

Dass Mitarbeiter die Unternehmensidentität nicht nur prägen, sondern auch als Botschafter ihrer Firmen gelten, gehört inzwischen zu den Binsenweisheiten der Kommunikation. Immer stärker achten die Unternehmen daher auf eine mitarbeiterfreundliche Kultur.

Meine Firma und ich

TEXT VOLKER THOMAS

► **Wer sich für Mitarbeiterkommunikation in modernen Unternehmen interessiert, blickt auf ein bunt gemischtes Feld.** Da gibt es Unternehmen wie General Electric, die in so unterschiedlichen Bereichen wie Windenergie, Flugzeugantriebe und Krebsforschung aktiv sind. Liebherr war einmal bekannt für Kühlschränke. Heute gehören Baukrane, Bagger und Raupen zum Geschäft. Auf der anderen Seite bieten ein halbes Dutzend Handyanbieter Mobiltelefone an, die sich höchstens in Details unterscheiden. Mit wem soll sich der einzelne Mitarbeiter da noch identifizieren? Was ist das Besondere an ‚meiner‘ Firma, wenn sich Produkte und Dienstleistungen immer mehr austauschen lassen? Die PR-Branche hat längst erkannt, dass es in diesen Zeiten starke und unverwechselbare Marken braucht, die eine hohe Wiedererkennbarkeit besitzen. Was bedeutet das für die Mitarbeiterkommunikation?

Zunächst einmal bedeutet es, dass die Anforderungen an die interne Kommunikation stark gestiegen sind. Es geht nicht mehr allein um Mitarbeiterzufriedenheit und schon gar nicht mehr darum, die Leute ‚auf Linie zu bringen‘. Identifikation mit dem Unternehmen bedeutet heute, sich für seine Marke einzusetzen, Leitbild und Unternehmensphilosophie zu verinnerlichen und sich als Botschafter seines Unternehmens zu fühlen. Dabei spielen Werte wie Glaubwürdigkeit, nachhaltiges Wirtschaften, Umweltschutz und soziales Verantwortungsbewusstsein eine immer größere Rolle. „Werthaltig, innovativ und verantwortungsvoll, diese Werte prägen den Kern der Marke Volkswagen“, sagt **Fred Bärbock**, Leiter Interne Kommunikation bei VW. „Mit dem Wachstum der Marke, mit dem Wachstum des gesamten Konzerns hat sich die Verantwortung des Unternehmens erhöht – für Kunden und Gesellschaft, für Produkt und Umwelt, für jeden Mitarbeiter.“

Auch die sozialen Netzwerke haben die Kommunikation unter den Mitarbeitern und mit der Führungsebene verändert. Wird ein großer Nahrungsmittelkonzern angegriffen, weil er Palmöl verarbeitet, das durch ökologischen Raubbau gewonnen wird, steht er von innen und außen unter Beschuss. Das kann von heute auf morgen passieren. Auf eine Wagenburgmentalität zu vertrauen, ist Illusion. Die Mitarbeiter ‚auf Linie zu bringen‘, erweist sich als ebenso schwierig wie die Öffentlichkeit zu beruhigen. Was ist da noch externe, was interne Kommunikation?

Dass dies zwei Seiten einer Medaille sind, ist eigentlich eine Binsenweisheit. Ein Unternehmen kann nicht erfolgreich am Markt bestehen, wenn seine Mitarbeiter sich ständig beklagen. Das vergrault die Kunden und konterkariert jede Kampagne, die sich nach außen richtet.

Mitarbeiter sind die eigentlichen Kommunikatoren. Das wussten die Kommunikationsagenturen schon lange, nur haben viele Führungskräfte gerade im Mittelstand verlernt zuzuhören. „Heute erwacht deren Mitar-

beiterkommunikation langsam aus dem Dornröschenschlaf“, sagt **Thomas Lüdeke** vom Institut für Kommunikation im Mittelstand. „Denn sie haben erkannt, dass die interne Kommunikation stark nach außen wirkt.“

Mitarbeiter, sagt Lüdeke, würden also nicht nur die Stimmung im Inneren, sondern auch die Wahrnehmung des Unternehmens von außerhalb bestimmen. Das hat weitreichende Folgen. John-Philip Hammersen, Leiter Pressearbeit und interne Kommunikation bei der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg, sagte auf einer Fachtagung in Berlin: „Vor dem Hintergrund des aufkommenden Fachkräftemangels kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, die Aussage ‚Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital‘ nur eine Worthülse sein zu lassen. In nicht allzu ferner Zukunft wird ein Kampf um qualifizierte Mitarbeiter einsetzen, und die Umworbene werden sich aussuchen, wo sie arbeiten wollen. Die Unternehmenskultur wird dabei ein entscheidender Faktor sein – und damit gewinnt interne Kommunikation erheblich an Bedeutung.“

Kultur entwickelt sich

Wo Menschen zusammenkommen, entwickelt sich mit der Zeit eine bestimmte Form des Miteinander-Umgehens – ob man das will oder nicht. Diesen Prozess zu steuern, das ist die hohe Kunst der Entwicklung einer Corporate Identity (CI). Nach einer weit verbreiteten Definition ist die CI eines Unternehmens Ausdruck der Unternehmenspersönlichkeit. „In ihr spiegelt sich das Selbstverständnis des Unternehmens wider. Zentrale Elemente sind Verhalten, Design, Kommunikation und Leistung. Um ein einheitliches Bild der Unternehmenspersönlichkeit zu erhalten, müssen alle Handlungsfelder aufeinander abgestimmt werden“, schreibt **Stephan Heller** im Handbuch der Unternehmenskommunikation.

Jan Ribbeck, Head of Corporate Communication bei der Agentur Weber Shandwick, benennt drei Schlüsselbegriffe als wesentlich für einen erfolgreichen CI-Prozess: Konsequenz, Kontinuität und Kommunikation:

- **Konsequenz** heißt: Corporate Identity darf nicht auf kosmetische Veränderungen reduziert werden, sondern muss auch elementare Fragen unternehmerischen Handelns adressieren, wie beispielsweise Führung, Umgang mit Kunden und Lieferanten oder Produktionsweise.
- **Kontinuität** heißt: Corporate Identity ist ein Prozess, der im Grunde nie wirklich abgeschlossen ist. Gerade in Zeiten andauernden Wandels muss immer wieder neu adjustiert werden, es muss immer wieder geprüft werden, ob der Weg noch der richtige ist.
- **Kommunikation** heißt: Ohne eine glaubwürdige Kommunikation nach innen und außen sind Corporate-Identity-Prozesse zum Scheitern verurteilt. Die Kommunikation ist die Klammer, die alles zusammenhält und Sinn stiftet.“



Wie trete ich auf?

Wir vertreten ein seriöses, expandierendes Unternehmen und haben uns mal so richtig in Schale geschmissen, das Firmenlogo gekonnt in Szene gesetzt. Dass der Kunde laut Firmenphilosophie aber König sei, gehört zu den flotten, wohlklingenden Einfällen der Geschäftsführung. In Wahrheit nervt der Pöbel nur. Und das eigene Büro? Sieht aus wie bei Hempels unterm Sofa.

Die Mitarbeiter müssen verstehen, worum es geht, fordert Ribbeck: „Ohne intensive Kommunikation keine Überzeugung, ohne Überzeugung kein Erfolg.“

Eine Corporate Identity ist also kein blutleeres Leitbild, das eingerahmt neben der Pförtnerloge hängt. Jedes Unternehmen hat Werte, Bräuche, Normen, Verhaltensweisen, ein Image, eine Persönlichkeit. Die Frage, sagt Ribbeck, sei nur, ob das Management diese bewusst und strategisch steuert oder nicht. „Die CI und ihre Weiterentwicklung, insbesondere die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, stehen im Mittelpunkt der Internen Kommunikation von Volkswagen“, sagt Fred Bärbock vom Volkswagen-Konzern. Lange Zeit war Volvo auf die Eigenschaften robust, unverwundlich, schwedisch festgelegt. Seit die Marke zum VW-Konzern gehört, ist ein Änderungsprozess im Gang: Luxus, Sportlichkeit, Exklusivität. **Bernd Kreutz** von Kreutz & Partner erklärte 1999, Strom sei gelb. Damit startete die einzigartige Erfolgsgeschichte von Yello Strom, der Vertriebsgesellschaft, die EnBW Energie Baden-Württemberg mit der Freigabe des Strom- und Gasmarkts gründete. Bionade löste auf dem Limonademarkt eine Revolution aus: biologische Rohstoffe, natürliche Frucht- und Kräuteraromen – eine Unternehmensidentität, die auch kritische, ökologiebewusste Jungverbraucher überzeugte.

„Trennsetter“ und gute Nachbarn

Jeder Mitarbeiter ist Teil der Unternehmenskultur, lautet die Philosophie der Marketingexperten. So betrachtet sich jedenfalls die Baumarktkette OBI. Für Personalchef **Thomas Belker** ist der Mitarbeiter „der hilfsbereite Nachbar, mit offenem Ohr und guten Tipps.“ OBI sucht keine „Lebensläufe, sondern offene und engagierte Menschen, die motiviert und begeisterungsfähig sind.“ Im OBI-Verhaltenskodex ganz oben stehen die Kapitel ‚Nachhaltigkeit‘, ‚Gegen Kinderarbeit‘ und ‚Menschliche Würde‘. Erst dann folgen die Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Fairness, Toleranz, offene und aufrichtige Kommunikation, Datenschutz, Loyalität, keine politische und religiöse Aktivitäten in Verbindung mit OBI. Vorstand und Geschäftsführung, so das Versprechen, werden diesen Verhaltenskodex vorleben.

Anders ist die Berliner Stadtreinigung (BSR) vorgegangen. Sie hat ihre 5.300 Mitarbeiter zu ihrem Aushängeschild gemacht. Nach der Vereinigung der beiden Stadthälften 1990 fusionierten 1992 auch die beiden Stadtreinigungen. Das gemeinsame kommunale Unternehmen musste effizienter werden, wirtschaftlich arbeiten und die Gebühren niedrig halten. Ein neues Image musste her, eine gemeinsame Identität gefunden werden. Die damalige Berliner Agentur Heimann und Partner knüpfte an der traditionellen Warnfarbe der Arbeitskleidung an, tauchte die BSR ganz in Orange und entwarf Werbeplakate, die Menschen in den Mittelpunkt stellten. „Wir haben die Motive auf den Betriebshöfen getestet und abgestimmt“, sagt **Sabine Thümler**, Pressesprecherin der BSR. Zuerst posierten Models mit Abfalltonnen und Besen. Längst sind heute die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst auf den Fotos zu sehen. „Da veranstalten wir richtige Castings, damit die passenden Gesichter zu den Slogans aufs Bild kommen“, sagt Thümler. So präsentieren sich die BSR-Leute auf Plakaten und Postern mal als ‚Trennsetter‘, ‚Abräumer‘ oder als ‚Lola trennt‘. Sabine Thümler: „Nicht selten wird dann so jemand von Passanten gutmütig angesprochen mit ‚Hallo Saturday-Night-Feger‘.“ Die Folge: Heute ist die BSR für ihre Mitarbeiter ‚ihre‘ Stadtreinigung; in Berlin hat die BSR ein Top-Image. „Agenturen können anstoßen, aber sonst eigentlich für das CI wenig tun, das muss aus dem Unternehmen selbst kommen“, fasst Thümler zusammen.

Auch bei VW legt man großen Wert auf die Festigung eines gemeinsamen Bewusstseins. Laut Mitarbeiterbefragung seien die internen Medien die wichtigste Informationsquelle für die VW-Beschäftigten, sagt Fred Bärbock: „Mit Dialogkommunikation wie Volkswagen Blog, Corporate Blog unter dem Motto ‚Mitarbeiter schreiben für Mitarbeiter‘, Meinungs-darstellung in allen internen Medien, mit Workshops des Unternehmens zu Strategie und Prozessen, Ideenmanagement, dem Volkswagen-Weg zur ständigen Optimierung aller Unternehmensprozesse und dem jähr-

lichen Stimmungsbarometer als konzernweit einheitliche Mitarbeiterbefragung ist eine Vielzahl von Möglichkeiten gegeben, mit denen die Mitarbeiter die CI leben und prägen.“

„Dreh- und Angelpunkt der Unternehmenskultur sind die Menschen. Unternehmensziele können nur dann erreicht werden, wenn sich motivierte Mitarbeiter mit ihnen identifizieren können und bereit sind, sich für sie einzusetzen.“ Die hehren Worte von Peter Dussmann, Gründer der 58.000 Mitarbeiter starken Dussmann-Gruppe, hallen nach. „Für uns als Dienstleistungsunternehmen bilden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser wertvollstes Gut. Sie treten als Botschafter des Unternehmens täglich unseren Kunden gegenüber und wir erwarten, dass sie dies mit Respekt und einer ausgeprägten Dienstleistungsorientierung tun“, sagt **Michaela Mehls**, Pressesprecherin der Dussmann-Gruppe. Das Leitbild werde gefestigt durch regelmäßige Meetings und Sprachregelungen bis hin zu Telefon-Leitfäden. „Im Dussmann Campus in Zeuthen sowie in den Kundenobjekten und Kursana-Einrichtungen finden regelmäßige Weiterbildungen zum Thema Kommunikation statt“, ergänzt die Pressesprecherin. Und: „Die Führungskräfte verpflichten sich, diese Verhaltensregeln vorzuleben.“ Dagegen spielten die sozialen Netzwerke in der Kommunikation noch keine Rolle.

Social Networking

Das sollte für den Mittelstand eigentlich nicht gelten, sagt Thomas Lüdeke. „Social Media spielen eine wichtige Rolle, weil sie einer der wenigen Kanäle sind, über die Mitarbeiter ihre Gedanken und Neuigkeiten einer breiteren Öffentlichkeit mitteilen und somit das Image eines Unternehmens sehr stark mitbestimmen.“ Es liegt auf der Hand: Wenn ein potenzieller Bewerber in einem sozialen Netzwerk recherchiert und feststellt, dass sich Mitarbeiter über seinen potenziellen Arbeitgeber beschweren, wird er sich überlegen, ob er sich überhaupt bewirbt.

Ist denn so etwas überhaupt kontrollierbar? **Stefan Keuchel**, zuständig für die Unternehmenskommunikation bei Google Germany, sagt, es gehe nicht ohne Social Media Guidelines, die für alle Mitarbeiter, die sich in sozialen Netzwerken äußern, verbindlich sind. „Das sind einfache Regeln. Zum Beispiel sprechen wir nie über Produkte, die noch nicht gelauncht sind, nennen keine Geschäftsentwicklungen, geben keine Prognosen“, sagte er im Management Radio.

Unternehmen, die durch Kommunikation der eigenen Mitarbeiter in sozialen Medien keinen Schaden nehmen möchten, sollten hierfür klare Regeln aufstellen, rät ein Knigge zur Mitarbeiterkommunikation im Social Web. Und dann folgt ein Katalog von 15 Punkten. Unter anderem rät der Knigge dazu, seine Rolle transparent zu machen (Schreiben Sie privat oder im Namen der Firma?), Vertraulichkeit zu bewahren und nicht über Mitbewerber zu schreiben. Sicher gilt: Wer sich im Internet äußert, darf seinem Arbeitgeber nicht schaden, schreibt kurz und bündig Arbeitsrechtler **Bert Howald** in „Was dürfen Arbeitnehmer im Internet posten?“. Trotz Meinungsfreiheit habe man als Arbeitnehmer eben auch die Pflicht, seinem Arbeitgeber nicht zu schaden. Selbst Anonymität helfe da nicht – im Internet sei es nicht schwer, Alias-Namen auf die Spur zu kommen.

Doch bevor alle einen Bogen um Twitter, Google Mail oder Facebook machen, sei der Rat einer anderen Agentur zitiert: „Informierte Mitarbeiter tragen unternehmerische Entscheidungen aufgrund ihrer Informationsverteilung mit und damit ein Vielfaches zur positiven Wahrnehmung in der Öffentlichkeit bei.“ Soweit **Ninette Pett** von Pett PR & Pressearbeit auf ihrer Webseite. Sie rät: „Bleiben Sie mit Ihren Mitarbeitern im Gespräch, ehe Sie ins Gerede kommen. Oder um es im Stil des Web 2.0 zu sagen: Twittern, posten und liken Sie mit, bevor Ihre Mitarbeiter es für Sie tun.“ ■



Volker Thomas ist freier Journalist und Autor und seit 2002 Leiter der Agentur Thomas Presse & PR. Davor arbeitete er unter anderem als freier Journalist in Bonn und war für ddp tätig. Thomas ist unter anderem Dozent für Öffentlichkeitsarbeit und bietet Workshops zum „Schreiben über Technik“ an.