

# Involvierte Mitarbeitende durch gezielte interne Kommunikation

Die strategische Ausrichtung aller Mitarbeitenden ist eine zentrale Management-Aufgabe. Wie aber das Rezept aussieht, damit alle in eine Richtung ziehen, welchen Erfolg die strategische Ausrichtung zeitigt und wie vor allem gemessen wird, erläutert Cees van Riel, Professor an der Erasmus-Universität.

## **HR Today:** Herr van Riel, was ist die Basis zur Sicherung des intakten Employee Branding?

**Cees van Riel:** Die Kernfrage ist, wie jeder einzelne Mitarbeitende so integriert wird, dass er das Unternehmen buchstäblich verkörpert. Eine Idee oder eine Vision zu verkörpern bedeutet in der Praxis, Entscheidungen so zu treffen, dass diese vollkommen in Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Ich nenne dieses gezielt einheitliche Handeln und Denken «Strategic Business Alignment». Die Basis zum Leben dieser Strategie ist die Kommunikation der Ziele und Visionen und die enge interne Vernetzung der unterschiedlichen Geschäftseinheiten. Seit der Einführung des Sarbanes-Oxley Act vor drei Jahren sind CEO und CFO bemüht, die Verantwortung für ihre Geschäftsergebnisse verstärkt auf eine grössere Mitarbeiterbasis zu verteilen. Das verstärkt die Praktizierung einer ganzheitlichen Kommunikation.

## **Wie sieht dieser ganzheitliche Ansatz in der Praxis aus?**

Ich fokussiere die verschiedenen Dimensionen der Mitarbeiterkommunikation in Unternehmen unabhängig von deren einzelnen Geschäftseinheiten. Dabei geht es nicht um die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern vielmehr um die Sicherstellung der Verhaltensweisen und der fließenden Kommunikation. Es geht auch nicht primär um die Vermittlung oder die Akzeptanz der Strategie, sondern es geht um die Implementierung dieser strategischen Vorgaben. Wie setze ich die Strategie im Alltag mit den Kunden um? Dabei spielt die Vereinheitlichung auf Gesamt-Unternehmensebene eine zentrale Rolle. Dieses so genannte Alignment wird kreiert von einer Koalition mehrerer Verantwortlicher wie den Human Resources Managern, den Kommunikationsverantwortlichen und den IT-Managern. Wenn Sie aber multinationale Unternehmen fragen, wie diese ihre Strategien eigentlich in der Praxis umsetzen, dann stellen Sie fest, dass die meisten es nicht wissen. Es ist auch interessant zu beobachten, dass Unternehmen sehr viel mehr in Experten für externe Kommunikation investieren und die interne Kommunikation als nicht so wichtig erachten.

### **Der Interviewpartner**

**Cees van Riel** ist Professor für Corporate Communications an der Rotterdam School of Management der Erasmus-Universität und Direktor des Studiengangs «Master of Corporate Communication». Er ist Chefredaktor der «Corporate Reputation Review» und Managing Director des Reputation Institute in New York. Cees van Riel hat zahlreiche Artikel zu Themen der Corporate Identity, des Reputation Management und des Corporate Branding veröffentlicht. Seine Bücher wurden in mehr als zehn Sprachen übersetzt. Sein jüngstes Werk unter dem Titel «Essentials of Corporate Communications» wird demnächst veröffentlicht. Cees van Riel ist als Berater für namhafte Unternehmen tätig, unter anderem für Philips, ING, TNT, FedEx, Coca-Cola und Shell.



Foto: Markus Popp

**«Unternehmen wissen oft gar nicht, wie ihre Strategie durch die einzelnen Mitarbeitenden nach aussen umgesetzt wird»**

Cees van Riel

Ich meine aber, dass interne oder Mitarbeiterkommunikation auch ein wesentliches Instrument letztendlich für externe Kommunikation ist, weil die Mitarbeitenden das Image der Firma genauso nach aussen transportieren. Viele Firmen haben sich der Vision «One vision, one company» verschrieben. Um diese Vision zu leben, müssen sie in der Konsequenz auch eine einheitliche Kommunikation über ihre Mitarbeitenden sicherstellen. Und die wiederum ist Teil des Ansatzes unseres Strategic Business Alignment.

### **Wie kreieren Sie diese Vereinheitlichung?**

Ich habe ein Vier-Stufen-Modell für interne Motivationsprogramme erarbeitet, das ich auf der Basis von realen Unternehmensdaten entwickelt habe. Das Grundelement ist die Grundeinstellung (Attitude) des Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen. Die Frage ist: Welche Methoden gibt es, um die Grundeinstellung jedes Einzelnen so zu modellieren, dass sie die Werte des Unternehmens stärken. Der Express-Dienst-

leister TNT praktiziert dafür eine ungewöhnliche Methode. Sie lassen ihren CEO von einem bekannten, hart fragenden Wirtschaftsjournalisten auf Video interviewen. Dieses Video wird als internes Kommunikationsmittel in der ganzen Firma verbreitet. Die Antworten des CEO dienen der Informationsverbreitung an die Mitarbeitenden. Das Interview ist zwar zuvor zwischen dem Journalisten und dem Firmenboss im Detail abgesprochen, und die Ziele beziehungsweise Antworten sind festgesetzt, dennoch wirkt das Gespräch authentisch. Damit erzeugt TNT eine Wahrhaftigkeit ihres CEO, die Genuinität verspricht, womit Sie im Resultat wiederum das Image des klar denkenden, souveränen CEO herstellen – also eine vorbildhafte Figur für die Top-2500-Belegschaft, der es gezeigt wird. TNT nennt diese Methode «Shoot to kill»-Session, um die «Echtheit» des Interviews zu suggerieren.

Der Glaube an den CEO erzeugt unterstützendes Verhalten (Supportive Behavior). Das Verhalten wird in den meisten Unternehmen verstärkt durch die gängigen Informationskanäle wie Intranet und Mitarbeitermagazine, die zum vollkommenen Verständnis (Understanding) über die Visionen und Strategien führen. Philips baut in dem Bereich der Verbreitung der Firmenwerte auf den direkten Kontakt zwischen Mitarbeitenden und ihrem CEO Gerard Kleisterlee, indem sie in allen Ländern einmal monatlich einstündige Life-Audio-Konferenzen schalten. Während dieser Zeit können Mitarbeitende

unter Angabe ihres Namens ihre Fragen an die Firmenleitung direkt stellen.

Firmen nutzen unterschiedliche Methoden zur Erreichung eines übergeordneten Ziels – nämlich die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu entwickeln (Developing Capabilities), die in Einklang mit den Firmenstrategien sind. Unterstützt werden diese Ziele häufig mit Corporate Universities oder Wissensmanagement-Programmen. Ich weiss jedoch noch von keinem einzigen Unternehmen, das alle Methoden zur Zielerreichung konsequent anwendet.

### Welche Wege sollten Unternehmen gehen, um methodisch dieses Ziel zu erreichen?

Sie müssen messen, wie hoch die Bereitschaft unter den Mitarbeitenden ist, die Unternehmensinitiativen aktiv zu unterstützen. Sie müssen auch die führenden Personen identifizieren, die eine ganzheitliche, vereinheitlichte Herangehensweise stützen. Unternehmen sollten auch ihre einzelnen Geschäftseinheiten miteinander vergleichen und sich mit der Konkurrenz messen. Und schliesslich sollten sie sich mehr bemühen, ihre Mitarbeiterkommunikation zu verbessern und Ziele zur Verbesserung setzen.

### Wer sind die Schlüsselfiguren für diese Vorgehensweise?

Das können die Kommunikationsverantwortlichen eines grösseren Unternehmens genauso sein wie die HR-Manager eines kleineren Unternehmens. Das HRM hat hier eine grosse Chance, essenzielle Initiativen zu steuern. Letztendlich muss die Firmenleitung entscheiden, solange diese Verantwortlichen auch bereit sind, das Risiko auf sich zu nehmen, zunächst negatives Feedback zu erhalten.

### Wie wird gemessen?

Die meisten Unternehmen nehmen Mitarbeiterumfragen vor. Die sind zwar sinnvoll, wenn es um die Erfassung von Aspekten der Grundeinstellung der Mitarbeitenden geht. Sie messen aber nicht das Verhalten der Mitarbeitenden. Um das Verhalten zu messen, habe ich einen Quotienten entwickelt, den ich Employee Communication Quotient (EcQ) nenne. Dieser wird in vier Schritten implementiert:

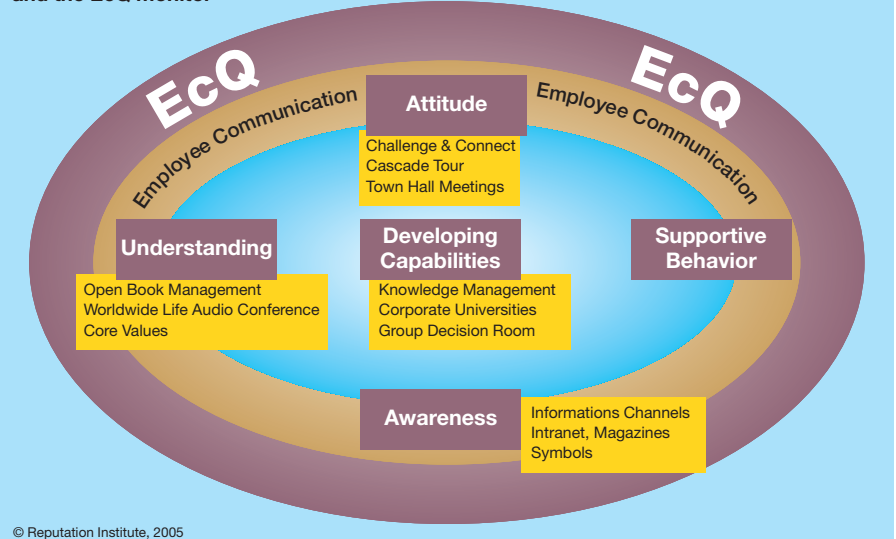
- Interne Analyse der Mitarbeiterkommunikation und die von den Mitarbeitenden umzusetzende Strategie
- Datensammlung von Geschäftseinheiten via Intranet
- Datenauswertung von externen Experten, statistische Analyse
- Reporting der Untersuchungsergebnisse, Follow-up-Workshops und Identifikation von Aktivitäten zur Verbesserung der Verhaltensweisen

Unser Reputation Institute unterstützt Unternehmen bei der detaillierten Auswertung ihrer gesammelten Daten.

### Haben Sie ein konkretes Beispiel eines Unternehmens?

Nehmen wir das Express-Luftfrachtunternehmen FedEx. Sein Werbeslogan ist: «We will make every FedEx experience outstanding.» Wir haben für FedEx untersucht, was die Mitarbeitenden genau über dieses Kundenversprechen wissen, was sie darunter verstehen, wie sie sich verhalten sollen, um dieses Versprechen zu leben, und welche Fähigkeiten sie haben sollten, um dieses Versprechen umzusetzen. Dann haben wir in einem Fragenkatalog eruiert, wie hoch die Frequenz der Mitarbeiterkommunikation ist, was in welchen Kanälen wie regelmässig kom-

### Creating Strategic Business Alignment using employee communication and the EcQ monitor



Vier-Stufen-Modell für interne Motivationsprogramme.

### Comparing Employee Communications Drivers across Functions

|                                  | Total | Operation | Clerical | Prof./technical | Management | Senior Management |
|----------------------------------|-------|-----------|----------|-----------------|------------|-------------------|
| EcQ®                             | 62,0  | 60,2      | 62,2     | 59,8            | 63,9       | 66,0              |
| Cross-departmental Communication | 68,3  | 66,6      | 70,2     | 66,4            | 70,0       | 70,5              |
| Management Communication         | 61,5  | 58,4      | 64,3     | 58,7            | 64,6       | 65,4              |
| Internal Media                   | 64,9  | 65,1      | 65,8     | 64,2            | 65,1       | 66,5              |
| Individual Messaging             | 58,6  | 54,4      | 57,0     | 57,1            | 61,1       | 62,6              |
| Corporate Messaging              | 52,0  | 50,4      | 51,7     | 48,9            | 54,8       | 60,3              |
| Communication Climate            | 64,0  | 59,8      | 62,6     | 61,3            | 67,2       | 70,7              |

Maintain (≥70)
  Improve (60–69)
  Immediate action (≤60)

© Reputation Institute, 2005

Mitarbeiterkommunikations-Datenanalyse der verschiedenen Geschäftseinheiten.

muniziert wird, was die Informationsinhalte sind, was das Management tut, um seine Mitarbeitenden zu binden, wie methodisch es dabei vorgeht und mit welcher Strategie und ob sich die Geschäftseinheiten untereinander austauschen, wie häufig und worüber. Ausserdem erfragten wir, wie die Mitarbeitenden den Kommunikationsstil charakterisieren würden und ob es Beispiele von gelungener Mitarbeiterkommunikation gäbe. Diese Angaben analysierten wir und beobachteten die Entwicklungen nach Bekanntgabe der Resultate. Wir verglichen auch die Resultate bei FedEx mit einer Reihe anderer global präsenten Unternehmen. Auf Basis all dieser Angaben unterbreiteten wir Verbesserungsvorschläge.

### Was sind die wichtigsten Erkenntnisse Ihrer Untersuchungen?

Wir können nachweisen, dass Unternehmen erfolgreicher sind, wenn ihre Mitarbeitenden in die strategischen Initiativen voll involviert sind. Diese Involvierung setzt voraus, dass die Grundhaltung, das Verständnis und bestimmte Fähigkeiten der Mitarbeitenden gegeben sind. Diese Voraussetzungen prägen das den Brand unterstützende Verhalten der Mitarbeitenden. Die

«Die gängigen Mitarbeiterumfragen analysieren nicht das Verhalten der Mitarbeitenden»

Cees van Riel

Voraussetzungen werden von jedem einzelnen Unternehmen unterschiedlich stimuliert. Unternehmen müssen ihre Instrumente dazu selber wählen. Um die Intensität des Employee Alignment systematisch zu verfolgen und um bei Bedarf rechtzeitig Verbesserungen zu initiieren, hilft der EcQ-Monitor. Es ist aber auch wichtig festzulegen, welcher Stil der Mitarbeiterkommunikation zu welchem Zeitpunkt in welchem Unternehmen Sinn macht. Ist die Firma beispielsweise zentralisiert organisiert und hat gerade harte Zeiten vor sich, brauchen Mitarbeitende klare Strukturen und Vorgaben von oben. Welche Kommunikationsstrategie auch immer gewählt wird: Ziel ist, dass alle Mitarbeitenden die berühmte «extra mile» gehen, um den Brand des Unternehmens nach aussen zu verkörpern. cv