

2.6 Grundstein für den Erfolg: Interne Kommunikation schafft Wirgefühle und Zufriedenheit

„Ich dachte, Frau Müller wusste, dass wir den Termin umgestellt haben“, sagte der Projektverantwortliche ganz verblüfft. „Ich glaube schon, dass alle Bescheid wissen“, hofft der Mitarbeiter kurz vor dem entscheidenden Start der Kampagne. Kennen Sie das?

eine Internetplattform, sei es über freigegebene Ordner.

3. Kommunikations- hindernisse entdecken und ausräumen

1. Bei der Kommunikation kommt es auf Wissen und systematisches Handeln an

Klare und systematische Kommunikation ist essenziell für das Gelingen eines Projektes – und für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Wer zufrieden ist, identifiziert sich mit seinem Projekt, kann andere begeistern, ist seltener frustriert und wird seltener krank. Jeder Mitarbeiter muss die Informationen bekommen, die er braucht, um gut arbeiten zu können. Es gilt nicht die „Schwarze-Brett-Theorie“, dass sich „jeder hätte informieren können, wenn er hingeschaut hätte“. Deshalb müssen zu Beginn eines jeden Projektes die notwendigen Kommunikationswege festgehalten und dann systematisch aufgebaut und bedient werden.

Die wichtigen informellen „Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche“ können auch zu Kommunikationsstörungen führen. Oft wissen die Betroffenen nicht mehr genau, wem man was in welcher Breite erzählt hat. Die einen erfahren etwas drei- oder viermal mit allen Details, während die anderen ganz verduzt aus der Wäsche schauen, wenn sie plötzlich erfahren, dass sich etwas beim Projekt geändert hat.

Missverständnisse entstehen auch dann, wenn nicht genau feststeht, wer für welche Bereiche und Abläufe zuständig bzw. verantwortlich ist. Das schriftliche Festhalten mit Zeitangaben (wer muss was mit wem bis wann erledigt haben) in Protokollen und Organigrammen hilft hier weiter.

Wenn Projektbeteiligte sich nicht gut informiert fühlen, muss das Team klären, wo die Kommunikationshindernisse sind, und diese ausräumen.

2. Interne Kommunikation kommt vor externer Kommunikation!

Die Kommunikationswege müssen ausgewählt und konkret benannt werden: Postfächer, Mail, Online-Projekttagbücher o. Ä. Welche Kommunikationswege man wählt, hängt stark von den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Projektbeteiligten ab. Zudem ist eine Priorisierung von Informationen unbedingt nötig, um wichtige und weniger wichtige Informationen auseinanderhalten zu können. Es ist zum Beispiel nicht ratsam, jede noch so kleine Information über den großen E-Mail-Verteiler zu senden.

Bewährt haben sich auf jeden Fall regelmäßige Treffen (Jour fixe) mit Protokollen. Wenn die Situation es erfordert, muss es auch Ad-hoc-Treffen geben. Alle Dokumente, Protokolle und Entwürfe müssen für die Beteiligten stets zugänglich sein, sei es über

4. Kommunikation hat eine Hol- und eine Bringschuld

Vorab sollte im Team geklärt werden, welche Informationen man sich holen muss (z. B. weitergehende Informationen, Berichte aus anderen Arbeitsgruppen, Zuständigkeiten) und welche man direkt bekommt (z. B. Protokolle, Entscheidungen, Meinungsbildungsprozesse). Dazu gehört auch, festzulegen, in welchen Zeiträumen die Projektbeteiligten Informationen einstellen oder abrufen müssen.

5. Übersicht schaffen

Erstellen Sie gleich zu Beginn ein Organigramm, das aufzeigt, wer zum Projekt gehört, wer welche Aufgaben übernimmt und wer Entscheidungsbefugnis hat. Das gibt dem Ganzen eine Struktur und macht die

Arbeits- und Entscheidungsabläufe nachvollziehbar. Die Entscheidungswege müssen kurz und transparent dargestellt werden. Klare Botschaften verhindern, dass Gerüchte oder Vermutungen und damit verbunden Unzufriedenheit aufkommen.

6. Danken, bevor die Sonne untergeht – auch bei der internen Kommunikation

Dank brauchen die Menschen wie Wasser zum Leben. Schaffen Sie Räume des Dankens und eine Lobkultur. Zeigen Sie Interesse an der Arbeit der anderen Mitarbeiter und Gruppen. Dazu gehört auch das Angebot von Schulungen und Qualifizierungen.

Nutzen Sie Möglichkeiten zur Teambildung: informelle Treffen, Betriebsausflüge, kleinere Unternehmungen, die entspannen, Spaß machen und die am Projekt Beteiligten stärker verbinden.

Immer wieder: Kontrollieren Sie, ob das, was Sie tun, zu dem passt, was Sie ursprünglich wollten.

Zu Beginn stand eine Herausforderung, daraus entwickelte sich eine Motivation, dann das Projekt. Es gilt, das Ziel immer wieder in den Blick zu nehmen. Warum machen wir das? Was hindert mich im Moment, mich aus ganzer Seele zu engagieren? Dieses „sich vor Augen führen“ ist enorm wichtig, weil persönliche Präferenzen, Ideen oder auch ein unbewusstes Verschieben des Zieles öfter vorkommt, als man meint. Bauen Sie deshalb regelmäßige „Erfolgskontrollen“ in den Kommunikationsprozess ein.

Grundvoraussetzungen einer gelingenden internen Kommunikation:

- Transparenz – von Informationen, Strukturen, Entscheidungen und Vorgängen
- Kommunikation – klare Strukturen, klare Kommunikationswege; Abbau von Kommunikationshindernissen
- Informationsaustausch – passiv und aktiv; Hol- und Bringschuld; jeder verfügt über die Informationen, die er zum Arbeiten braucht
- Arbeitsklima – Arbeitszufriedenheit durch angenehme Arbeitsatmosphäre; Möglichkeit des selbstverantwortlichen Handelns, Möglichkeit der Optimierung von Arbeitsabläufen
- Abbau von Vorurteilen, Ängsten oder Vorbehalten

Wie man Kommunikation wirkungsvoll verhindert:

- Kommunizieren Sie niemals das Ziel des Projektes und streuen Sie falsche Gründe und Hinweise für Entscheidungen aus.
- Informieren Sie immer nur einen eingeschworenen Kreis unter Geheimhaltungsaufgabe über Gründe und Motive Ihrer Entscheidungen.
- Wenn Sie gezwungen werden zu kommunizieren, wählen Sie die Methode der „stillen Post“.
- Kommunizieren Sie niemals den Nutzen Ihrer Handlungen oder gar den des Projektes.
- Geben Sie niemandem jemals ein konstruktives Feedback. Dadurch ersticken Sie eventuelle Lernerfahrungen und Veränderungsprozesse bereits im Keim.