

# Interne Kommunikation ist Führungsaufgabe



## VON MAX ERHARDT

Max Erhardt hat einen Bachelor in Soziale Arbeit und einen Master in Sozialmanagement. Nach verschiedenen Tätigkeiten in Organisationen ist er nun freiberuflich tätig als Trainer, Lehrer, Autor und Redner im Fachgebiet interne Kommunikation.  
[www.maxerhardt.de](http://www.maxerhardt.de)

**Durch eine bewusste Steuerung von Informationen kann eine strukturierte interne Kommunikation gestaltet werden, die auf die jeweilige Organisation zugeschnitten ist.**

Die Relevanz für die Sozialwirtschaft bildet der herrschende Fachkräftemangel, das stetige Reagieren auf Veränderungen im Umfeld und die immer größer werdenden sozialen Organisationen, wobei fehlende Strukturen für einen nachhaltigen Umgang mit den sich daraus abgeleiteten Herausforderungen die Praxis sind (Meinhold und Matul 2011, S. 57).

Einen Lösungsansatz für die beschriebenen Aufgaben, denen sich die Soziale Arbeit zu stellen hat, kann die interne Kommunikation bieten. Dabei werden Führungskräfte in ihrer täglichen Kommunikationsverantwortung unterstützt und erzeugen dadurch klare Arbeitsstrukturen, die für Orientierung sorgen und letztendlich die Bleibemotivation der Mitarbeitenden in der Organisation fördert. Darüber hinaus haben zufriedene Mitarbeitenden eine positive Wirkung nach außen und begünstigen somit auch die Eintrittsmotivation in die Organisation für Außenstehende.

## Interne Kommunikation in der Sozialen Arbeit

In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung von interner Organisationskommunikation stark zugenommen. In einer Umfrage, bei der die Verantwortlichen für interne Kommunikation von 500 Organisationen einbezogen wurden, lässt sich dieser Trend hierzulande bestätigen (vgl. Huck-Sandhu 2016, S. 6).

Als grundlegende Ziele von der Kommunikation im eigenen Haus werden

in der Praxis vor allem Information, Motivation, Identifikation, Integration und Orientierung für die Mitarbeiter genannt.

Durch eine bewusst gesteuerte interne Kommunikation können Wirkungen erzielt werden, die sich vor allem in der Information und Partizipation der Mitarbeitenden ausdrücken und zur Identifikation mit der Organisation führen. Daher wird auch der gesamte Organisationserfolg beeinflusst, indem sich die Mitarbeitenden in ihrem organisatorischen Umfeld wohl fühlen und dadurch die Arbeit am Klienten qualitativ stattfinden kann (vgl. Rosenberger 2017, S. 110).

Andererseits kann eine schlechte Kommunikation im eigenen Haus sowohl zur Lähmung der Belegschaft durch Demotivation führen als auch unglaubliche Partizipation hervorrufen. Gerade in der Sozialen Arbeit sollte der innerbetriebliche Dialog über Qualität, Ziel und Auffassung der Leistung gegenüber den Klienten mit den Mitarbeitenden lebhaft gestaltet werden, da dieser die Grundlage für die alltägliche Arbeit bildet (vgl. Hölzle 2006, S. 25 f.).

## Führungskräfte in der Doppelrolle

Gerade Führungskräfte stellen eine zentrale Rolle in der internen Kommunikation dar. Sie sind vor allem die Multiplikatoren der Mitarbeitenden-Kommunikation. Sie sollen Werte, Kultur, Ziele und Strategien der Organisation interpretieren, erklären und einordnen (vgl. Mast 2013, S. 243).

## Von den Vorteilen qualitativer Information im Betrieb

Eine strukturierte Informationspolitik in einer Organisation kann nach Rothlauf (2014, S. 270 ff.) in zweifacher Hinsicht Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben:

**1.** Zunächst wird ein besseres Verständnis für das Geschehen in der Organisation gebildet. Dieser Prozess stellt die Grundlage für engagierte und überzeugte Mitarbeitende dar, die über die Informationen zum Mitdenken angeregt werden und fördert die Zusammenarbeit sowie die Leistungsfähigkeit in der Organisation. Außerdem wird eine Mitverantwortung erzeugt, was wiederum das organisatorische Denken und Handeln fördert.

**2.** Die aktive Einbindung der Mitarbeitenden kann als psychologische Folge das Selbstverwirklichungsbedürfnis aktivieren, wodurch eine größere Motivation erzeugt werden kann.

Des Weiteren ist deutlich festzuhalten, dass nicht die Quantität der Informationen oder Kommunikation entscheidend ist, sondern vielmehr die Qualität der Information für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ausschlaggebend ist. Die Qualität der Information meint nicht die Fülle von Information, sondern zugeschnittene und präzise Informationen. Daher sollten Maßnahmen in die Wege geleitet werden, um die Kommunikation in der Organisation zu steuern.



Max Erhardt

Die Führungskräfte weisen in diesem Bereich ein Alleinstellungsmerkmal auf, da sie in direktem Kontakt mit den Mitarbeitenden stehen. Sie sind somit eine besondere Zielgruppe der internen Kommunikation (vgl. Schick 2014, S. 136) und werden als Schlüsselfiguren angesehen (vgl. Grupe 2012, S. 195).

Gerade wenn Veränderungsprozesse durchgeführt werden, sind Führungskräfte in einer »Sandwich-Rolle« (Dörfel 2009, S. 172). In der Erfüllung der Rolle als Vermittler und Überzeuger müssen

### Aufbau mit strategischem Konzept

Einer strukturierten internen Kommunikation kann es gelingen, die Organisation zukunftssicher aufzustellen. In der praktischen Herangehensweise sollte vor allem darauf geachtet werden, dass keine Informationsflut ausgelöst wird und sich die Mitarbeitenden nicht überfordert fühlen und sich abwenden.

Deutlich herauszustellen ist viel mehr der Sinn und Zweck, um geplante oder

Gerade auch im Hinblick auf die Trendwende im Menschenbild zum Human-Relation-Konzept und Human-Ressource-Ansatz sowie dem Wandel der Generationen Folge zu leisten, will die Belegschaft über aktuelle Geschehnisse informiert sein und beteiligt werden (vgl. Torger 2016, S. 93 ff.). Ehrliche Partizipation kann nur durch transparente Information gewährleistet werden.

Bei der Auswahl der Instrumente ist zunächst nicht wichtig welches Instrument gewählt wird. Beispielsweise können hier Mitarbeitergespräche, Diskussionsforen im Intranet, Mitarbeiterzeitung, Infoblätter in der Lohnabrechnung etc. herangezogen werden. Viel wichtiger ist allerdings das Ziel, beziehungsweise der Nutzen, der mit der Einführung einer strukturierten internen Kommunikation verbunden wird.

Die Ziele des Kommunikationskonzepts leiten sich aus den strategischen Überlegungen und der Kultur der Organisation mit ihren Werten ab und bilden die Grundlage für die später folgende Überprüfung der Maßnahme. Folglich müssen Rahmenbedingungen abgesteckt werden. Dabei sind Indikatoren wie Themenauswahl, Zeit, Budget und Personalverantwortlichkeit aber vor allem die Definition von Bezugsgruppen von Bedeutung. Wenn nun der Nutzen und die Rahmenbedingungen geklärt sind, kommt es zu einer passenden Auswahl der Instrumente.

## »In Veränderungsprozessen sind Führungskräfte in einer »Sandwich-Position««

sie Vertrauen schaffen, Mitarbeitende einbinden und deren Fragen klären. Allerdings sind sie selbst von Veränderungsprozessen betroffen. Das heißt, sie sind in einer Doppelrolle.

Die interne Kommunikation sollte diese besondere Rolle wahrnehmen und ansprechen. Daher ist die Führungskräftekommunikation unter zwei Aspekten zu sehen, mit denen Schick (2010, S. 5) »die Führungskraft als Kommunikations-Akteur und als Kommunikations-Zielgruppe« verbindet.

aktuelle Ereignissen oder Veränderungen im Organisationskontext zu erklären. Elementar ist die Differenzierung von Bezugsgruppen: Wer braucht welche Informationen und warum. Die dabei verwendeten Elemente und Instrumente sind aufeinander abzustimmen, damit eine einheitliche und stimmige Wirkung erzielt werden kann. Außerdem ist die Benennung von beständigen Ansprechpartnern und Themengebieten von hoher Bedeutung (vgl. Mast 2016, S. 193).

Danach wird noch entschieden, wie dies genau auf die Bedürfnisse der Bezugsgruppen ausgerichtet werden kann, indem über das Design entschieden wird (vgl. Führmann und Schmiedbauer 2016, S. 20 ff.). Herbst (2014, S. 156) unterstreicht durch die folgende Aussage die bereits aufgeführten Punkte: »Es ist von hoher Priorität, die interne Kommunikation systematisch, sorgfältig und vorausschauend zu planen und in einem Konzept zu verfassen.«

Nur damit wird ein abgestimmtes Vorgehen, Beständigkeit, eine bedarfsgerechte Steuerung, Glaubwürdigkeit, frühzeitiges Agieren und der Einsatz von Mitteln sowie Maßnahmen sichergestellt. Somit können Führungskräfte als Kommunikationsakteure in Bezug auf die Mitarbeitenden unterstützt werden und ein Commitment des Managements für die organisationsinternen Werte, Kultur und Strategie erzeugt werden.

### Überprüfung der Maßnahme

Interne Kommunikation fordert personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen, was durch die bisherigen Ausführungen deutlich wurde. Daher sollte sich auch die interne Kommunikation auf Erfolg oder Misserfolg prüfen lassen.

Um dies zu gewährleisten wird das vorab beschlossene Kommunikationskonzept mit den verschriftlichen Maßnahmen herangezogen und evaluiert. Mit

## »Gute Informationen zeigen sich nicht in deren Quantität, sondern in der Qualität zugeschnittener und präziser Hinweise«

Hilfe der Überprüfung können Perspektiven der Weiterentwicklung generiert werden, die einerseits fehlgeschlagene Maßnahmen verbessern können sowie andererseits aussichtsreiche Aktivitäten benannt und noch gezielter eingesetzt werden (vgl. Führmann und Schmiedbauer 2016, S. 173).

In der praktischen Umsetzung der Evaluation werden vor allem qualitative und quantitative sozialwissenschaftliche Methoden herangezogen, wie beispielsweise Interviews oder Fragebögen. Ob dabei die Qualität oder die Quantität

der Befragten ausschlaggebend ist, hängt von der Methode ab (vgl. Herbst 2014, S. 291). Für eine nähere Betrachtung eignet sich Diekmann 2014.

Es können auch Daten für die Überprüfung der internen Kommunikation herangezogen werden, die bereits in der Organisation erhoben werden. Dazu gehören beispielsweise Erkenntnisse aus der Personalabteilung, wie die Zahlen des Krankenstands, die Mitarbeiterfluktuation, Kündigungen, neue Einstellungen oder die Teilnahmen an Fortbildungsprogrammen (vgl. Führmann und Schmiedbauer 2016, S. 173).

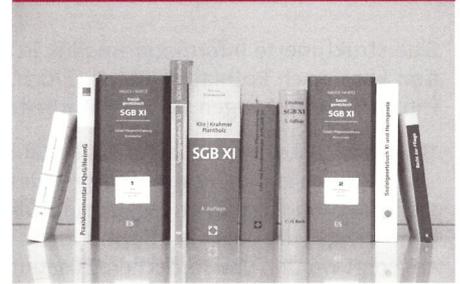
### Abschließende Gedanken

Eine bewusste konzeptionelle Steuerung von Informationen sorgt für eine qualitative zugeschnittene Information der Mitarbeitenden und fördert die transparente Partizipation. Außerdem verlangen diverse Zertifizierungen der Qualität die Formalisierung der externen als auch der internen Kommunikation. Dabei können Veränderungsprozesse beschleunigt werden und das Verständnis für das Geschehen in der Organisation verbessert werden. Darüber hinaus werden Mitarbeitende zur aktiven Partizipation angeregt. Dabei wird wiederum die Verantwortung und Identifikation gestärkt.

Gerade in der Sozialen Arbeit sollte der Dialog über die Kultur und die Werte

innerhalb der Organisation lebendig gestaltet werden, um ein einheitliches und qualitative hochwertiges Verständnis der alltäglichen Arbeit am Klienten zu fördern. Die interne Kommunikation kann durch eine strategische und konzeptionelle Ausrichtung den gesamten Organisationserfolg beeinflussen, indem Führungskräfte in ihrer täglichen Kommunikationsverantwortung unterstützt werden und somit Leistungs-, Bleibe- und Eintrittsmotivation in die Organisation bei den Mitarbeitenden oder Außenstehenden hervorrufen. ■

## Literatur



**Diekmann, Andreas (2014).** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. (9. Auflage) Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

**Dörfel, Lars (2009).** Interne Kommunikation und Führung. In: Dörfel und Hinsen (Hg.) Führungskommunikation. Dialoge, Kommunikation im Wandel. Wandel in der Kommunikation, Berlin: SCM. S. 165-174.

**Führmann, Ulrike und Schmiedbauer, Klaus (2016).** Wie kommt System in die interne Unternehmenskommunikation. Ein Wegweiser für die Praxis. (3. überarbeitete Auflage) Potsdam: Talpa Verlag.

**Grupe, Stephanie (2011).** Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis. Berlin und Heidelberg: Springer Verlag.

**Herbst, Dieter Georg (2014).** Rede mit mir. Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktioniert. (2. überarbeitete Auflage), Berlin: Druck und Service GmbH.

**Hölzle, Christina (2006).** Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. Weinheim und München: Juventa Verlag.

**Huck-Sandhu, Simone (Hg.) (2016).** Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

**Mast, Claudia (2013 und 2016).** Unternehmenskommunikation. (4. und 5. Auflage) Konstanz und München: UVK.

**Meinhold, Marianne und Matul, Christian (2011).** Qualitätsmanagement aus Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

**Rosenberger, Bernhard (Hg.) (2017).** Modernes Personalmanagement. Strategisch, operativ, systemisch. (2. Auflage) Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

**Rothlauf, Jürgen (2014).** Total Quality Management in Theorie und Praxis. Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

**Schick, Siegfried (2014).** Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. (5. Auflage) Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.