuss sowie die Senkung der Krankheitsquote, die wegen geringer Arbeitslust oder geringer Identifikation mit dem Betrieb überhöht ist.

Solche Argumente lassen Unternehmer aufhorchen, die in der Regel Krankenstände zwischen 5 und 11 Prozent zu beklagen haben. Gründe wie das Verringern des Krankenstandes und der Fehlzeiten, eine Erhöhung der Produktqualität und das Verringern des Ausschusses sind es, die der internen Kommunikation erhebliche Aufmerksamkeit zukommen lassen. Zwar wissen wir, dass die Engpässe am Arbeitsmarkt immer wieder dazu führen, dass Mitarbeiter trotz Erkrankung zur Arbeit gehen und eher mit Kritik hinter dem Berg halten – doch ist das kein Ausgleich für die Folgen innerbetrieblicher Missstände. Auf lange Sicht schadet die Unzufriedenheit der Mitarbeiter dem Unternehmen doch.

Stand in der Praxis: Manager fürchten dieses Parkett

So sehr sich inzwischen herumgesprochen hat, dass ohne gezielte Kommunikation das Potenzial des Unternehmenspersonals weithin brach liegt: Noch machen viele Manager einen großen Bogen um das Thema Kommunikation – zu glatt ist ihnen dieses Parkett. Hinter der fehlenden Umsetzung stehen häufig Vorurteile, Ängste vor Kritik durch die Mitarbeiter und deren Forderung nach mehr Rechten und Entgelt. Die Folge: Fast alle Unternehmen fallen weit hinter ihre eigentlichen Möglichkeiten zurück.

Interessant ist, dass Kommunikation nicht als Wert an sich gilt. Wo es die Unternehmensfunktion Interne Kommunikation gibt, müssen die Angehörigen der entsprechenden Abteilung so wie jede andere Unternehmensfunktion auch ihren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens nachweisen. Interne Kommunikation wird lediglich als betriebswirtschaftlicher Faktor gesehen. Gelingt es nicht, die betriebswirtschaftliche Bedeutung aufzuzeigen, steht kein Budget bereit oder nur ein sehr kleines. Aber wann hätten Menschen jemals darauf geachtet, welche Wertschöpfung ihre Gespräche haben?

Solange das Betriebsergebnis einigermaßen stimmte, ging es meist irgendwie auch ohne eine Funktion Interne Kommunikation. Doch seit Sprachlosigkeit die Substanz der Unternehmen bedroht und der Leidensdruck groß genug geworden ist, geraten Führungskräfte in

Bewegung: Sie richten Kommunikationsabteilungen ein, suchen den Rat von Kommunikationsexperten und schulen sich in Weiterbildungskursen. Zu hoffen bleibt, dass dies ernsthaft und nachhaltig geschieht. Die Erfahrung zeigt nämlich: In guten Zeiten geht die Sensibilität für die Notwendigkeit einer offensiven Kommunikationspolitik zurück, um in schlechten Zeiten, wenn sich Krisen, Probleme und Misserfolge ankündigen, mit überhöhten Erwartungen zurückzukehren.

Ist interne Kommunikation bedrohlich?

Überzeugen heißt Gegenargumente aufnehmen. Und da dieses Buch von der Bedeutung der internen Kommunikation überzeugen will, sollen Gegenmeinungen und Vorbehalte von Firmenchefs und Führungskräften einfließen:

Einwände	Antworten
„Die Mitarbeiter sind an Informationen nicht interessiert.“	Alle aktuellen Untersuchungen und Gespräche mit Mitarbeitern in Firmen zeigen, dass sie grundsätzlich einen Bedarf an Informationen haben. Sie interessieren sich für ihren Arbeitsplatz und das Unternehmen.
„Die Mitarbeiter können die angebotenen Informationen nicht verstehen und verarbeiten.“	Wenn Mitarbeiter Informationen nicht verstehen, wie können sie überhaupt ihre Arbeit gezielt erledigen? Und: Informationen den Führungskräften und Mitarbeitern so darzubieten, dass diese sie verstehen und verarbeiten können, ist Aufgabe von geschulten Führungskräften und von Fachleuten.
„Informationen sind aus Konkurrenzgründen geheim.“	Das ist okay und jeder versteht das: Ein Unternehmen muss nicht alles preisgeben – schon gar keine Rezepte und geheimen Produktionsverfahren. Darum geht es in der internen Kommunikation aber auch nicht, sondern um grundlegende Informationen über den eigenen Arbeitsplatz und das Unternehmen – und die sind grundsätzlich nicht geheim, oder?
„Die Informationen können die vorgefasste Meinung ohnehin nicht ändern.“	Informationen können sehr wohl Meinungen ändern. Voraussetzung hierfür sind glaubwürdige, überzeugende Argumente und ein faires Gespräch.
„Wenn die Mitarbeiter zu viel wissen, verlieren“	Nachteilige Informationen, die dazu Anlass geben können, werden ohnehin früher oder später bekannt. Lieber frühzeitig Farbe bekennen und erklären, wie die Lage verbessert werden soll.