

#12

Attitüde oder Allüre

Wie steht die
Interne Kommunikation
zum Thema Haltung?

06 — Wie hältst du es mit der Haltung? Philipp Bahrt wagt eine Einordnung des Hype-Worts für die interne Kommunikation.

16 — Peter Weiß skizziert in seiner Kolumne den langen Weg zur eigenen Haltung. Lesen Sie, warum Haltung gewinnt.

18 — In unserer Gesprächsrunde unterhalten sich Wolfgang Haas, Sylvia Knittel und Stefanie Wismer über Meinungsvielfalt, Authentizität und klare Positionen.

26 — Macht euch mal locker! Andreas Haas plädiert für etwas Zurück-Haltung.

28 — Unternehmen mit Haltung - muss das sein? Susanne Marell und Manuel Wecker arbeiten heraus, was der Zeitgeist Unternehmen im Umgang mit gesellschaftlichen Themen empfiehlt.

30 — Im Miteinander zum Erfolg: Janett Schwerdtfeger benennt sechs Erfolgsfaktoren für digitale Transformationsprozesse.

32 — Die Community Manager*in: Nicole Pingel und Janina Beckmeier zeichnen das Gesicht des Social Intranet.

35 — Prof. Dr. Schulz von Thun beantwortet drei Fragen zur Wirkung von Haltung in der internen Kommunikation.

36 — Die Mitarbeiter*innen der Techniker Krankenkasse haben eine Kulturreise gewonnen! Was sie dabei erlebt haben, erzählt uns Jacqueline Dauster.

38 — Eine für alle(s): Wie die »TÜV SÜD IN« globale Themen und lokale Interessen vereint, erklärt Jörg Riedle.

40 — PERMA und »Reason why« sind das Erfolgsrezept von Lidl Österreich. Simon Lindenthaler beschreibt, warum.

42 — Die glorreichen Sieben

43 — Am Puls der Zeit

43 — Impressum

44 — »Nur weil ich CEO bin, habe ich nicht recht.«
Im Porträt von Philipp Bahrt erscheint der Edding-Chef Per Ledermann auf Augenhöhe.

48 — Buzzword

49 — Désirée Böhm blickt in ihrem Porträt des WISO-Moderators Marcus Niehaves über den Tellerrand.

52 — Moderne Interne Kommunikation: Fördert aktive Kommunikation von »unten«, findet Pit Hansing. Schafft Orientierung durch eigene Inhalte, argumentiert Steffen Türk.

54 — So geht das

6

—

Haltung





— **Wie ...**

... hältst du es mit der Haltung?

Haltungsnoten sollte es nicht nur im Sport geben, findet unser Autor. Er plädiert für einen ehrlichen Umgang mit dem Hype-Wort, das eigentlich keines sein dürfte. Von Philipp Bahrt

Haltung – ein geflügeltes Wort, das oft bemüht wird, wenn es um Führungsqualitäten, Wertvorstellungen oder schlicht um eine positive Konnotation festgezurrrter Meinungen geht. Doch was hat Haltung mit interner Kommunikation zu tun? Brauchen interne Kommunikator*innen Haltung? Und wenn ja – wozu?

Die Antwort lautet: Ja! Und zwar nicht weil, sondern obwohl das Wort mittlerweile zum Buzzword avanciert ist. Denn eigentlich hat Haltung gar nicht das Zeug zum Buzzword! Dies ist es nur dort, wo Haltung nicht aus sich selbst heraus gedacht, sondern als wohlklingender Oberbegriff für etwas anderes benutzt wird. Echte Haltung besitzt eine tiefe Bedeutung und korrespondiert mit dem Wesen dessen, der sie zeigt; sie ist manchmal unbequem, aber verlässlich, bestimmt, aber beweglich, verbindlich, aber unabhängig.

Dass Haltung gerade heute in Mode kommt, ist kein Zufall. Dahinter steckt der Wunsch nach Berechenbarkeit und Wahrhaftigkeit. Gerade im beruflichen Kontext erwarten die Menschen nicht das sprichwörtliche »Fähnchen im Wind«, sondern erkennbare Positionen, die sie mit Gesichtern in Verbindung bringen können und für die Verantwortung übernommen wird. Dieser Wunsch treibt nicht nur die Bezugsgruppen der internen Kommunikation, sondern auch ihre Akteure um. Denn moderne interne Kommunikation ist angehalten, Orientierung in einer zunehmend komplexen Welt und in Zeiten rasanter Veränderung zu bieten.

Haltung ermöglicht Orientierung – durch Vertrauen und Dialog

Dabei ist es nicht mit klassischer Top-down-Kommunikation getan: Zahllose Sender aus allen Ecken der Organisation tummeln sich auf dem Spielfeld der internen Kommunikation. Sie wollen mit ihren eigenen Themen Gehör finden. Und sie haben gleichzeitig Anspruch auf Orientierung und Hilfestellung vonseiten der Unternehmenskommunikation. Interne Kommunikator*innen müssen also in der Lage sein, Werte und Positionen zu vermitteln, ohne diese durch Druck in der Organisation durchzusetzen. Sie müssen einen Blick dafür besitzen, dass Vertrauen die Grundlage jeder fruchtbaren Zusammenarbeit ist – und sorgsam mit diesem Gut umgehen.

Rückbesinnung auf das Wesentliche: Persönlichkeiten sind gefragt

In unseren digitalen Zeiten ist vieles flüchtig und unpersönlich. Worte und Meinungen können genauso schnell in die Welt hinausposaunt werden, wie sie wieder überholt sind. Die Folge: eine wahrgenommene Beliebtheit einer Masse von Inhalten, in der Bedeutsames untergeht und Bedeutungsloses Gehör findet. Haltung kann (und sollte) zwar auch auf digitalen Wegen zum Vorschein kommen, aber in ihrem Ursprung ist sie

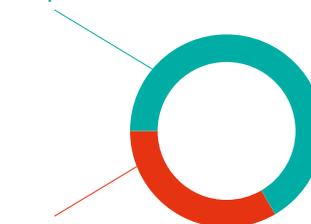


»In Zeiten der Unsicherheit und großer Veränderungen ist es besonders wichtig, Haltung zu zeigen. Nicht nur um anderen Menschen eine Orientierung zu geben, sondern auch um selber zu wissen, für was man steht. Ich empfehle, mutig zu sein. Mitstreiter*innen zu suchen und nicht gleich aufzugeben, wenn der Wind einem ins Gesicht bläst.«

Petra Röhlein, Leiterin Corporate Media beim Flughafen München

Die vorrangige Aufgabe der Internen Kommunikation ist es, die Menschen im Unternehmen auf allen Ebenen zu aktiver Kommunikation zu befähigen.

65,5%



35,5%

Die vorrangige Aufgabe der Internen Kommunikation ist es, wichtige Unternehmensbotschaften und damit verbundene Inhalte nach innen zu tragen.

Der Trendmonitor Interne Kommunikation 2019 zeigt, dass die meisten Kommunikator*innen heute ein Rollenverständnis an den Tag legen, welches dem aktuellen Trend im Mediennutzungsverhalten der Menschen entspricht.



»Die Leistungskraft von Unternehmen ist größer, wenn sie eine klare, erkennbare Haltung zur Sinnhaftigkeit ihres Daseins und ihres Handelns – dem sogenannten Purpose – haben. Studien zufolge verdienen solche Unternehmen mehr Geld, haben engagiertere Mitarbeitende, mehr loyale Kund*innen, sind innovativer und bewältigen organisationale Transformation besser.«

Prof. Dr. Ulrike Buchholz, Professorin für Unternehmenskommunikation an der Hochschule Hannover

interne-kommunikation.net/purpose



Hier finden Sie einen vertiefenden Beitrag von Prof. Dr. Ulrike Buchholz zum Thema Purpose.

etwas Persönliches und im Kern Analoges. Aber noch mal einen Schritt zurück: Welche Definitionen gibt es, die versuchen, das Wort greifbar zu machen? Ulrike Führmann, Expertin für interne Kommunikation und Organisationsentwicklung, sagt: »Für mich heißt Haltung, dass das Handeln eines Menschen im Einklang mit seinen Einstellungen und seiner Werteordnung steht.« Wird eine Einstellung also erst durch ein darauf basierendes Handeln zur Haltung? Ja, dies sollte sehr wohl der Maßstab sein – insbesondere, wenn wir über Kommunikation reden. Denn eine Haltung, die nicht zum Tragen kommt, ist weder ersichtlich, noch kann sie Wirkung entfalten. Und worum geht es in der internen Kommunikation, wenn nicht um Sichtbarkeit und Wirkung?

Schauen wir, welches Verständnis von Haltung den Begriff tatsächlich zum Schlüsselwort moderner Mitarbeiterkommunikation macht. Bezogen auf die interne Kommunikation können drei Facetten von Haltung unterschieden werden:

- die Haltung, die interne Kommunikator*innen bezogen auf ihre Rolle im Organisationskontext und gegenüber eigenen Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten einnehmen
- die Haltung, die sie hinsichtlich ihrer internen Kommunikationsaktivitäten gegenüber den verschiedenen Bezugsgruppen zeigen – in ihrem Handeln, in ihren Themen, in ihren Inhalten
- die Haltung, die interne Kommunikation zu externen, gesellschaftlichen und politischen Themen bezieht

Haltung zur eigenen Rolle

Zunächst sollten sich die Verantwortlichen der internen Kommunikation über ihr Rollenverständnis klar werden. Sehen Sie sich klassisch als Sender von Unternehmensbotschaften? Sehen Sie sich als Medienmacher*in und Journalist*in, die Einblicke ins Unternehmen schafft? Oder sehen Sie sich in erster Linie als Dienstleister*in und Berater*in, die Plattformen und Know-how zur Verfügung stellt?

Im nächsten Schritt folgt der Abgleich des Selbstverständnisses mit der spezifischen beruflichen Situation: Im positiven Sinne sollten Sie Ihr Gebiet abstecken – um Ihren Manövrierraum zu kennen, nicht um ein Silo zu bilden.

Seien Sie konsequent und streiten Sie für Ihre Überzeugungen!

Die entscheidende Frage: Reicht der vorhandene Spielraum aus Ihrer professionellen Sicht, um Ihre Aufgabe zu erfüllen? Bereits hier zeigt sich, ob Sie in Ihrer Funktion Ihrer persönlichen Haltung treu bleiben können. Erfolgreiche Kommunikator*innen haben ihre Auffassungen stets auch gegen Widerstände vertreten – und so dazu beigetragen, ihre Unternehmen effizient ins digitale Zeitalter zu führen. Laut einer aktuellen Pulsbefragung von SCM und JP|KOM handeln

Kommunikator*innen allerdings nicht immer im Einklang mit sich selbst: Rund 40 Prozent gelingt dies nur zum Teil und 10,3 Prozent zu selten. Dies kann zum Problem werden, denn die Glaubwürdigkeit von Kommunikation steht und fällt mit der Authentizität ihrer Akteure.

Empathie schafft Verständnis: Reflektieren Sie Ihr eigenes Handeln!

Damit keine Missverständnisse aufkommen: An Unterstützung mangelt es der Internen Kommunikation nicht immer vonseiten der eigenen Vorgesetzten. Wichtige Partner, die viel zu oft Reibungspunkte zur Internen Kommunikation besitzen, sind neben den Führungskräften auch HR als Treiber von Personalthemen und Qualifikationsmaßnahmen sowie die IT als umsetzende Instanz für neue Kommunikations- und Kollaborationslösungen.

Um als Vorbild voranzugehen, sollten Sie immer auch sich selbst hinterfragen: Haben Sie sich mit den Argumenten anderer auseinandergesetzt? Legen Sie dieselben Maßstäbe an sich selbst an wie an andere? Probieren Sie es aus: Reflektieren Sie Ihr eigenes Handeln und gehen Sie auf Ihre Kolleg*innen zu!



»Das berufliche Selbstverständnis der Internen Kommunikation ist in Bewegung. Sie professionalisiert und emanzipiert sich in den Unternehmen immer mehr. Haltung bedeutet vor diesem Hintergrund für Kommunikator*innen, sich über die eigene Rolle im Unternehmen – gegenüber Management und Mitarbeiter*innen – im Klaren zu sein.«

Dr. Klaus Spachmann, Kommunikationswissenschaftler an der Universität Hohenheim

Halt mal!

Sie haben eine Meinung zur Beyond? Prima! Dann würden wir Ihnen gerne ein paar Fragen stellen.

Immerhin gibt es uns schon seit 2013 in mehr oder minder unveränderter Form. Und wir wollen in der Beyond auch in Zukunft die Themen ansprechen, die Sie interessieren. Dazu brauchen wir Ihre Antworten, unter anderem zu Ihrem Leseverhalten und Ihrem professionellen Hintergrund. Das Ausfüllen der anonym durchgeführten Umfrage dauert etwa fünf Minuten. Ihre Daten werden nur zum Zweck der Auswertung gespeichert und nicht an Dritte weitergegeben. Als Belohnung für die Teilnahme an unserer kleinen Maßnahme zur Wirkungsmessung können Sie mit etwas Glück den ergonomischen Kniestuhl »Variable balans« des norwegischen Industriedesigners Peter Opsvik gewinnen.

Die Umfrage finden Sie unter surveymonkey.de/r/beyond



»Eine klare Haltung, nicht nur zu Angelegenheiten des Unternehmens im engeren Sinn, sondern ausdrücklich auch zu gesellschaftlichen Fragen, ist heute wichtiger denn je. Dabei ist es selbstverständlich, dass das Unternehmen in persona seiner Führungskräfte hier Vorbild sein muss.«

Birgit Ziesche, Leiterin globale Interne Kommunikation bei Henkel

Haltung hinsichtlich interner Themen und Inhalte

Nicht nur der Sinn, den man in seinem eigenen Wirken sieht und transportiert, spielt eine Rolle. Auch der Sinn, der gegenüber den internen Bezugsgruppen vermittelt wird, hat viel mit Haltung zu tun. Nur wer mit Gespür und Authentizität, bezogen auf die (angestrebte) Unternehmenskultur, agiert, ist in der Lage, positive Geschichten über den Wesenskern des Unternehmens glaubhaft zu vermitteln und zur Wirkung zu bringen. Die Veranschaulichung dieses Wesenskerns, den manche auch unter dem Modebegriff »Purpose« fassen, zahlt ganz besonders auf die Hauptziele der internen Kommunikation ein.

Konsistente Kommunikation: Auch die Organisation muss Haltung beweisen!

Hierbei kommt es jedoch auf mehr als »nur« die persönliche Haltung der Kommunikationsverantwortlichen an. Die Kommunikationsaktivitäten insgesamt müssen glaubwürdig sein und im Einklang mit dem Sinn und Zweck des Unternehmens stehen. In modernen Organisationen ist in diesem Kontext bei Weitem nicht nur die Kommunikationsabteilung gefragt: Insbesondere Vorgesetzte und Führungskräfte sind angehalten, Haltung zu zeigen. Entscheidend ist, dass die kommunizierenden Akteure den Purpose nicht nur vermitteln, sondern ihn sichtbar vertreten. Aufgabe der Internen Kommunikation ist es, sie darin zu schulen und dabei zu unterstützen.

Inwiefern in der internen Kommunikation Haltung ausgestrahlt wird, drückt sich demnach in zwei Aspekten aus:

- **Welche Inhalte und Themen vermitteln oder benötigen Haltung?**
Generell sollte eine Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Forderung an die Mitarbeiter*innen und Vorbildwirkung der Chefetagen unbedingt vermieden werden. Ganz besonders wenn es um Unternehmenswerte oder sensible Themen wie Veränderungsdruck oder Neuorganisation geht, ist Umsicht geboten. Die authentische und bezugsgruppengerechte Aufbereitung eines jeden Themas spielt eine entscheidende Rolle. Die wichtigste Grundregel: Die Botschaften sollten etwas mit der Arbeitswirklichkeit der Mitarbeiter*innen zu tun haben. Wer sich darüber lustig macht, dass der Kantinenplan so gut läuft, während die hochtrabende Leitbilddebatte wenig wahrgenommen wird, der oder die hat eines nicht verstanden: Die Kunst besteht darin, jedes Thema – von der Sauberkeit des Pausenraums bis hin zum abstrakten Strategiethema – auf die Bedeutung für den Einzelnen herunterzubrechen. Die Kernfrage lautet: Was hat das mit mir zu tun?
- **Was bedeutet Haltung für den Umgang mit Dialog und Kritik?**
Das Schöne an Haltung: Wer sie besitzt, braucht in der Regel keine Angst davor haben, das Agenda-Setting aus der Hand zu geben,

»Empathie
schafft
Verständnis:
Reflektieren
Sie Ihr
eigenes
Handeln!«





»Wir müssen raus aus der neutralen Zone und mehr Profil zeigen – in Form von Meinung und Positionierung zu gesellschaftlichen, politischen Themen wie Radikalismus, Gewalt und Entdemokratisierung. Aber: Haltung sollte wohlüberlegt sein, nicht moralisierend wirken – und vor allem die Unternehmenswerte unterstreichen. Unser Ziel muss der Diskurs sein!«

Tobias Geiger,
Leiter Interne Kommunikation
bei der Deutschen Bahn

Welche Ziele verfolgen Sie derzeit vorrangig in der internen Kommunikation?

63,7%

Identifikation und Mitarbeiterbindung fördern

52,7%

Verständnis für (wirtschaftliche) Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen schaffen

46,8%

Werte der Organisation bzw. Organisationskultur vermitteln

Der Trendmonitor 2019 belegt: Die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit den Werten und Zielen der Organisation ist das Hauptziel moderner interner Kommunikation. Die Grafik zeigt die Top-3-Ergebnisse zur dargestellten Fragestellung.

Partizipation und Dialog zu ermöglichen. Denn wo es authentisch zugeht, muss nicht befürchtet werden, dass die Fassade zusammenbricht – auch wenn unbequeme Themen zur Sprache kommen. Entscheidend ist stets auch der Umgang mit solchen Wortmeldungen. Es gilt: Wer den Dialog anregt, muss ihn letztlich auch führen!

Damit Dialog gelingt und die Mitarbeiter*innen tatsächlich als Sender in Erscheinung treten, muss Kommunikation vermitteln, dass dies erwünscht ist und als wertvoll wahrgenommen wird. Denn vor Ort im Unternehmen liegt viel Wissen verborgen. Die Einsicht in diese Erkenntnis zeugt von Augenhöhe, ohne gleich die gesamte Unternehmenshierarchie über Bord zu werfen. Dies werden die Mitarbeiter*innen als mündige, selbstbestimmte Wesen der Organisation danken.

Haltung zu externen gesellschaftlichen und politischen Themen

Am kontroversesten wird die Debatte rund um Haltung in der internen Kommunikation geführt, wenn es dabei um externe Themen geht. Doch was haben die überhaupt mit interner Kommunikation zu tun? Nicht wenig, denn Unternehmen sind keineswegs entkoppelt von gesellschaftlichen Diskursen. Sie und ihre Belegschaften sind ein Ausschnitt unserer Gesellschaft. Hinzu kommt, dass mit der zunehmenden Schnelligkeit und Interaktivität von Kommunikation externe Themen heute in kürzester Zeit zu internen Themen werden können – und umgekehrt interne zu externen Themen.

Die Realität zeigt, dass es nicht ganz einfach ist, aus der organisations-internen Kommunikation heraus Haltung zu externen Themen zu beziehen. Obwohl sich Kommunikator*innen laut der Pulsbefragung von SCM und JP|KOM mit knapp 60 Prozent in der Tendenz für eine politische Haltung gegenüber der internen Betriebsöffentlichkeit aussprechen, bleibt es in der Praxis oftmals bei dem Wunsch. Nur – oder sagen wir »immerhin« – 40 Prozent äußern sich als Interne Kommunikation zu politischen Themen. Inwiefern hierbei allerdings tatsächlich eine klare Haltung bezogen wird, bleibt unklar. Denkbar wäre auch, dass ein großer Teil dieser 40 Prozent politische Themen anspricht, ohne sich dazu klar zu positionieren.

Haltung kann riskant sein – aber ist das Risiko wert!

Dass Unternehmen sich, abgesehen von Bekenntnissen zu den grundlegenden Werten unserer Gesellschaft, im Allgemeinen recht bedeckt halten, wenn es um gesellschaftspolitische Diskurse geht, hat womöglich auch mit den Erwartungen ihrer Kund*innen zu tun. Das Beziehen einer Haltung kann aus Unternehmenssicht nämlich auch gründlich nach hinten losgehen. Dennoch: Hin und wieder kann es gute Gründe geben, auch zu externen Themen dezidiert Haltung zu beziehen. Beispielsweise wenn es darum geht, klare Kante gegen Hass und Hetze zu zeigen.

Fazit

Ziel von Kommunikation sollte es sein, an Herausforderungen gemeinsam als Unternehmen zu wachsen und Konflikte zu entschärfen, Dialog zu ermöglichen und Gemeinsinn zu stärken. Es gilt: Der Erfolg von Kommunikation wird dann erkennbar, wenn sie sich bewähren muss. Und genau in diesen Fällen ist auch die Bedeutung von Haltung in der internen Kommunikation für den Unternehmenserfolg am größten. ■



»Haltung zeigt sich in konkreten Handlungen und hat immer eine Wirkung. Deswegen gehört sie regelmäßig hinterfragt. Dabei können Reflexionsfragen hilfreich sein: Wieso habe ich die Haltung, die ich habe? Woran erkennen andere, dass ich eine Haltung habe? Wie zeigt sie sich in der eigenen Rolle und in der professionellen Ausgestaltung? Woran ist erkennbar, dass ich mit meiner Haltung hadere?«

Ulrike Führmann, Expertin für interne Kommunikation und Organisationentwicklung



Philipp Bahrt verantwortet bei der SCM – School for Communication and Management in Berlin den Themenbereich Interne Kommunikation.

Der studierte Diplom-Volkswirt interessiert sich besonders für die Schnittstellen von effizienten Organisationsstrukturen und wertschätzender, einbeziehender Kommunikation.