

Wirtschaftsmagazin

IHK

Rhein-Neckar

10 | 2006



■ **Asien:**

Boomer Market oder Höhle des Löwen?

■ **Kommunikation:**

„Sei ehrlich und nimm deine Mitarbeiter ernst“

■ **Was bewegen:**

Eine Genossenschaft bringt Beruf und Familie näher zusammen

Roundtable Mitarbeiterkommunikation

„Sei ehrlich und nimm deine Mitarbeiter ernst“

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital im Unternehmen – heißt es. Doch wie steht es um die interne Kommunikation angesichts der Globalisierung und einer allgemeinen Verunsicherung am Standort Deutschland? Worauf muss man achten? Im Gespräch mit dem IHK Wirtschaftsmagazin und auf Initiative der Agenturen KünkelLopka (Heidelberg) und SIGNUM (Mannheim) nehmen vier Experten aus verschiedenen Unternehmen der Region zu aktuellen Fragen der Mitarbeiterkommunikation Stellung.

Warum betreiben die Unternehmen überhaupt Mitarbeiterkommunikation?

>>Michael Zipf: Das Umfeld, in dem sich die Unternehmen behaupten müssen, wird immer komplexer, und es ändert sich immer schneller. Die Mitarbeiter müssen aber wissen, wo es langgeht. Mitarbeiterkommunikation ist also erforderlich, um zu erklären, zu begründen, zu informieren, wie das Unternehmen am Markt agiert, welche Anforderungen auf die Mitarbeiter zukommen, welche strategischen Ziele man verfolgt. Zudem ist Mitarbeiterkommunikation keine Einbahnstraße von oben nach unten. Auch der Vorstand will wissen, was die Mitarbeiter denken, wie seine strategischen und operativen Themen ankommen.

Vor welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell?

>>Andreas Schwaderer: Die Globalisierung spielt eine immer wichtigere Rolle. Die deutsche ABB ist Teil der ABB-Region Zentraleuropa. Des-

halb müssen wir über den Tellerrand hinausblicken und im Mitarbeitermagazin zeigen, wie in anderen Ländern gearbeitet wird und wie man zusammenarbeiten kann. Gleichzeitig sehen wir es aber als wichtige Aufgabe an, die Mitarbeiter über Themen mit speziellem Bezug zu ihrem Arbeitsalltag in den deutschen Werken zu informieren.

>>Sonja Morweiser: Von den 55 000 Bilfinger-Berger-Mitarbeitern arbeiten noch 15 000 in Deutschland. Daran sieht man schon, dass auch wir vor der Herausforderung stehen, unseren Mitarbeitern den internationalen Kontext, in dem wir uns bewegen, zu vermitteln.

>>Monika Laubner-Knapstein: Der Markt der InterVersicherung ist Deutschland. Deshalb ist für uns beispielsweise die Gesundheitsreform ein wichtiges Thema. Wir müssen unsere Mitarbeiter und Vertriebskollegen über Veränderungen informieren und Transparenz schaffen; denn derartige Reformen betreffen direkt unser Geschäft.



Michael Zipf (SAP): „Von der E-Mail des Vorstands über TV, Intranet und Printmedien – die SAP setzt in der Mitarbeiterkommunikation auf einen breiten Medienmix.“
Fotos: Signum

Nicht alle Mitarbeiter haben die gleichen Informationsbedürfnisse. Wie werden Mitarbeitermedien dem gerecht?

>>Michael Zipf: Durch die Mischung unterschiedlicher Medien mit unterschiedlicher Aufbereitung der Themen. Natürlich liest nicht jeder Mitarbeiter alle Beiträge einer Ausgabe der Mitarbeiter-Zeitschrift. Ziel der Redaktion sollte es aber sein, die Beiträge so interessant zu gestalten und soviel Nutzwert zu liefern, dass kein Mitarbeiter darum herumkommt.

>>Sonja Morweiser: Unsere Leser sind jeweils zur Hälfte Arbeiter und Angestellte. Entsprechend unterschiedlich formulieren wir die Beiträge im Heft. Zwar versuchen wir grundsätzlich allgemein verständlich zu formulieren, aber es kann auch durchaus mal technisch werden, um eine spezielle Zielgruppe anzusprechen.

Wie kritisch darf oder muss ein Mitarbeitermedium sein?

>>Sonja Morweiser: Schönfärben hilft in der internen Kommunikation nicht. Es gilt das Motto: Sei ehrlich und nimm deine Mitarbeiter ernst. Ansonsten geht die Glaubwürdigkeit verloren. Aber die Berichterstattung muss natürlich konstruktiv erfolgen. Wie kritisch man in der internen Kommunikation sein kann, hängt vom Kommunikationsverständnis des Vorstands ab. Wenn er selbst gerne und offen kommuniziert, wird es leichter.

>>Andreas Schwaderer: Das kann ich bestä-



„Schönfärben funktioniert bei der internen Kommunikation nicht,“ sagt Sonja Morweiser von Bilfinger Berger.



Die wachsende Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation für den Unternehmenserfolg stand im Mittelpunkt eines Roundtable-Gesprächs von Experten aus der Region (v.l.): Michael Zipf (SAP), Andreas Schwaderer (ABB), Sonja Morweiser (Bilfinger Berger), Andrea Kiefer (IHK Wirtschaftsmagazin), Monika Laubner-Knapstein (INTER Versicherung), Dr. Udo Kessler (SIGNUM) und Klaus Künkel (KünkelLopka).

tigen. Offenheit ist absolut erforderlich. Sonst verpuffen die Investitionen in die interne Kommunikation. Der Grad der Offenheit ist eng an Personen gebunden. Insgesamt ist das Verständnis für eine offene Kommunikation in den vergangenen Jahren gewachsen.

Auf welche Medien setzen Sie in der internen Kommunikation?

>>Michael Zipf: Grundsätzlich gilt: Die Medien sollten so gewählt werden, dass man sowohl schnell informieren als auch fundiert berichten kann und die Lesegewohnheiten der Mitarbeiter trifft. Bei SAP setzen wir auf einen breiten Medienmix – von der E-Mail des Vorstands über TV und Intranet bis zum Magazin. Und natürlich auf die persönliche Kommunikation durch die Führungskräfte. Die ist nach wie vor ganz wichtig.

Wie wichtig ist die Zuordnung der internen Kommunikation innerhalb des Unternehmens?

Profil SIGNUM

SIGNUM ist eine Full-Service-Agentur für Unternehmenskommunikation mit Sitz in Mannheim. Spezialisiert auf Kunden- und Mitarbeitermagazine liegt die Kernkompetenz der 75 Mitarbeiter im "Branded Publishing". Medienübergreifend aufbereitete Inhalte und Botschaften unterstützen dabei die Unternehmensziele der Kunden. Produkte und Dienstleistungen lassen sich erfolgreich verkaufen, die Vertrauenswürdigkeit der Marke wird gestärkt. Weitere Informationen: www.signum-web.de.

>>Monika Laubner-Knapstein: Die Zuordnung ist insofern wichtig, als der direkte Zugang zur Geschäftsführung erforderlich ist. Die Notwendigkeit der Mitarbeiterkommunikation ist nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch zunehmend im Mittelstand erkannt.

Wie binden Sie die Leser an Ihr Magazin?

>>Monika Laubner-Knapstein: Ich mache immer wieder die Erfahrung, dass vor allem Informationen zu Geburtstagen, Jubiläen, Ehrungen oder auch Todesfällen sehr aufmerksam gelesen werden. Fehlt etwas oder hat sich ein Fehler eingeschlichen, kommt das Feedback prompt. Wer also Leser binden will, kann auf diese Rubriken nicht verzichten.

Profil KünkelLopka

KünkelLopka ist eine Spezialagentur für Medienentwicklung und Verlagskommunikation mit Sitz in Heidelberg. Über 200 Zeitungen, Zeitschriften und Magazine aus unterschiedlichen Branchen und Medienbereichen tragen die Handschrift der Heidelberger Medienentwickler. Damit zählt KünkelLopka zu den führenden Anbietern in Deutschland. Zusammen mit unserer Partneragentur xmachina entwickeln wir anspruchsvolle medienübergreifende Internetprojekte. Weitere Informationen finden Sie unter www.KuenkelLopka.de und www.xmachina.de

>>Sonja Morweiser: Ähnliche Erfahrungen haben wir auch gemacht. Wir hatten einmal geplant, die Fotos der Jubilare wegzulassen. Das löste eine richtige Protestwelle aus.

>>Andreas Schwaderer: Ein wichtiges Instrument, die Leser an das Blatt zu binden, sind regelmäßige Leserbefragungen. Denn dadurch erhalten wir Informationen zur Frage, ob wir die richtigen Themen in der richtigen Weise aufbereiten. Auf dieser Basis können wir das Medium kontinuierlich verbessern.

Welche Rolle spielen externe Dienstleister in der Produktion von Mitarbeitermedien?

>>Sonja Morweiser: Die Gestaltung übernehmen externe Partner, die Beiträge und auch



Andreas Schwaderer (Mitte): „ABB setzt bei der Distribution von Mitarbeitermagazinen auf den Postversand an die Privatadresse.“



Monika Laubner-Knapstein (INTER Versicherung): „Wir müssen unsere Mitarbeiter und Vertriebskollegen über Veränderungen informieren und Transparenz schaffen.“

viele der Fotos erstellen aber eigene Redakteure. Denn es geht oft um sensible Themen, die viel internes Wissen und Fingerspitzengefühl erfordern. Das kann aus meiner Sicht ein externer Schreiber nicht leisten.

>>Andreas Schwaderer: Größere Geschichten lassen wir zum Teil von externen Redakteuren schreiben, die unser Unternehmen sehr gut kennen. Wir setzen dabei auch auf professionelle Fotografen, da das Magazin stark von der Fotoqualität lebt. In der Gestaltung erwarten wir von Dienstleistern Vorschläge, wie ein Artikel seine größte Wirkung entfalten kann.

>>Michael Zipf: Die Aufgabe externer Partner sehe ich grundsätzlich darin, dass sie unser eigenes Know-how ergänzen. Sie sollen uns helfen, das Magazin auf der Höhe der Zeit zu halten. Im Übrigen bin ich auch dafür, immer wieder mal Beiträge von externen Autoren in die internen Medien zu bringen, da sie mir ihrem ungetrübten Blick für neue Perspektiven sorgen können.

Wie kommen die Mitarbeitermagazine überhaupt zu den Lesern?

>>Michael Zipf: Zu den Aufgaben der internen Kommunikation gehört es in der Tat, dafür zu sorgen, dass die Magazine ihre Leser auch erreichen. Dazu müssen die Kommunikatoren im Unternehmen Netzwerke bilden. An jedem Standort sollte mindestens eine Vertrauensperson für die Verteilung der Hefte verantwortlich sein.

>>Monika Laubner-Knapstein: Dabei muss man manchmal auch zu Tricks greifen. Um die Verteilung bei einigen Tochtergesellschaften zu sichern, fahren wir eine Strategie der Einbindung. Die Gesellschaften finden sich im Heft, dann haben sie auch ein Interesse daran, dass es im eigenen Haus verteilt wird.

>>Sonja Morweiser: Viele unserer Mitarbeiter sind auf Baustellen

7 Regeln für ein erfolgreiches Mitarbeitermedium

Mitarbeitermedien vermitteln nicht nur Information und Wissen. Über „Bauch und Herz“ tragen sie ganz wesentlich zur Identifikation mit dem Unternehmen bei. Deshalb lohnen sich Investitionen in die interne Kommunikation. Mitarbeitermedien können ihren Nutzen aber nur entfalten, wenn ihre Macher einige Regeln beherzigen:

1. Stellen Sie Ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt und lassen Sie sie so oft wie möglich zu Wort kommen.
2. Vergessen Sie nie, dass Lesen eine freiwillige Leistung ist. Nutzen Sie deshalb alle journalistischen Formen, um Ihre Botschaften interessant und spannend aufzubereiten: Bilderstrecken, Interviews, Reportagen und auch Gewinnspiele.
3. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter ernst. Stellen Sie alle Themen nicht nur sachlich richtig, sondern vor allem verständlich und transparent dar – für alle Mitarbeiter.
4. Behandeln Sie auch unangenehme Themen und verschweigen Sie keine negativen Tatsachen. Glaubwürdigkeit und die Klarstellung von Gerüchten ist eine der Stärken, die Sie entwickeln können.
5. Seien Sie authentisch. Die Kommunikation muss zu Ihrem Unternehmen und auch zum Führungsstil passen. Setzen Sie sich mit der Sprache und dem „Wording“ Ihres Unternehmens intensiv auseinander und spiegeln sie dies redaktionell wider.
6. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Gelegenheit, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Schaffen Sie dezent aber konsequent ein Wir-Gefühl.
7. Vermitteln Sie Visionen. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, wohin die Reise geht und was das Unternehmen dafür tut. Aber auch was Sie von Ihren Mitarbeitern erwarten.

tätig – auch im Ausland. Deshalb senden wir das Magazin in alle Herren Länder. Denn oft ist das Heft die einzige Verbindung der Kollegen in die Heimat.

>>Andreas Schwaderer:

Wir senden das Magazin per Post an die Privatadresse der Mitarbeiter. Wir haben keine Arbeit mit der Verteilerpflege, da wir auf die Adressdaten der Personalabteilungen zurückgreifen. So erreicht das Heft pünktlich und zuverlässig alle Mitarbeiter – und im privaten Umfeld setzen sie sich intensiver mit dem Magazin auseinander.

Ihre Tipps für kleine Unternehmen, die mit der internen Kommunikation starten wollen?

>>Monika Laubner-Knapstein:

Machen Sie sich Gedanken, was Sie erreichen wollen und legen Sie los. Wichtig ist, dass Ihr Medium regelmäßig erscheint und dass die Mitarbeiter sich und ihre Themen darin finden. Vermeiden Sie Lobhudelei – Berichte müssen den Tatsachen entsprechen. Dafür muss man manchmal auch kämpfen.

>>Andreas Schwaderer: Auch kleine Unternehmen sollten bedenken, dass es nicht ausreicht, nur nach außen professionell aufzutreten.

Internes und externes Bild müssen zusammenpassen.

>>Sonja Morweiser: Erst prüfen, dann veröffentlichen.

>>Michael Zipf: Der Mitarbeiter muss im Zentrum stehen, er muss in Wort und Bild vorkommen. Und: Definieren Sie von Anfang an klare Regeln der internen Kommunikation.

Vielen Dank für das Gespräch.

Teilnehmerrunde:

Monika Laubner-Knapstein, Leiterin Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, INTER Versicherung

Sonja Morweiser, Redaktion b-intern, Mitarbeiterzeitschrift Bilfinger Berger

Andreas Schwaderer, Redaktionsleiter kontakt, Mitarbeitermagazin ABB Deutschland
Michael Zipf, Redaktionsleiter SAP World, Mitarbeitermagazin SAP

Gesprächsleitung: **Andrea Kiefer**, Leiterin Öffentlichkeitsarbeit IHK Rhein-Neckar

Der ideale Weg für meine Mitarbeiter und mich. **Die betriebliche Altersversorgung der SV.**

**Ausgebildete BAV-Berater
informieren Sie.**

Betriebliche Altersversorgung der SV

Je mehr Mitarbeiter Sie dafür gewinnen, desto mehr Sozialversicherungsbeiträge sparen Sie. Ihre Mitarbeiter profitieren von hohen staatlichen Zuschüssen, Sie überzeugen durch soziale Kompetenz. Mehr als clever – die betriebliche Altersversorgung der SV.

Was auch passiert:

Sie haben ja uns!

SV Sparkassen
Versicherung