

Gesucht? Head of Staff Relations

- **Bloße Verkündung springt zu kurz**
- **Mitarbeiter wollen Mitdenken, Mitsprache und Mitgestaltung**
- **Unternehmenskultur will und kann gestaltet werden**
- **Perspektiven für die Interne Kommunikation?**



Neulich hatte ich das Vergnügen mit einem Partner einer bekannten Unternehmensberatung zusammensitzend. In diesem Gespräch fiel der mich irritierende Satz, dass die Kultur eines Unternehmens nur ein indirekter Erfolgsfaktor sei. Sie würde sich aus den direkten, in einer nicht beschreibbaren Art und Weise ergeben, quasi aus einer Blackbox. Das dahinterliegende Gedankenmodell hat sich dann für mich im Laufe des Gesprächs erhellt und lässt sich auf die Formel „You can't manage what you don't measure“ reduzieren.

Dieser Satz ist gefährlich. Wie schnell ergibt sich daraus: Für Dinge, die man nicht managen kann, muss man auch keine Verantwortung übernehmen. So lässt sich vielleicht erklären, dass sich in vielen Unternehmen die Kultur implizit ergibt und nicht Ergebnis eines gesteuerten und systematischen Prozesses ist, was Potenziale ungenutzt lässt und eine volle Entfaltung der Performance eines Unternehmens nicht ermöglicht.

Die Zeiten der betrieblichen Verkündungs- und Jubelarien nähern sich dem Ende. Bereits 1968 hat der Psychologe Rudolf Dreikurs festgestellt, dass man in einer demokratischen Gesellschaft nicht mehr autoritär erziehen kann. Ähnliches gilt auch für die Führung von Mitarbeitern. Die Demokratisierung der Gesellschaft und das Streben der Menschen nach Selbstverwirklichung sind mit zeitlicher Verzögerung auch in den Unternehmen angekommen. Menschen sind anspruchsvoller geworden. Sie haben einen Bedarf an Mitdenken, Mitsprache und Mitgestaltung. Ich will damit nicht der uferlosen Basisdemokratie das Wort reden. Mitarbeiter werden auf allen Hierarchieebenen Entscheidungen hinnehmen und Veränderungen akzeptieren müssen. Will man aber ihre Motivation bzw. auch ihre Loyalität nicht im Keim ersticken, muss man mit dem „Überstülpen“ von Veränderungen und Entscheidungen aufhören.

Es braucht m.E. neue Anforderungen an die Führung von Menschen und in diesem Kontext auch ein neues Verständnis von Unternehmenskultur und ihrer Bedeutung für das Unternehmen. Irgendwer im Unternehmen muss diese Entwicklung anschieben. Wenn es nicht die Geschäftsleitung selber macht, kommen nur Interne Kommunikation oder HR infrage. Beide sind geeignet, beide haben eine Nähe zum Thema und ergänzen sich sogar in hervorragender Art und Weise, worin der Charme des folgenden Lösungsvorschlages für eine neue Disziplin im Unternehmen liegt:

Neben HR, PR und IR ließe sich SR (= Staff Relations) positionieren. Eine Funktion, die die Mitarbeiter- und Führungskräftekommunikation genauso verantwortet, wie etwa die Themen Personalentwicklung und Kompetenz Management. So könnte dem Anspruch der Mitarbeiter an Mitdenken, Mitsprache und Mitgestaltung vielleicht am ehesten gedient werden. Es geht um das Beziehungsmanagement zum vielfach gepriesenen wichtigsten Schatz des Unternehmens – den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sprache ist



Frank Weber

weber.advisory

Frank Weber ist Unternehmensberater zu den Themen Führung, Kommunikation und Wandel sowie Coach für Führungskräfte und ausgebildeter Mediator. Er studierte nach einer Banklehre Wirtschaftswissenschaften und absolvierte das General Management Programm an der St. Galler Business School. Kommunikations-, Management- und Change-Erfahrung sammelte er gleich zu Beginn seiner Karriere als Projektleiter einer Unternehmensberatung sowie in den folgenden leitenden Positionen verschiedener Konzerne in den Bereichen Konzernentwicklung, -strategie und -kommunikation. Weber ist Hochschuldozent für Change Management und Corporate Identity.



psychosomatisch, denn die bisherigen Bezeichnungen beschreiben die Begrenztheit der Möglichkeiten. Bei HR steht das R bekanntermaßen nicht für Relations und internal communications oder Interne Kommunikation steht auch nicht wirklich für Beziehungspflege. Es wird zur Zeit mehr verwaltet oder verkündet als tatkräftige aktive Beziehungsarbeit zu leisten.

SR, vielleicht sogar mit einer direkten Berichtslinie an den Vorsitzenden der Geschäftsleitung, wäre ein passender und m.E. auch notwendiger Schritt. Das ist freilich mit einigen organisatorischen Veränderungen verbunden und nicht jeder Personal- oder Kommunikationschef mag entsprechende Zuständigkeiten abgeben. Sehen wir es aber als Chance: Sie können

sich auf diesen spannenden Posten bewerben und Ihre Arbeit um eine gestaltende, erfolgskritische und attraktive Facette anreichern. Denn in einer Zeit, in der die demografische Falle in den Unternehmen immer stärker zuschlagen wird, ist die Beziehungspflege zu bestehenden sowie künftigen und unter gewissen Umständen sogar ehemaligen Mitarbeitern ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ein Head of Staff Relations hätte entsprechend eine wichtige Stellung und wäre zudem der zuständige Manager der Unternehmenskultur.

Die Zeiten, in denen zusammenhanglos und nicht aufeinander abgestimmt Leitbilder, CSR-Konzepte oder employer branding Maßnahmen existieren, irritieren nur und sollten vorbei sein. Im Folgenden geht es daher um kongruente Unternehmenspolitik. Es geht um das systematische Zusammenspiel von Unternehmensziel,

-philosophie, -kultur, Strategien sowie den planerischen und dispositiven Prozessen auf der Arbeitsebene. Dieses alles sollte aufeinander abgestimmt bzw. aus einem Guss sein.

Unternehmenspolitische Positionierungen und Entscheidungen sind ohne Zweifel wichtig. Leider werden sie aber in den Unternehmen vielfach als „etwas für sich“ aufgefasst, als von der betrieblichen Praxis entfernte Philosophie, als akademische Hochreckübung der Geschäftsleitung. Diese münden dann in hübsch

gestaltete aber leblose Leitbildbroschüren. Mit einem geringen Konkretisierungsgrad sind sie allgemein formuliert. Sie sind im Tagesgeschäft nicht erlebbar und lassen sich nicht unmittelbar in ausführbare Handlungen

umsetzen. Sie bieten keine nahtlose für die Belegschaft einsichtige Verbindung zu konkreten Entscheidungen oder zur täglichen operativen Arbeit.

Die Konsequenz? Diese Unternehmen werden nicht als in sich stimmig, nicht als aus einem Guss erlebt. Solch inkongruente Unternehmen werden von den Mitarbeitern als beliebig, wenig glaubhaft und sogar als widersprüchlich empfunden. Sie sind in ihrer Wirksamkeit und Performance aber auch in ihrer Reputation denen gegenüber deutlich benachteiligt, die für Kongruenz gesorgt haben.

Es gilt: je höher die Kongruenz, desto größer sind Anziehungskraft und Wirksamkeit einer Organisation und damit ihre Performance. Menschen, ob als Mitarbeiter oder als Kunde, suchen nach Unternehmen, die in Rede und Tat im Zeitablauf übereinstimmend sind.

Beziehungspflege zu bestehenden sowie künftigen und unter gewissen Umständen sogar ehemaligen Mitarbeitern ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.



Trendmonitor 2011

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

wie verändert sich die Interne Kommunikation – und was bedeutet das für das Berufsbild des internen Kommunikationsmanagers? Dieser Frage geht die scm – school for communication and management auch in diesem Jahr wieder gemeinsam mit der DPRG und dem prmagazin nach. Die Umfrage ist darauf ausgelegt, das Berufsfeld des internen Kommunikationsmanagers zu bestimmen. Besonderer Fokus liegt dabei auf den organisatorischen Rahmenbedingungen, dem Arbeitsfeld und den Instrumenten sowie dem Profil der internen Kommunikationsmanager. Der aktuelle Stellenwert von Social Media für die Interne Kommunikation soll in dieser Befragung ebenfalls untersucht werden.

Um ein möglichst vollständiges Bild der aktuellen Internen Kommunikation zu erhalten, bitten wir Sie, sich mit max. 10-15 Minuten Ihrer Zeit an der Umfrage zu beteiligen – gerade auch, wenn Sie im letzten Jahr teilgenommen haben.

Unter nachfolgendem Link gelangen Sie zur diesjährigen Studie:

[» hier zur Umfrage «](#)

Der Fragebogen ist bis zum 30.09.2011 freigeschaltet. Interessante Auszüge aus den Ergebnissen – auch im direkten Vergleich zu den Ergebnissen des letzten Jahres – werden wir auf www.interne-kommunikation.net veröffentlichen.



Trendmonitor Interne Kommunikation 2010, scm/ DPRG

zur kostenlosen Kurzauswertung

Alle Ebenen des obigen Modells bilden aufeinander abgestimmt den harmonischen Klangkörper einer kongruenten Organisation. Spitzenunternehmen sind allesamt kongruent. Sie haben einen in sich schlüssigen unternehmenspolitischen Ordnungsrahmen, an dem sich alles ausrichtet. Sie haben aber auch jemanden, der sich an prominenter Stelle darum kümmert – als Unterstützer der Geschäftsleitung. Folglich gibt es hier einen Unternehmenszweck, eine unternehmerische Vision, ein Alleinstellungs- oder Differenzierungsmerkmal sowie eine eigene Identität, der Führungskräfte und Mitarbeiter gerne angehören.

Ein Head of Staff Relations hätte entsprechend eine wichtige Stellung und wäre zudem der zuständige Manager der Unternehmenskultur.

Werte und Glaubenssätze, die für die Arbeit und die Führung wichtig und erfolgsnotwendig sind, sind nicht nur vorhanden, sie werden auch breit geteilt.

Diese Unternehmen haben aufgehört, intern nur zu verkünden. Hier soll mitgedacht, mitgesprochen und mitgestaltet werden. Diese Unternehmen haben keine verstaubten und nicht gelebten Leitbilder in irgendwelchen Schubladen. Diese Organisationen sind für Führungskräfte und Mitarbeiter stimmig und authentisch. Hier bringen sie – flankiert von guter Führung – ihre Fähigkeiten gerne zum Einsatz.

In diesen Unternehmen wird von der Unternehmenskultur auch nicht mehr von einem indirekten Erfolgsfaktor gesprochen. Hier hat sie einen festen Platz in einer kongruenten Unternehmenspolitik – gegebenenfalls gemanaged von einer/einem Head of Staff Relations, wer weiß?!

