



Vom Hofbericht zur Community



Wege zur Glaubwürdigkeit

Die größten Erfolgsgeschichten schreiben Unternehmen in ihren Mitarbeitermagazinen. So verhökern sie ein kostbares Gut: ihre Glaubwürdigkeit als Herausgeber. In der Web-2.0-Sphäre gelten jedoch neue Spielregeln für die top-down-organisierte Innenkommunikation. Wie es funktionieren kann, zeigt Thomas van Laak am Beispiel der Deutschen Telekom.

Die Macher von Mitarbeitermagazinen haben ein Luxusproblem: Sie sind gefragt wie nie zuvor. „Warum strukturiert sich das Unternehmen schon wieder um? Wozu braucht es die neuen Werte und Leitlinien? Wie sicher sind unsere Arbeitsplätze?“ Je öfter die Unternehmen ihre Strategien in einer globalisierten Wirtschaft wechseln und je beständiger Corporate-Chance-Projekte auf der Agenda stehen, desto mehr Informationen wünschen die Mitarbeiter. Und die Interne Kommunikation boomt. Nicht nur das Intranet wächst – auch die Anzahl der Mitarbeitermagazine nimmt auf hohem Niveau zu. Rund 2.000 Mitarbeitermagazine und -zeitungen in Deutschland, schätzt die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG). Die Studie „Inhouse Medien“ des Forum Corporate Publishing vom Januar 2006 erhärtet diesen Befund. Demnach nutzen jeweils 94 und 93 Prozent der befragten Unternehmen intensiv Intranets und Mitarbeitermagazine. Aber bekommen die Mitarbeiter tatsächlich Antwort auf ihre Fragen? Laut einer Studie der Universität Hohenheim, die 100 Banken und Versicherungen im Jahr 2003 befragt hat, verstummen die meisten Herausgeber ausgerechnet dann, wenn es brenzlich wird. Nur jedes zehnte Unternehmen greift Probleme und Schwächen auf. Die Folge: „Geschönte Berichte“ und „Hofberichterstattung“ werden von zwei Dritteln aller Befragten als Kernproblem eingestuft. Ein Alarmsignal. Denn die Glaubwürdigkeit gilt als Schlüsselfaktor für die Effizienz von Print- und Massenmedien. Je glaubwürdiger die Quelle von den Lesern empfunden wird, desto größer die Kommunikationswirkung. Diesen Zusammenhang haben schon die Yale-Studies in den sechziger Jahren nachgewiesen. Was damals galt, gilt heute noch mehr: In einer komplexen, sich selbst organisierenden Welt, wird glaubwürdige Information zur Grundlage modernen Vertrauens- und Beziehungsmanagements.

Leser unterm Tisch

Obwohl fast alle Entscheider um diese Zusammenhänge wissen, tun sie sich im Redaktionsalltag schwer. Zu den häufigsten Versäumnissen zählt das Ausklammern kritischer Fragen. Ein Unternehmen strukturiert sich um und entlässt tausende von Mitarbeitern – doch der Vorstand schweigt im Mitarbeitermagazin. Toppen lässt sich eine solche Vogel-Strauß-Politik nur durch Halbwahrheiten – wenn zum Beispiel die Vorzüge eines neuen Produktes ausgiebig beleuchtet werden oder die akuten Absatzschwierigkeiten bei der Markteinführung aber unerwähnt bleiben. Die größten Schönfärber der Internen Kommunikation sind regelmäßig im mittleren Management anzutreffen. Viele Führungskräfte und Abteilungsleiter betrachten das Mitarbeitermagazin als persönliche Profilierungsbühne. Die journalistische Weisheit, dass Zwischentöne und Nebengeräusche zu einer glaubwürdigen Darstellung dazugehören, stößt bei ihnen auf taube Ohren. Im Zuge von Abstimmungsschleifen werden Porträts und Interviews dann so lange zensiert und glatt geschliffen, bis kaum noch ein Zitat übrig bleibt, das die Leser fesseln könnte. Die Redaktion steht den Interventionen der Fachbereiche oft hilflos gegenüber, da diese mit Freigabe-Entzug drohen. So haben wir uns langsam daran gewöhnt, ein paar Abstriche an der Wahrheit zu machen und nehmen in Kauf, dass die Interessen der Lesern manchmal unter den Tisch fallen – ein unverhältnismäßig großes Opfer, denn die Leser sind eindeutig in der Überzahl!

Macht des Monopols

Grundsätzlich sind „Werkzeitungen“ durch die Pressefreiheit geschützt, hat der erste Senat des Bundesverfassungsgerichts in Berlin im Jahr 1996 festgestellt. Aber wer sollte diese Freiheit einklagen? Weil Mitarbeitermagazine



Glaubwürdigkeit

nicht in einem spürbaren Wettbewerb mit anderen Mitarbeitermagazinen stehen, werden journalistische Schwächen nicht mit Auflagenschwund bestraft. Die herausgebenden Unternehmen verfügen über ein publizistisches Meinungsmonopol, das zum Missbrauch geradezu einlädt. Ein krasses, aber keineswegs exotisches Beispiel bieten die folgenden Überschriften, veröffentlicht im Mitarbeitermagazin eines deutschen Kreditinstituts: „Neue Zuversicht auf dem Börsenparkett“, „Finanzierung mit Weitblick“, „Optimistisch in die Zukunft“, „Systematisch zum Sieg“, „Die Erwartungen übertroffen“, „Vom Geistesblitz zum Marktführer“, „Synthese der besten Ideen“, „Ehrgeizige Pläne“, „Auf der Erfolgsspur“. Diese Schlagzeilen stammen aus einer einzigen Ausgabe! Aus ihrem grafischen Kontext gerissen, demaskieren sie die Geisteshaltung des Herausgebers, der die Wirklichkeit schönfärbt, weil er der freien Urteilskraft seiner Mitarbeiter misstraut.

Unterm Radar fliegen?

Was tun? Die Glaubwürdigkeitskrise der Gattung Mitarbeitermagazine ist strukturell bedingt, denn die Redaktionen – ganz gleich, ob sie nun intern oder extern angesiedelt sind – agieren niemals unabhängig von den Interessen ihrer Arbeit- oder Auftraggeber. Nur selten können sie sich auf verabredete Spielregeln und Statuten berufen. Im günstigsten Fall existiert ein vom Vorstand abgesegnetes Konzept, das Ziele und Rubriken – zum Beispiel eine wiederkehrende Meinungsfrage – festschreibt und journalistische Mindeststandards sichert. Als Second-best-Lösung kommt ein Ausweichen auf Nebenschauplätze in Betracht. Die Redaktion fliegt sozusagen unterm Radar, indem sie brisante unternehmenspolitische Fragen mit großer Flughöhe meidet und sich auf die authentische Darstellung alltäglicher Phänomene konzentriert – Umgangsformen, Spielregeln, Events, „weiche“ Porträts – welche die Kultur und den Spirit des Unternehmens spiegeln.

Mut zur Angst

Wem diese Second-best-Lösung nicht genügt, der findet durchaus publizistische Vorbilder: So wendet sich Clariant mit seinem Magazin *Clartext* unverkrampft Problemen zu, indem es zum Beispiel die wachsende Ausrichtung des Unternehmens an Aktionärsinteressen kritisch hinterfragt. Noch mutiger erscheint der Auftritt der Deutschen Telekom. Diese hat ihre internen Medien zum Jahresbeginn 2007 komplett neu formiert. Aus gutem Grund: Nach zahllosen Strategiewechseln, Umstrukturierungen und Personalverlagerungen war das Vertrauen der Belegschaft in die Beständigkeit der Unternehmenspolitik erschöpft. Weil eine solche Vertrauenskrise mit schönen Worten nicht zu beheben ist, entstand ein Dialogmagazin, das die gegensätzlichen Positionen im Unternehmen nicht ausblendet, sondern offen anspricht. Der Titel: *you and me*. Das Thema der ersten Ausgabe: „Sind wir schon eine One Company?“ Die Antworten fallen höchst unterschiedlich aus: So werden alltägliche Verständigungsprobleme der Telekom beleuchtet oder auch kritische E-Mail-Anfragen an den Vorstand zitiert. In einer weiteren Ausgabe geht es um das Thema „Mut“ und die Frage: „Wo sollten wir mutiger werden?“ Wer dann den Rücktitel der Ausgabe aufschlägt, wird noch mehr überrascht: Denn hier geht es um „Angst“ und die Frage, „Was uns bei der Telekom Sorge bereitet“. Laut Chefredakteur Christof Hafkemeyer scheint die Botschaft von *you and me* anzukommen: „Wir merken an den Reaktionen, dass die Mitarbeiter das Konzept verstehen und annehmen. Die Leser finden es gut, dass nicht nur das Top-Management zu Wort kommt und dass brisante Themen aufgegriffen werden.“ *You and me* wurde inzwischen mehrfach ausgezeichnet und – neben der Verleihung des inkom. Grand Prix 2007 – auch als bestes europäisches Mitarbeitermagazin mit dem FEIEA Award 2007 prämiert. *You*

Glaub- würdig- keit

and me ist auch ein gutes Beispiel dafür, wie sich die Mitarbeiterzeitschrift im Zeitalter der elektronischen Medien sinnvoll positionieren kann. Das Konzept ist eng verknüpft mit der Idee von einer globalen T-Community. Das Magazin eröffnet einen symbolischen Dialog, der nun zügig auf das Intranet ausgeweitet werden soll. Jeder der weltweit rund 250.000 Mitarbeiter soll sich real zu Wort melden und aktiv an der Diskussion beteiligen können.

Das Beispiel *you and me* zeigt, wie eine offene Kommunikation funktionieren kann. Die Mitarbeiter wissen deutlich gelassener mit kritischen Themen umzugehen als vielfach angenommen. Darüber hinaus gibt es einige wichtige Instrumente und Grundsätze, die den Weg zu einer glaubwürdigen Kommunikation ebnen können: Um Mitarbeitermagazine journalistisch auszurichten, sind fest vereinbarte Redaktionsstatuten hilfreich, die von einem Redaktionsbeirat verabschiedet werden können. Auf diese Spielregeln kann sich die Redaktion bei Abstimmungskonflikten berufen. Journalistische Rubriken wie Umfragen oder Leserbriefe sind fest im Magazin zu etablieren. So muss die Thematisierung kritischer Fragen nicht immer wieder neu verhandelt werden.

Hilfe von ganz oben

Doch was kann der Redakteur eines Mitarbeitermagazins wirklich tun, wenn der Abteilungsleiter die Freigabe seines Porträts verweigert und hartnäckig Zensuren einfordert? Hier kommen wir zum springenden Punkt, dem in der Praxis zu wenig Beachtung geschenkt wird: Claudia Mast von der Universität Hohenheim bemerkt dazu: „Das Management verzichtet auf klare Zielvorgaben und Überzeugungsarbeit auf der mittleren Hierarchieebene, die allerdings wichtig wäre, um eine Akzeptanz der Redakteure zu gewährleisten.“ Mit anderen Worten: Wer die systemimmanenten Schwächen einer top-down-getriebenen Kommunikation überwinden will, muss ganz oben anfangen: beim Vorstand. Diesen gilt es als ersten zu überzeugen, dass sich eine offene und glaubwürdige Kommunikation auszahlt. Dass es sich lohnt, Mitarbeiter als mündige Leser zu behandeln und aktiv einzubeziehen. Über den Vorstand ist das Konzept dann in das mittlere Management und von dort aus nach unten zu tragen. Nur so kann ein Prozess in Gang kommen, an dessen Ende die Einladung an jeden Mitarbeiter steht: Willkommen in der Community!



Der Autor | Thomas van Laak, Consultant,
G+J Corporate Media/Van Laak Medien,
Hamburg/Hannover