

Im Zweifelsfall das Blackboard

In einem Unternehmen kann man nicht nicht kommunizieren. Assistentinnen tragen dabei in ihrer Rolle zwischen Chef und Mitarbeitenden wesentlich zur internen Kommunikation bei, auch wenn das nicht ihre offizielle Aufgabe ist, sagt Kommunikationsexperte Daniel Ambühl. Ein Gespräch über professionelles Reden und Schreiben. Stefanie Zeng

Herr Ambühl, kennen Sie viele Assistentinnen, die auch für die interne Kommunikation zuständig sind?

Daniel Ambühl: Ja! Denn jede Assistentin macht aufgrund ihres Berufsprofils interne Kommunikation, auch wenn das nicht ihre offizielle Aufgabe ist. Unter interner Kommunikation ist jegliche Kommunikation innerhalb eines Unternehmens zu verstehen. Und da sind Assistentinnen in ihrer Vermittlerfunktion zwischen Chef und Team sowie als Ansprechperson für beide Seiten stark involviert.

Bräuchte es dafür eine Ausbildung?

Es schadet sicher nicht, die Grundlagen der internen Kommunikation zu kennen. Aber es erfordert vor allem auch eine gefestigte Persönlichkeit und Standhaftigkeit.

Was würden Sie denn als die Grundlagen der internen Kommunikation bezeichnen?

Sehr wichtig ist das Know-how dafür, wie man betriebsjournalistische Texte schreibt. Dabei

geht es vor allem darum, die Aufmerksamkeit des Lesers zu bekommen, indem man ihn abholt und in den Text hineinzieht. Für langweilige Artikel hat heute keiner mehr die Nerven und die Zeit. Neben diesem fachlichen Wissen geht es auch um das Verständnis der internen Kommunikation mit all ihren Facetten und Möglichkeiten. Kommunikation ist nie nur eine Weitergabe von Informationen und sie erfolgt nie nur einseitig. Es geht darum, innerhalb einer Firma einen Gemeinschaftssinn herzustellen, zu motivieren, zu informieren, eine Anlaufstelle für Fragen und eine Plattform für Austausch zu sein, es geht um Wissensmanagement und schliesslich auch um Effizienz und Effektivität.

Welchen Fehlern begegnen Sie häufig in der internen Kommunikation?

Zu oft wird sehr einseitig einfach Information weitergegeben, anstatt einen Austausch entstehen zu lassen. Wir nennen das den Push&Pull-Effekt: Die Verantwortlichen für



interne Kommunikation sollten nicht einfach Inhalte verbreiten, sondern auch Plattformen und Möglichkeiten für Feedback, Fragen und Anregungen schaffen. Nur so entsteht eine wirkliche Kommunikation. Das erfordert aber nicht nur technische Möglichkeiten, sondern auch eine gewisse Kultur im Unternehmen. Und auch das kann die interne Kommunikation fördern.

Wie fördert man denn eine Unternehmenskultur durch Kommunikation?

Indem man zum Beispiel in der Unternehmenssprache spricht, indem nicht immer nur die Chefs zu Wort kommen, indem ehrlich und offen kommuniziert wird, indem das Kader authentisch auftritt und nicht nur Raum für Mitsprache entsteht, sondern auch deutlich wird, dass Feedback und Kommentare ausdrücklich erwünscht sind.

Mit welchen Herausforderungen ist die interne Kommunikation sonst noch konfrontiert?

Wie in anderen Bereichen auch ist der Kostendruck zurzeit sehr hoch. Mit weniger Geld und weniger Mitarbeitern soll mehr geleistet werden. Dabei geht die Komplexität der Aufgabe oft etwas vergessen.

Wie steht es mit der Überbringung von negativen Nachrichten? Was gilt es da zu beachten?

Auch hier spielt es eine wesentliche Rolle, dass man klar, ehrlich und möglichst rasch kommuniziert. Zudem können Sie es vergessen, in Krisen auf Kanäle zurückzugreifen, die nicht etabliert sind. Notfallszenarien müssen also sehr gut durchdacht und im besten Fall erprobt sein. Alles, was im Alltag nicht eingespielt und untypisch ist, funktioniert in Krisen sowieso nicht. Negative Nachrichten erfordern darum in diesem Sinne nicht spezielle Massnahmen, sondern ein gut funktionierendes Kommunikationssystem als Basis.

Sie sprechen die verschiedenen Kommunikationskanäle an. Die Möglichkeiten,



Zur Person

Daniel L. Ambühl ist Präsident des Schweizerischen Verbandes für interne und integrierte Kommunikation SVIK. Zudem ist er Präsident des Councils der European Association for internal Communication FEIEA und Sekretär der Erwin Blaser Stiftung. Seit den 1980er-Jahren ist er in der Kommunikationsbranche tätig. Unter anderem hatte er Kaderpositionen in der Schwerindustrie, der Konsumelektronik und der Finanzbranche inne, längere Zeit gehörte er der Direktion der Schweizerischen Nationalbank an.

Push&Pull-Kommunikation: Suchen statt warten

Push & Pull steht in der Kommunikation vereinfacht gesagt für das Bring- und Holprinzip und die Richtung des Kommunikationsflusses. Wenn Informationen vom Sender verschickt werden, spricht man vom Push-Prinzip. Sucht sich ein Empfänger seine Informationen selbst, entspricht das dem Pull-Prinzip. Typische Push-Medien sind gedruckte Zeitungen, Radio und auch das klassische Fernsehen. Pull-Medien hingegen funktionieren wesentlich interaktiver, das beste Beispiel ist das Internet mit Google und Co. Nutzer suchen sich dort ihre Informationen selbst zusammen oder fordern sie an. Auch die Sozialen Medien ermöglichen eine viel stärkere Pull-Kommunikation. Via Twitter und Facebook beispielsweise stellen sich Nutzer ihr persönliches News-Netz zusammen. Sie wählen aus, welchen Freunden oder Experten sie folgen, um an Informationen zu gelangen.

sich mitzuteilen, sind mit den elektronischen Medien stark gestiegen. Ist das ein Segen oder ein Fluch?


Es kann beides sein. Einerseits erwachsen aus den neuen Kommunikationsmitteln enorme Chancen. Ich denke dabei zum Beispiel an die Möglichkeiten, Mitarbeiter anhand von Kommentarspalten und Ähnlichem zu einem Diskurs und Feedback anzuregen. Firmen, die dieses Prinzip verstanden haben, gehen frei und offen mit solchen Rückmeldungen um. Hier haben Social Media in die interne Kommunikation Einzug gehalten. Wenn Verantwortungsträger aber denken, durch elektronische Kommunikation könnten auf der internen Kommunikation Mitarbeiter und Aufwand gespart werden,

«Vor der Tiefe der elektronischen Kommunikation graut einem doch.»

weil sie schnell und kurz ist, täuschen sie sich.

Wie steht es mit der klassischen Mitarbeiterzeitung und Printprodukten? Verschwinden die in der Online-Wolke?

Auf keinen Fall. Gedrucktes ist nach wie vor am effektivsten. Eine gut gemachte Mitarbeiterzeitung hat über 100 Prozent Reichweite, weil sie aus dem Unternehmen herausgetra-

gen wird. Sie ist physisch fassbar, fällt einem im Stapel auf dem Tisch immer wieder einmal in die Hände. Vor der Tiefe von elektronischer Kommunikation graut es einem doch. Die Fülle ist enorm und schnell verschwindet eine Nachricht im grossen Ganzen. Im Zweifelsfall funktionieren Klassiker wie Blackboards immer noch am besten. Prominent platziert, erreichen sie auf sehr unkomplizierte Weise die meisten Mitarbeiter. 

Betriebsjournalistische Texte: Schreiben für den Leser

Das betriebsjournalistische Texten bezeichnet in der internen Kommunikation den journalistischen Anspruch, echte Daten und Informationen weiterzugeben. Das Gegenteil davon wäre PR-Arbeit, die versucht, etwas gut darzustellen, vom Kern eines Problems abzulenken, Verschleierungstaktiken anwendet, sich hinter einer unpräzisen Sprache versteckt und auch intern vor allem Werbung für die eigene Sache macht, ohne auf die negativen Seiten einzugehen. Die Sprache ist dabei zentral, lässt sich aber nicht verallgemeinernd erklären. Vielmehr muss sie zielgruppengerecht sein. In einem Pharma-Unternehmen beispielsweise, wo interne Publikationen vor allem von Wissenschaftlern gelesen werden, muss auch ein gewisses inhaltliches und sprachliches Niveau geboten werden. Gute Texte sind vom Thema her nahe beim Leser, holen ihn ab, ziehen ihn in den Artikel hinein. Gute interne Kommunikation überzeugt inhaltlich, sprachlich und durch ausgewählte Dokumentation, beispielsweise mit passendem Bildmaterial. Zudem wird sie crossmedial, also über verschiedene papierene und elektronische, ja sogar persönliche Kanäle, verbreitet.

Schlechte Nachrichten überbringen: Klug vorausdenken

Das Wichtigste beim Überbringen von schlechten Nachrichten ist es, sorgfältig und sauber Klartext zu sprechen. Sprechen im Besonderen, weil negative Botschaften immer besser mündlich überbracht werden sollten. Ökonomische und juristische Überlegungen können noch so einleuchtend sein, wenn die Konsequenzen für Menschen (und das können ja wiederum Ökonomen und Juristen sein) un gute Gefühle erzeugen, dann ist Widerstand vorprogrammiert. Auch hier haben rhetorische und «reinwaschende» Aussagen nichts verloren. Gute Führung in solchen Situationen verlangt, dass Fakten kurz, klar und der Situation angepasst vermittelt werden. Wahrhaftigkeit und Authentizität sind die Eckwerte. Das schliesst mit ein, dass eigene Fehler zugegeben werden, nichts beschönigt wird, der Respekt nicht verloren geht, auch wenn die Diskussion hektisch wird. Auch in solchen Situationen handelt es sich immer um ein Geben und Nehmen. Das heisst: Wer eine schlechte Nachricht überbringt, muss auf die Gegenseite eingehen und ihr zuhören. Zudem sollte sich der Übermittler von schlechten Nachrichten bewusst sein, was im Kopf seines Gegenübers passiert, und Vorschläge vorbringen, die dieser mit seinem Selbstverständnis verkräften kann.

«Perfekte Kombination»

Assistentinnen haben den Überblick darüber, was im Unternehmen gerade so läuft. Sie sind also prädestiniert dafür, diese Informationen zu verarbeiten und weiterzugeben. Zwei Erfahrungsberichte.



Susanne Hagmann

Assistentin GL und VR sowie Verantwortliche für PR und interne Kommunikation bei einer Handelsbank

«Die Kombination von Assistenz und interner Kommunikation finde ich perfekt. Als GL-Assistentin bin ich bei Beschlüssen der Geschäftsleitung dabei und kann dann direkt nachhaken, wie und wann wir den Mitarbeitenden die jeweiligen Informationen weitergeben wollen. Viele Unternehmen haben dort eine Schwachstelle, wenn niemand für die interne Kommunikation verantwortlich ist. Die Geschäftsleitung ist natürlich immer stark in ihre betriebswirtschaftlichen Themen involviert und schafft es je nachdem auch nicht immer, Beschlüsse und Veränderungen konsequent zu kommunizieren. So bleiben die Mitarbeiter auf Dauer natürlich aussen vor. Idealerweise beauftragt die GL die Kommunikationsverantwortliche deshalb mit einer Kommunikationsstrategie, in der die Ziele klar formuliert werden.

Für die interne Kommunikation setzen wir stark auf das Intranet. Mitteilungen werden immer seltener an alle verschickt, vielmehr erwarten wir von den Mitarbeitenden, dass sie sich gewisse Informationen selbst holen. Natürlich gilt das nicht für alle Themen: Wenn die Mitarbeiter von einer Entscheidung emotional betroffen sind, ist es unerlässlich, dass der Geschäftsleiter persönlich informiert, zum Beispiel bei Stellenabbau, Bonuskürzungen oder wenn auf höherer Ebene neue Mitarbeiter anfangen. Diese Informationsveranstaltungen fallen auch in meinen Aufgabenbereich. Bei Mitarbeiterveranstaltungen kläre ich mit den einzelnen Abteilungen ab, ob sie etwas beitragen wollen.

Meine Stelle war ursprünglich als Assistentin GL und PR-Verantwortliche ausgeschrieben, die Übernahme der internen Kommunikation hat sich durch meine Position natürlich ergeben.»



Sibylle Inderbitzin

Assistentin CEO bei Ricardo

«Wir veranstalten regelmässig so genannte Townhall Meetings, bei denen der CEO persönlich alle Mitarbeiter informiert. Dafür bereite ich die Präsentationen vor. Weil sich nicht alle Mitarbeiter trauen, dann ihre Fragen zu stellen, organisiere ich zusätzlich einmal im Monat einen Leadership-Lunch, bei dem jeder seine Fragen ungezwungen und ohne grosses Publikum stellen kann. Monatlich veranstalte ich ausserdem die Ricardo University: Eine halbe Stunde lang stellt dort ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin ein spannendes Projekt vor, an dem er oder sie gerade arbeitet. So erfahren alle, was zum Beispiel gerade im Marketing oder Daten-Team abläuft. Manchmal lade ich hierfür auch Externe ein, die dann spannende Inputs aus anderen Unternehmen und Branchen geben.

Bis im letzten Jahr habe ich auch noch regelmässig einen Mitarbeiter-Newsletter verschickt. Dort wurden neue Mitarbeiter vorgestellt und Interviews mit Arbeitskollegen oder Geschäftszahlen auf einfache Art und Weise publiziert.

Ich finde, dass eine Assistentin für diese Aufgabe prädestiniert ist: Sie ist die Schnittstelle zwischen Management und Mitarbeitern und kennt die Fragen beider Seiten. Mein Chef berät sich auch mit mir darüber, ob alles, was er sagen will, verständlich formuliert ist.

Das Thema Interne Kommunikation habe ich mir in meinem jetzigen Job durch Learning by Doing selbst angeeignet. Mit der heutigen Software ist das alles kein Problem: Mit Mailchimp beispielsweise lässt sich auf einfachste Weise ein Newsletter gestalten und versenden und das Tool Confluence dient uns als internes Wiki, mit allen Infos über unser Unternehmen wie Leitbild, Sportangebot, Reglemente oder Angebote für Vergünstigungen.»