

Einleitung

Als Journalistin, die seit mehr als zehn Jahren Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Marketing in unterschiedlichen Krankenhäusern verantwortet, kann ich mich nur wundern: Wir leben in einer kommunikativ offenen Welt, ich kenne keinen Menschen ab zwölf Jahren, der nicht ein Handy besitzt. Wir chatten, quatschen, schreiben Mails und SMS, hören Nachrichten, sehen Talkshows, verbreiten Neuigkeiten über Facebook, lassen uns berieseln durch Infotainment, lesen BILD, Bunte, FAZ, Spon und NZZ. Wir alle tun das in unterschiedlicher Intensität jeden Tag. Wir verfolgen die Kommunikationsgaus Prominenter und regen uns auf über vertuschte Skandale von der Ernährungsindustrie bis zu Keimen auf Säuglingsstationen. Und wir wissen und finden es richtig: Wenn erst mal ein Journalist Lunte gerochen hat von einem möglichen Skandal, lässt er nicht locker. Und wenn das betreffende Unternehmen seine Fehler nur häppchenweise zugibt, regen wir uns – zu Recht! – auf und vermuten meist noch viel größere Verfehlungen im Hintergrund – die aufzudecken wir begierig von Journalisten fordern. Wir erleben also jeden Tag, was schlechte und gute Kommunikation in verschiedensten öffentlichen Bereichen ausmacht.

Und doch sitzen Menschen mit Berufen wie dem meinen bisweilen fassungslos vor ihren Chefs, weil die gerade versuchen, mehr oder weniger brisante Informationen (allzu oft sind es aber ironischer Weise banale) nach innen und außen zu verstecken:

»Überraschend ist immer wieder die Naivität, mit der Topmanager häufig eine ›Nachrichtensperre‹ verhängen und meinen, dadurch den Informationsfluss aufhalten zu können. Jedes Thema in einem Unternehmen ist einer mehr oder weniger

großen Zahl von Mitarbeitern bekannt, und diese werden dafür sorgen, dass Informationen fließen – wenn nicht formelle, autorisierte, dann eben informelle, nicht-autorisierte, also Gerüchte. Deshalb kann die Geschäftsführung Gerüchten vor allem dadurch entgegenwirken, dass sie möglichst klar und offen informiert – und zwar kontinuierlich.« (Schick, 2014, S. 179)

Eine These des vorliegenden Bandes: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens sind nicht nur das wichtigste Kapital eines Unternehmens, sondern die wichtigsten Botschafter nach innen *und* außen, also die effizientesten Briefftauben. Auch deshalb sollten sie die ersten Adressaten der Informationspolitik des Vorstands/der Geschäftsführung sein und so kontinuierlich, so offen und vor allem so konsistent wie möglich informiert werden. Dies alles aus Gründen, die im Folgenden erläutert werden. Die Erfahrung zeigt einfach, dass jeder Versuch, eine Information zu deckeln, meist schwerwiegende Folgen hat; mindestens aber eine eklatante Lücke bei den Mitarbeitern zwischen dem Erleben der Unternehmenswirklichkeit und dem oft kommunizierten Anspruch aufreißt. Die Folge einerseits: Engagement und Loyalität von Mitarbeitern gehen verloren. Andererseits: Wer nach innen, an die Adresse seiner wichtigsten »Kunden«, nicht gut und professionell kommuniziert, tut dies nach außen oft erst Recht nicht.

Nicht jede Führungskraft hat das Talent zu einem guten Kommunikator, nicht jede Führungskraft hat a priori Gesetzmäßigkeiten von Öffentlichkeitsarbeit bzw. Kommunikation verstanden und weiß daher im Alltag oder im Krisenfall professionell zu agieren. Kommunikation ist aber ein Teil der Führungsaufgabe. Eine Studie der Harvard Business Review meint, Führungskräfte seien bis zu 80 % mit dem Thema Kommunikation befasst (Kinter et al., 2009, S. 23). Das ist vielleicht in der Theorie richtig. Der Krankenhausalltag sieht – wie alle Beteilig-

ten wissen – anders aus. Da entziehen sich Führungskräfte sowohl im Krankenhausbetrieb als auch in der Verwaltung nur allzu oft dieser schwierigen und komplexen Aufgabe. Dennoch bleibt die Kommunikation eine essentielle Aufgabe von Führungskräften, auch wenn diese eingeklemmt sind zwischen Renditeerwartungen, Personalmangel, Kosten-Erlösschere, MDK-Forderungen etc. Wer seinen Job als Führungskraft ernst nimmt, muss nicht nur seine Inhalte, sondern auch das Führen ernst nehmen. »Führung ist Führung von Menschen, ist Kommunikation mit Menschen, ist Auseinandersetzung mit Menschen, Überzeugen von Menschen, ja auch, sich manchmal gegen Menschen entscheiden zu können. Führung ist immer Management by men« (Kinter et al., 2009, S. 7).

Auch in guten Zeiten bleiben also die Mitarbeiter die wichtigste Zielgruppe für die Unternehmenskommunikation. Denn sie ist – gerade in Krisenzeiten – der Bodensatz, damit das Unternehmen erfolgreich und effizient sein kann.

»Die Mitarbeiterkommunikation wird vor dem Hintergrund [...] des zunehmenden Wettbewerbs zu einer Schlüsselkompetenz des Unternehmens. Veränderungsprozesse im Unternehmen als Reaktion auf Umweltdruck und -dynamik setzen voraus, dass die unternehmerischen Zielsetzungen allen Mitarbeitern transparent gemacht werden, um wirtschaftliches Handeln zu gewährleisten. Mitarbeitende sind zu Botschaftern des Unternehmens und seiner Marken zu machen. In dieser Funktion sind die durch die Führungskräfte des Unternehmens zu unterstützen« (Bruhn, 2011, S.1159).

Die Krankenhausszene hat in den vergangenen Jahren erst langsam gelernt, dass Unternehmenskommunikation nicht nur eine Disziplin für große, Dax-notierte Unternehmen ist, sondern dass die Gesetzmäßigkeiten von Unternehmens- und damit auch Mitarbeiterkommunikation auch für kleinere Häuser – ja, *gerade*

für kleine Häuser! – gelten. Es gibt einfach keinen Grund, warum Unternehmens- und auch Mitarbeiterkommunikation ausgerechnet in Krankenhäusern nicht angewandt werden sollte. Nun gibt es zwar vermutlich mittlerweile kein einziges Krankenhaus mehr, das nicht zumindest einen Verantwortlichen benannt hat, um »Pressearbeit« oder »Marketing« zu betreiben. Aber Unternehmenskommunikation ist deutlich mehr, als Anzeigen in der örtlichen Presse zu schalten und es macht im Output einen Unterschied, ob ein Mitarbeiter, der das Kommunikationshandwerk gelernt hat, mit dieser komplexen Aufgabe betraut ist, oder ob das Sekretariat oder der Qualitätsbeauftragte »das bisschen Marketing und Kommunikation« noch mitmachen muss.

Am Ende bleibt eines unverrückbar wie ein Kleiderschrank im Zimmer: Es gibt keine Alternative zu Mitarbeiterkommunikation. Aus einem ganz einfachen Grund: man kann nicht nicht kommunizieren. Man kann es nur gut oder schlecht machen.

Der vorliegende Band reflektiert vor meinem zehnjährigen Erfahrungshintergrund von Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in Krankenhäusern über eine wichtige Unterkategorie der Unternehmenskommunikation: die der internen Kommunikation. Wichtig war mir dabei keine wissenschaftliche Aufarbeitung des Themas und auch die vollständige Präsentation der verschiedensten Instrumente interner Kommunikation sollte nicht Gegenstand des Bandes sein. Zumal diese sich in dutzenden Handbüchern nachlesen lassen. Vielmehr soll dieser Band alle Kolleginnen und Kollegen aber auch Führungskräfte in einem Krankenhaus dazu anregen, das Thema »Kommunikation« zu durchdenken. Wer das Prinzip und auch den Nutzen von professioneller Mitarbeiterkommunikation erkannt hat, wird sich leicht tun, die für sein Umfeld relevanten Instrumente zu

etablieren. Instrumente nach dem Lehrbuch nachzuahmen, bringt oft wenig, wenn nicht die dahinter liegende Idee verstanden wurde. Unternehmenskommunikation ist aufwändig, interne Kommunikation ist aufwändig. Und beides kostet Geld. Aber: Mühe und Kosten lohnen. Immer.

1 Man kann nicht nicht kommunizieren

1.1 Kein Selbstzweck, sondern Profession, die leistungsfähige Verbindungen ermöglicht: Mitarbeiterkommunikation

Insgesamt ist die Branche noch immer nicht sehr kommunikationsaffin und eher konservativ in ihren Kommunikations- und Marketingideen. Das gilt für Kommunikationsmaßnahmen ebenso wie für den Umgang mit dem Budget. Mit dem Gesamtbudget, aber auch mit dem Budget für die Mitarbeiterkommunikation:

»Ein Blick auf die Verteilung des Kommunikationsbudgets auf die Kommunikationsinstrumente offenbart [...] einen weiterhin geringen Budgetanteil, der in der Unternehmenspraxis auf die Mitarbeiterkommunikation

nikation zugeschrieben wird. So wird in Deutschland und in der Schweiz der niedrigste Anteil des Kommunikationsbudgets auf die Mitarbeiterkommunikation aufgewendet« (Bruhn, 2011, S. 1158).

Scheinbar sind die meisten Unternehmen in Deutschland gerade erst dabei, das »Aktionsfeld Mitarbeiterkommunikation« (Mast, 2013, S. 223) zu entdecken.

»Wenn es richtig ist, dass es die Mitarbeiter sind, die durch ihr Engagement und ihre Fähigkeiten letztlich über den Unternehmenserfolg entscheiden, dann muss die interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation darstellen. Sie muss die Mitarbeiter in die Lage versetzen, die Versprechen und Botschaften des Unternehmens durch ihre Arbeit und ihre Kommunikation einzulösen« (Mast, 2013, S. 223).

Haben die Unternehmen dieses Aktionsfeld als solches erkannt, beschränkt sich die Mitarbeiterkommunikation zumeist noch auf die Top-down-Kommunikation. Aber:

»Die [Top-down-Kommunikation] ist ein künstlich eingeschlagener Weg der Mitarbeiterinformation. Die Kaskade, ein künstlich geschaffener Wasserfall, mag Parkanlagen durchaus attraktiv bereichern, für ein effizientes Management von Unternehmenskommunikation unter den heutigen Bedingungen ist sie als alleiniges Instrument nur selten geeignet« (Mast, 2013, S. 229).

Effizient war die Top-down-Kommunikation als alleiniges Instrument der internen Kommunikation wahrscheinlich noch nie. Aber in Zeiten von immer selbstbewussteren Mitarbeitern und der Möglichkeit, sich über Web 2.0 zu informieren und aktiv Neuigkeiten zu verbreiten, ist sie es heute noch weniger. Zwar ist dieses Instrument unumstritten ein Pfeiler der internen Kommunikation, aber eines, das wahrscheinlich am wenigsten emo-

tionalisiert. Kommunikation bzw. Information ohne das Transportmittel Emotion ist leider oft nur die Hälfte wert. Aus einem einfachen Grund: Sie kommt nicht effektiv beim Empfänger an.

Professionell eingesetzt kann Mitarbeiterkommunikation ihre Adressaten motivieren, ihnen Orientierung und Entscheidungshilfe im Alltag bieten und auch Schutz vor Unsicherheit. Die pure Tatsache, dass Mitarbeiter professionell von ihrer Unternehmensleitung informiert werden, trägt zu einem großen Teil dazu bei, dass sich Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen. Und nicht zuletzt schafft professionelle und kontinuierliche Mitarbeiterkommunikation ein Framing, einen Bedeutungsrahmen. So kann aus der täglichen Infoflut sinnstiftende Orientierung werden.

»Frühzeitige Informationspolitik [kommt] dem Wertetrend zu mehr Selbstständigkeit und Mündigkeit entgegen. Die Vollständigkeit der Information kann helfen, den Mitarbeitenden das Ausmaß der persönlichen Betroffenheit aufgrund der negativen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen zu dokumentieren« (Bruhn, 2011, S 1175).

Die Uniprofessorin Claudia Mast fordert daher zu Recht ein Umdenken: Weg von der Verteilerkommunikation, hin zu interaktiven Prozessen (Mast, 2013, S. 229). Diese Forderung ist jedoch vielschichtig und komplex. Vielschichtig, weil interne Kommunikation demnach als ein mehrdimensionaler und vor allem konstanter Prozess verstanden werden muss und komplex, weil die Kommunikationsaufgabe mehrdimensional ist, wie im Folgenden gezeigt wird.

Und – um es noch komplizierter zu machen – im Kern geht es obendrein um etwas ganz Entscheidendes: Es geht um die Kultur, die in einem Unternehmen herrschen soll. Es geht vorrangig um die Frage, »ob das Unternehmen ein Mehr an Offenheit, Dialog, Feedback, Austausch, Selbstverantwortung und Partizipation,

verbunden mit einem Weniger an Informations- und Meinungskontrolle und Kommunikation, die sich an Hierarchien und Organigrammen orientiert, verträgt [...] bzw. anstrebt [...]« (Schick, 2014, S. 3). Und es geht »nicht um den Dialog um des Dialogs willen, sondern um den Dialog als die Kommunikationsdimension von Partizipation – mit dem Ziel, die Arbeits- und Geschäftsprozesse im Unternehmen bestmöglich zu gestalten und effizient auszuführen« (Schick, 2014, S. 3). Es geht um den Willen, eine Kultur im Unternehmen zu etablieren, die auf Partizipation, Vertrauen und Offenheit setzt. Und das nicht nur als Lippenbekenntnisse, sondern ablesbar in Wort und Tat: »Dabei beweist in der Regel das Topmanagement selbst, dass die Forderung nach einer Verhaltensänderung eine Sache, ihr nachzukommen aber eine ganz andere ist« (Schick, 2014, S. 11). Der Fisch stinkt nach wie vor vom Kopf. Und Mitarbeiter spüren sehr schnell, ob die kommunizierte Dialogbereitschaft des Chefs Lippenbekenntnisse oder ernst gemeint sind.

Noch einmal Claudia Mast: »Letztlich dienen die Kommunikationsprozesse im Unternehmen dazu, leistungsfähige Verbindungen zwischen Menschen und Organisationseinheiten zu schaffen mit dem Ziel der Wertschöpfung« (Mast, 2013, S. 225). Denn: »In einer offenen Unternehmenskultur sind Mitarbeiter eher zu Mitverantwortung und Eigeninitiative bereit. In deutschen Betrieben [und Krankenhäusern!] existiert hier noch Nachholbedarf. [...] Gut informierte und sich mit dem Unternehmen identifizierende Mitarbeiter können eine beachtliche positive Außenwirkung haben. Andere wiederum, die öffentlich über Interna sprechen, können Unternehmenskrisen auslösen« (Mast, 2013, S. 226). Seltsam eigentlich, dass diese Selbstverständlichkeiten immer noch betont, gelernt und eingefordert werden müssen.

1.2 Nicht jeder kann operieren. Kommunikation managen auch nicht – Anforderungen an Führungskräfte in der internen Kommunikation

Nun sind die Pressestellen der Krankenhäuser meistens dünn besetzt. Zwischen Tarifierhöhungen und steigenden Kosten, zwischen Personalabbau und der Forderung nach Rendite hat es die Unternehmenskommunikation manchmal schwer, auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene Gehör zu finden – geschweige denn ein angemessenes Budget. Die Forderung in der Wissenschaftsliteratur, dass sich die einzelnen Kommunikationsabteilungen untereinander abstimmen sollen (Integriertes Kommunikationskonzept), kann im Krankenhausbereich oft gestrost als »erledigt« abgehakt werden. Allzu oft muss *ein* Verantwortlicher alle Maßnahmen mit sich selbst abstimmen. Das macht es aber nicht unbedingt einfacher, denn die Anforderungen und der Druck zu kommunizieren steigen. Zumal die erforderlichen Fähigkeiten sehr komplex sind – wenn ein Unternehmen es ernst meint mit der Kommunikation und sich nicht zufrieden gibt mit einer mehr oder weniger regelmäßigen Anzeigenschaltung in der Tagespresse und der Tatsache, dass jemand ans Telefon geht, wenn die Nummer der Pressestelle gewählt wird.

»Die Beschreibung der Aufgaben und Funktionen des Kommunikationsmanagers machen deutlich, dass er vor der Bewältigung sehr vielschichtiger Problemfelder steht. Er kann bei der Fülle der unterschiedlichen Aufgaben als ›Zehnkämpfer‹ bezeichnet werden. Das berufliche Anforderungsprofil an einen Kommunikationsmanager ist entsprechend vielfältig gestaltet. Zum einen hat er die Rolle eines