

Brandstädter
Grootz · Ullrich



Interne Kommunikation im Krankenhaus

Gelungene
Interaktion
zwischen
Unternehmen und
Mitarbeitern

Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management

Ihre Erfolgs-Konzepte für Klinik und Praxis

Als Arzt sind Sie auch Führungskraft und Manager: Teamführung, Qualitätsmanagement, Kodier- und Abrechnungsfragen, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, patientengerechtes Leistungsspektrum, effiziente Abläufe, leistungsgerechte Kostensteuerung ...

Zusätzliche Kompetenzen sind entscheidend für Ihren Erfolg.

Agieren statt reagieren

Gestalten Sie zielgerichtet die Zukunft Ihres Unternehmens – als Organisator, Stratege und Vermarkter.

Mathias Brandstädter

Sandra Grootz

Thomas W. Ullrich

Interne Kommunikation im Krankenhaus

Gelungene Interaktion zwischen
Unternehmen und Mitarbeitern

Mathias Brandstädter
Leiter Stabsstelle
Unternehmenskommunikation
Uniklinik RWTH Aachen
Aachen

Thomas W. Ullrich
Director Consulting/Strategic Advisor
komm.passion GmbH
Düsseldorf

Sandra Grootz
Stellv. Leiterin Stabsstelle
Unternehmenskommunikation
Uniklinik RWTH Aachen
Aachen

ISBN 978-3-662-45153-3
DOI 10.1007/978-3-662-45154-0

ISBN 978-3-662-45154-0 (eBook)

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: ©Thinkstock/ Jochen Sands
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Steigender Wettbewerb, enge Budgetvorgaben, hoher Innovationsdruck, rege Bautätigkeiten, reichhaltige Unternehmensgeschichten, eklatanter Fachkräftemangel, Internationalisierung der Belegschaft, spezielles Berufsethos und Ständebewusstsein sowie eine starke Trennung der Berufsgruppen: Es würde schwerfallen, so scheint es doch auf den ersten Blick, sich erstklassigere Betätigungsfelder für interne Kommunikation auszumalen als deutsche Krankenhäuser. Wer solche Herausforderungen hat, braucht sich um die Themen interner Kommunikation keine Gedanken zu machen. Umso erstaunlicher ist es, dass diese Betätigung in vielen Fällen kaum begonnen hat. Mehr noch: Auch die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema beschreibt bislang eine Leerstelle; interne Kommunikation in deutschen Krankenhäusern geschieht, wenn überhaupt, offenbar noch weitgehend intuitiv. Das muss nicht immer falsch sein – ist aber auch nicht stets im Interesse des Hauses.

Dieses Buch bietet erstmalig einen Beitrag zur methodischen Anleitung und strategischen Ausrichtung interner Kommunikation im Krankenhaus. Ausgehend von einer Begriffsbestimmung unternimmt es eine theoretische Fundierung interner Kommunikation im Konzert der Disziplinen moderner Unternehmenskommunikation. Es skizziert, gewissermaßen als Hands-on-Workshop, die Funktionsweise sowie die Vorzüge und Reichweite der einzelnen Kanäle in Theorie und Praxis und untersucht ihre Reichweite und Wirksamkeit im Hinblick auf die Kommunikationsziele Bekanntheit, Image, Einstellung und Verhalten. Es handelt in der Folge die relevanten Instrumente einer strategischen Mitarbeiterkommunikation ab und skizziert Sondersituationen wie Imagekrisen und Fusionen, die sowohl vom PR-Fachmann als auch von der Geschäftsführung besonderes Feingefühl in der hausinternen Darstellung erfordern. Welche Hürden im Rahmen der praktischen Einführung oder Verbesserung der internen Kommunikation zu nehmen sind, zeigen der abschließende Transfer und Praxischeck.

Wir bedanken uns für Ihr Vertrauen beim Erwerb des Buches und wünschen eine anregende und fruchtbare Lektüre. Sollten Sie Fragen oder Anregungen haben, zögern Sie bitte nicht, uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Die Autoren

Mathias Brandstädter

mbrandstaedter@ukaachen.de

Sandra Grootz

sgrootz@ukaachen.de

Thomas W. Ullrich

tu@webosoph.de

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation	1
	<i>Thomas W. Ullrich</i>	
1.1	Einführung und Begriffsbestimmung	2
1.2	Wirkung der internen Unternehmenskommunikation	6
1.3	Kommunikationsziele der internen Unternehmenskommunikation	8
1.4	Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation	11
1.5	Instrumente der internen Unternehmenskommunikation	13
1.6	Interne Unternehmenskommunikation in Form von Kampagnen	16
1.7	Zur inhaltlichen Aufbereitung von Themen	18
1.8	Evaluation der internen Unternehmenskommunikation	19
1.9	Organisatorische Aufstellung der internen Unternehmenskommunikation	21
	Literatur	23
2	Kanäle der internen Kommunikation	25
	<i>Mathias Brandstädter, Sandra Grootz</i>	
2.1	Schwarzes Brett	26
2.1.1	Das analoge schwarze Brett – der Klassiker	26
2.1.2	Das digitale schwarze Brett – der Newcomer	27
2.2	E-Mails und Newsletter	28
2.2.1	Der Absender- und Empfängerkreis	29
2.2.2	Einschränkungen	30
2.2.3	Das Phänomen »Rundmail«	31
2.2.4	E-Mail-Newsletter	31
2.3	Corporate TV	36
2.4	Corporate Intranet	40
2.4.1	Fallbeispiel Uniklinik RWTH Aachen	41
2.4.2	Veranstaltungskalender	44
2.4.3	Social Intranet: Zukunft oder Sackgasse?	47
2.5	Veranstaltungen	49
2.5.1	Events	50
2.5.2	Versammlungen	52
2.5.3	Gremien	52
2.5.4	Schulungs- und Bildungsveranstaltungen	52
2.6	Mitarbeiterzeitschrift	53
2.6.1	Themenwahl	54
2.6.2	Formgebung	58
2.6.3	Umsetzung	64
2.7	Letter CEO	66
2.8	Menschen als Medium	68
2.9	Crossmediale Kommunikation	72
	Literatur	74
3	Instrumente	79
	<i>Mathias Brandstädter</i>	
3.1	Leitbild	80
3.2	Themen	85

3.3	Routine/Rituale	87
3.4	Reporting	89
	Literatur	92
4	Sondersituationen für die interne Unternehmenskommunikation	93
	<i>Thomas W. Ullrich</i>	
4.1	Einführung	94
4.2	Imagekrisen	96
4.3	Veränderungsprogramme	98
4.4	Fusionen	101
	Literatur	104
5	Transfer und PraxiscHECK	107
	<i>Mathias Brandstädter</i>	
5.1	Fragenleiter zur Implementierung interner Kommunikation	109
5.2	Implementierung in drei Schritten	110
5.3	Budgetäre und personelle Ressourcen	112
5.4	Unterstützung durch Dienstleister	112
5.5	Widerstände	113
5.6	Tipps und nützliche Adressen	114
	Literatur	114
6	Perspektiven der internen Unternehmenskommunikation	115
	<i>Thomas W. Ullrich</i>	
	Serviceteil	
	Stichwortverzeichnis	120

Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation

Thomas W. Ullrich

- 1.1 Einführung und Begriffsbestimmung – 2
- 1.2 Wirkung der internen Unternehmenskommunikation – 6
- 1.3 Kommunikationsziele der internen Unternehmenskommunikation – 8
- 1.4 Zielgruppen der internen Unternehmenskommunikation – 11
- 1.5 Instrumente der internen Unternehmenskommunikation – 13
- 1.6 Interne Unternehmenskommunikation in Form von Kampagnen – 16
- 1.7 Zur inhaltlichen Aufbereitung von Themen – 18
- 1.8 Evaluation der internen Unternehmenskommunikation – 19
- 1.9 Organisatorische Aufstellung der internen Unternehmenskommunikation – 21
- Literatur – 23

1.1 Einführung und Begriffsbestimmung

Interne Kommunikation geschieht immer dann, wenn Menschen in einem Unternehmen bzw. in einer Organisation aufeinandertreffen. Auch für die Angehörigen eines Unternehmens gilt also: »Man kann nicht nicht kommunizieren« (Watzlawick et al. 1969, S. 53). Doch genau diese Art der Kommunikation ist nicht gemeint, wenn von interner Unternehmenskommunikation die Rede ist. Umgekehrt erscheint es schwierig, genau zu bestimmen, was dieser Begriff eigentlich meint.

Die in der wissenschaftlichen Literatur ebenso wie in Praxisratgebern verbreitete Vielfalt nicht einheitlich bestimmter Synonyme für interne Unternehmenskommunikation – etwa Mitarbeiterinformation, Mitarbeiterkommunikation, innerbetriebliche Kommunikation, interne PR, internal Relations etc. – machen den fehlenden Konsens anschaulich (u. a. Gindra 2008). Es ist nicht Anspruch des vorliegenden Buches, diese konzeptionelle Lücke abschließend zu füllen. Vielmehr soll dem Praktiker ein praxisorientiertes Verständnis sowie Werkzeug in die Hand gegeben werden, um die Möglichkeiten und Grenzen des mit dem Themenfeld der internen Unternehmenskommunikation verbundenen Instrumentariums beurteilen und für die Unterstützung der Erreichung von Unternehmenszielen adäquat einsetzen zu können.

Insgesamt unterliegt das Verständnis der internen Unternehmenskommunikation einem deutlichen Wandel. Wurde mit dem Begriff früher häufig die Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter bis hin zu einer Kommunikation von Mitarbeitern für Mitarbeiter als einer Alternative zu der von den Führungskräften angebotenen Interpretation des Unternehmensalltags konnotiert, setzt sich etwa seit den 1980er Jahren ein Verständnis durch, das der internen Unternehmenskommunikation die Rolle eines Instruments zur Steuerung der Mitarbeiter zubilligt.

An letzterer Auffassung anknüpfend, lässt sich im Sinne dieses Buches definieren:

➤ **Die interne Unternehmenskommunikation ist eine Unternehmensfunktion, die, in der Regel team-, abteilungs- und bereichsüber-**

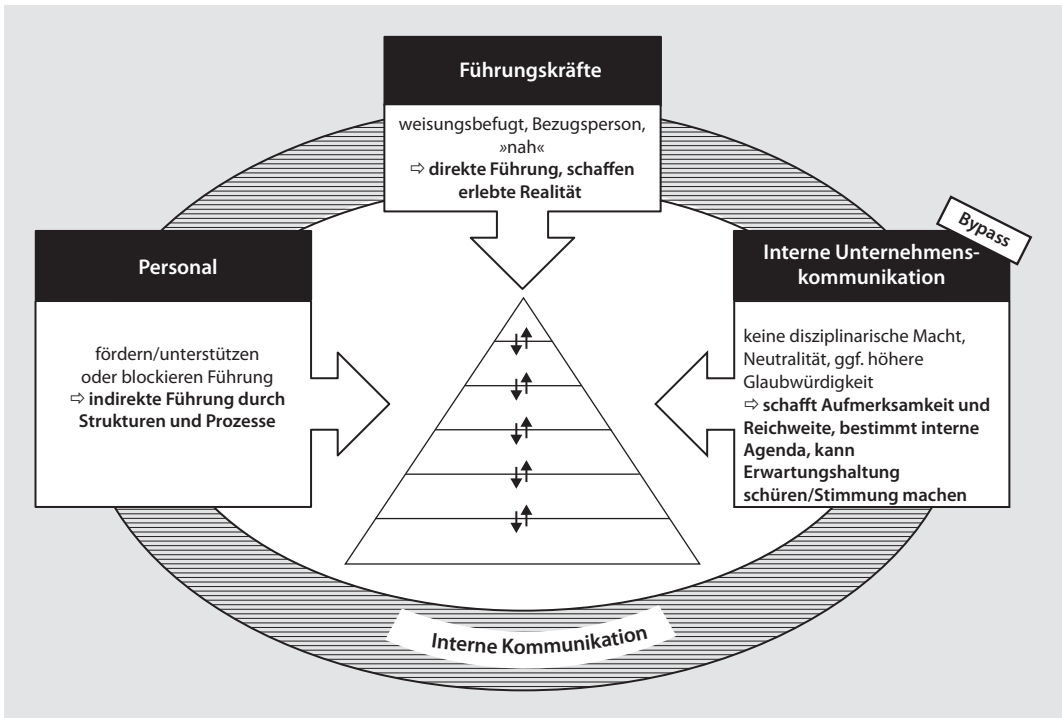
greifend, mittels zentral bewusst organisierter Kommunikationsmaßnahmen das Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele unterstützt.

Hierfür verwendet sie Kommunikationsinstrumente, wie etwa Poster, Flyer, Veranstaltungen, Mitarbeiterzeitschriften, Intranets etc., und stellt damit das Pendant zur externen Unternehmenskommunikation dar.

Soll die interne Unternehmenskommunikation die Ziele einer Organisation unterstützen, bedeutet dies, dass sie letztlich auf das Verhalten der Mitglieder der Organisation einwirken muss. Hier jedoch ist sie nur ein Teil eines Systems der insgesamt im Unternehmen stattfindenden Kommunikation: Sie steht neben anderen Einflussfaktoren, die auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken, von denen vordringlich die Führungskräfte bzw. die Führungskaskade sowie die Personalfunktion zu betrachten sind (■ Abb. 1.1).

Das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens wird in erster Linie durch deren Vorgesetzte, also die Führungskräfte, bestimmt. Sie stehen ihren Mitarbeitern räumlich und zeitlich nah, und sind jeweils direkte Bezugsperson. Die Führungskräfte sind gegenüber ihren unterstellten Mitarbeitern weisungsbefugt, setzen Ziele, definieren Abläufe und bestimmen letztlich ganz wesentlich über das interne Fortkommen (Entlohnung, Karriere etc.) der ihnen anvertrauten Mitarbeiter. Es sind auch die Führungskräfte, die von übergeordneten Führungsebenen kommende Ziele und Aussagen interpretieren und gegenüber ihren Mitarbeitern vermitteln. Insgesamt haben die jeweils unmittelbaren Führungskräfte also einen erheblichen Anteil an der von den Mitarbeitern erlebten Unternehmensrealität.

Die Personalfunktion ist der zweite dominante Einflussfaktor für das Mitarbeiterverhalten. Sie stellt eine indirekte Führung über Strukturen und Prozesse dar: Sie legt Regeln (Human Resources Policies) und Abläufe (Human Resources Processes) für alle wesentlichen Mitarbeiterbelange fest. Hierzu gehören etwa Regelungen für die Mitarbeitergewinnung und -einstellung, die Urlaubsgewährung, die Mitarbeiterbewertung, die Gewährung von Boni und Sonderzahlungen, Gehaltserhöhungen



■ Abb. 1.1 System der internen Kommunikation in Unternehmen und Organisationen. (Nach Ullrich 2014)

und Beförderungen, die Vergabe von Statussymbolen, die interne und externe Weiterbildung sowie häufig auch die Ausstattung des Arbeitsplatzes, die Ausstattung mit persönlichen Arbeitsmitteln etc. Darüber hinaus sind die Themen Führungswerte und Verhaltensgrundsätze für Führungskräfte häufig bei der Personalabteilung allokiert. Je nachdem, wie die Personalfunktion ihre Regeln und Abläufe gestaltet, kann sie die Führungskräfte des Unternehmens in ihrer Arbeit fördern und unterstützen oder diese blockieren.

Ein dritter Faktor, der das Verhalten eines Mitarbeiters ganz wesentlich bestimmt, ist jener Teil der Unternehmenskultur, der weder durch das Führungsverhalten noch durch interne Strukturen und Prozesse erfasst werden kann: das Verhalten seiner direkten Kollegen sowie der Kollegen, die er in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen erlebt.

Vor dem Hintergrund solch starker Einflussfaktoren scheint eine übergreifende interne Unternehmenskommunikation mit ihren Instrumenten

von Postern bis zu vereinzelt Workshops kaum etwas ausrichten zu können. Sie hat keinerlei disziplinarische Macht. Sie stellt eher einen Bypass von der Unternehmensspitze zu den Mitarbeitern in der Breite dar. Geht man einen Schritt weiter, scheint grundsätzlich die Frage angebracht, ob es überhaupt einer zusätzlichen Form übergreifender interner Kommunikation bedarf.

Für eine funktionierende Organisation erscheint auf den ersten Blick die Verneinung aus theoretischer Perspektive angebracht: Es ist Verantwortung der Führungskräfte, die relevanten Informationen und Botschaften an die ihnen jeweils anvertraute Mitarbeiterschaft in der Hierarchiekaskade nach unten weiterzugeben und umgekehrt Stimmungen, relevante Informationen und begründete Bedenken aus der Mannschaft in der Hierarchiekaskade nach oben zurück zu spiegeln (Ullrich und Hacker 2014, S. 20).

Entgegen diesen Einwänden hat die interne Unternehmenskommunikation jedoch nicht nur ihren berechtigten Platz in Unternehmen, sondern

ist für deren Funktionieren umso mehr evident, je größer, komplexer und arbeitsteiliger diese organisiert sind. Ihr fallen dabei vordringlich drei Arten von Aufgaben zu:

1. die effiziente Übermittlung organisatorischer Informationen,
2. die Unterstützung unverfälschter Informationsflüsse über Hierarchiekaskaden hinweg und
3. die Unterstützung in der Gestaltung und Erhaltung einer übergreifenden Identität und Kultur.

In jedem Unternehmen gibt es eine Reihe von organisatorischen Themen, die alle Mitarbeiter oder weite Teile der Mitarbeiterschaft unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer Abteilung oder einer Hierarchieebene betreffen. Hierzu zählen beispielsweise die Ankündigung einer Brandschutzübung oder Informationen zum bevorstehenden Umbau des Parkplatzes etc. Die hier relevanten Informationen bedürfen nicht des Topmanagements als Absender. Im Gegenteil: Umso mehr die Führungskaskade gezwungen wird, sich mit der Aufbereitung und Übermittlung solcher Themen zu beschäftigen, desto weniger Raum verbleibt ihr für die eigentlichen Führungsaufgaben. Eine gut aufgestellte interne Unternehmenskommunikation schafft hier Entlastung, indem sie über intern reichweitenstarke und zeitlich gut steuerbare Medien die betreffenden Mitarbeiter hinreichend informiert und, soweit erforderlich, relevanten Führungskräfte-Ebenen ergänzende Hintergrundinformationen zur Verfügung stellt.

Die Notwendigkeit der Unterstützung unverfälschter Informationsflüsse über Hierarchiekaskaden hinweg erschließt sich bereits jedem, der einmal das Spiel »Stille Post« gespielt hat. Doch auch über die Vielzahl möglicher Missverständnisse hinaus erfolgt die Übertragung einer Information über mehrere Hierarchieebenen hinweg selten, ohne dass diese eine mehr oder minder merkliche Veränderung erfährt. Dieselbe Botschaft wird von unterschiedlichen Menschen eben unterschiedlich aufgefasst. Und: Je mehr Einfluss eine Person in einem Unternehmen hat, etwa durch ihre Position in der Hierarchiekaskade, desto deutlicher wirkt sich diese unterschiedliche Auffassung aus.

Zudem müssen die individuellen Interessen der Führungskräfte mit ins Kalkül einbezogen werden. Die meisten Führungskräfte haben eine bestimmte Vorstellung davon, wie sie den ihnen jeweils übertragenen Verantwortungsbereich prägen wollen. Entsprechend neigen sie dazu, Botschaften übergeordneter Führungskräfte so weiterzugeben, dass diese möglichst im Einklang mit diesen Vorstellungen stehen. Hier greift eine Vielzahl sozialpsychologischer Mechanismen, die vom Wunsch, die eigenen Mitarbeiter zu schützen und eine »heile Welt« zu erhalten, über den Versuch, Botschaften und Informationen in einen für die eigenen Mitarbeiter nachvollziehbaren Sinnkontext einzuordnen, dem Bedürfnis, Botschaften zu übermitteln, die nicht im Widerspruch zu dem stehen, was die Führungskraft im Vorfeld gesagt hat, bis hin zur Konfliktschau oder auch zur Verteidigung des eigenen Machtanspruchs reichen. Dies gilt nicht nur für die Weitergabe von Botschaften »top down«, d. h. von oben in die Hierarchiekaskade hinunter, sondern ebenso für die Weitergabe von Informationen »bottom up«, also in der Hierarchiekaskade hinauf. In der Regel berichtet kaum eine Führungskraft gern über Dissens und Probleme im eigenen Verantwortungsbereich, soweit dies als eigenes Unvermögen interpretiert werden könnte. Dabei ist jedoch nur selten ein böswilliger Vorsatz, Informationen zu verstellen oder zu verschweigen, am Werk. In den meisten Fällen laufen diese Prozesse mehr oder weniger unbewusst oder mit kindlich verspielter Attitüde ab.

Als Weiteres ist zu berücksichtigen, dass die Fähigkeit, nicht nur Fakten, sondern auch harte und weiche Themen in geeigneter, gegebenenfalls emotionaler Weise zu vermitteln, nicht bei allen Führungskräften gleich ausgeprägt ist.

Die unverfälschte Übermittlung einer Botschaft über die Hierarchiekaskade setzt also Dreierlei voraus: erstens, dass die Botschaft von der Führungskraft in der beabsichtigten Weise verstanden wird, zweitens, dass die Führungskraft mit dieser Botschaft einverstanden ist, und drittens, dass die Führungskraft in der Lage ist, die Botschaft in entsprechender Form klar weiterzugeben.

Entsprechend diesen drei »Sollbruchstellen« in der Hierarchiekaskade definiert sich ein Teil des Auftrags an eine sinnvoll unterstützende interne

Unternehmenskommunikation: Sie muss erstens relevante Botschaften in geeigneter, unmissverständlicher Weise aufbereiten und internen Zielgruppen gegebenenfalls direkt zuleiten; sie soll zweitens Dissens auf geeignete Weise transparent machen und, soweit mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln möglich, Diskursflächen zur Herstellung von Konsens anbieten, sowie drittens, insbesondere bei für das Unternehmen sehr bedeutsamen Themen, die Führungskräfte in ihrer Rolle als interne Vermittler der Botschaften auf geeignete Weise unterstützen – etwa durch aufbereitete Präsentationen, Frequently-Asked-Questions-Papiere (FAQ), die zu erwartenden Mitarbeiterfragen geeignete Musterantworten gegenüberstellen, Themenworkshops für Führungskräfte etc. Umgekehrt wird die interne Unternehmenskommunikation »bottom up« helfen, der Unternehmensführung ein realistisches Stimmungsbild der Mannschaft zu vermitteln.

In den letzten Jahren hat für die interne Unternehmenskommunikation eine weitere Aufgabe deutlich an Stellenwert gewonnen: Die Unterstützung in der Gestaltung und Erhaltung einer übergreifenden Identität und Kultur. Als Ursache dafür lassen sich vor allem drei Faktoren ausfindig machen:

- a. die fortgeschrittene Spezialisierung der Berufsbilder,
- b. die steigende Komplexität der beruflichen Rahmenbedingungen und
- c. die erforderliche Integration des externen Marketings mit dem Mitarbeiterverhalten.

Die fortgeschrittene Spezialisierung der Berufsbilder hat zu einer immer größeren Arbeitsteilung geführt. Je höher aber die Arbeitsteilung ausgeprägt ist, desto geringer ist in der Regel auch das Verständnis des Einzelnen für das Große und Ganze. In der Folge richten sich das Identifikationsgefühl sowie der operative Fokus vordringlich auf den eigenen Tätigkeits- bzw. Verantwortungsbereich. Das führt oft dazu, dass einzelne Abteilungen eher nebeneinander her oder gar gegeneinander, statt miteinander arbeiten. In diesem Kontext wird oft von »Silodenken« gesprochen. Hier entgegenzuwirken, ist auch Aufgabe der internen Unternehmenskommunikation. Hierfür greift sie u. a. auf

die Betonung und Vermittlung der übergeordneten Unternehmensmarke und des mit dem Unternehmen verbundenen Zwecks, der Unternehmensvision und der übergeordneten Unternehmensziele ebenso zurück wie auf das »nahbar machen« übergeordneter Identifikationsfiguren, etwa des Vorstands, der Geschäftsführung bzw. der Direktion, sowie teilweise auf die Geschichte, Mythen und Legenden der Organisation.

Parallel zur Spezialisierung der einzelnen Berufsbilder steigt die Komplexität der beruflichen Rahmenbedingungen für den Einzelnen. Technische Entwicklungen, Fachwissen und Methoden sowie soziale und rechtliche Rahmenbedingungen verändern sich rasant. Entsprechend ist jeder gefordert, seinen Wissensstand aktuell zu halten, aus der Vielzahl der verfügbaren Daten (»Informationsflut«) die relevanten und richtigen Informationen zu filtern und im eigenen Verantwortungsbereich selbst Entscheidungen zu treffen, statt Entscheidungen seines Vorgesetzten abzuwarten oder einzufordern. In einer Analogie: Während früher das Arbeitsleben mehr oder weniger einem Ruderboot auf stillem See glich, in dem der Steuermann am Heck des Ruderbootes sitzt und seine Anweisungen gibt, denen die Mannschaft am Ruder folgt, lässt sich das heutige Arbeitsleben immer häufiger eher mit der Situation von Kajak-Paddlern im turbulenten Wildwasser vergleichen; hier muss der Einzelne selbst wissen worum es geht und die Prinzipien des großen Ganzen verinnerlicht haben, um daraus unmittelbar selbst das adäquate Verhalten abzuleiten. Um hier eine hinreichende Orientierung anzubieten, setzt die interne Unternehmenskommunikation nicht nur auf die Vision und übergeordnete Ziele der Organisation, sondern auch auf das Leitbild, d. h. die Werte der Organisation, die helfen sollen, sich nicht nur zielgerichtet, sondern im Sinne des Unternehmens *zielgerichtet richtig* zu handeln. Vision und Leitbild stellen entsprechend Instrumente zur Gestaltung der Organisation bzw. Unternehmenskultur dar.

Für den dritten Faktor, die hohe Bedeutung der Integration des externen Marketings mit dem Mitarbeiterverhalten, sind vorwiegend zwei Entwicklungen verantwortlich: Zum einen steigt der Wettbewerb, was zu einer höheren Bedeutung sowohl von Marken als auch von Marketingaktivitäten