

Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer
**Wie kommt System
in die interne
Kommunikation?**
Ein Wegweiser für
die Praxis

© Talpa-Verlag 2016

www.talpa.de



3. vollständig überarbeitete
und aktualisierte Auflage

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-933689-15-3

Inhalt

- 9 01. Einstieg. Neue Sicht der Kommunikation**
 - 10 Umbruch in der internen Kommunikation
 - 12 Wer nicht kommuniziert, verliert
 - 13 Interne Kommunikation als Trumpf
 - 14 Wegweiser für mehr Weitblick
 - 15 Interne Kommunikation mit einfachen Mitteln

- 19 02. Grundlagen. Voraussetzungen klären**
 - 20 Interne Kommunikation braucht Konzept
 - 24 Kompetenzfeld definieren
 - 28 Rolle der Beteiligten aufzeigen
 - 38 Brücke zur externen Kommunikation schlagen
 - 43 In die Unternehmenskultur verankern
 - 47 Von der Unternehmenskultur zur Kommunikationskultur
 - 48 Prozess der Konzeption
 - 50 Arten des Konzepts

- 57 03. Analyse. Situation einschätzen**
 - 58 Analyse als Konzeptionsbasis
 - 59 Zuerst die Aufgabe festlegen
 - 63 Mit einem Exposé den Weg frei machen
 - 66 Gründlich recherchieren
 - 71 Rechercheklassiker Mitarbeiterbefragung
 - 75 Faktenspiegel erstellen
 - 77 Statusanalyse verdichtet weiter

- 85 04. Strategie. Kurs bestimmen**
 - 86 Kommunikation die Richtung geben
 - 86 Wohin kommunizieren? Ziele festlegen
 - 91 Ziele nach Zeit ordnen
 - 92 Ziele ausformulieren
 - 97 Für wen kommunizieren? Bezugsgruppen festlegen

101	Wichtige Bezugsgruppen transparent machen
104	Motive bestimmen
107	Wofür kommunizieren? Unternehmenspositionierung entwickeln
115	Kommunikationsobjekt positionieren
116	Was kommunizieren? Kernbotschaften ausformulieren
123	Von Kernbotschaften zu Teilbotschaften
124	Botschaften sinnlich fassbar machen
127	Wie kommunizieren? Strategisches Vorgehen konkretisieren
130	Strategieraster zur Endkontrolle nutzen

133 05. Operative Planung. Tatsachen schaffen

134	Strategie praktikabel umsetzen
134	Relevante Themen auswählen
144	Geschichten bewirken mehr
147	Die Themenkonstellation überprüfen
149	Ansprache kreativ zuspitzen
152	Maßnahmen mit System planen
154	Passende Instrumente auswählen
157	Instrumente kombinieren
160	Instrumente konkretisieren
166	Die Zeit planen
169	Die Kosten in den Griff bekommen
172	Erfolgskontrolle einplanen

179 06. Instrumentarium. Mittel auswählen

180	Instrumentarium im Überblick
182	Persönliche Gespräche
183	Besprechungen
185	Veranstaltungen und Events
187	Workshops und Großgruppenformate
191	Intranet
193	Podcasts und Videoclips
194	Digitale Information
196	Soziale Medien und Social Collaboration
206	Mitarbeiterzeitschrift
208	Broschüren, Folder, Flyer und mehr
209	Schwarzes Brett
210	Neue Ideen für interne Maßnahmen

213 07. Durchführung. Mit Konzept realisieren

- 214 Konzept präsentieren und verabschieden
- 217 Projektaufwand abschätzen
- 219 Konzept intern verankern
- 220 Themen gründlich planen
- 221 Konzept „updaten“
- 222 Permanent kontrollieren
- 224 Am Ende Bilanz ziehen
- 226 Das letzte Wort ist ein Blick nach vorn

229 08. Serviceteil. Infos, die sich nützlich machen

- 230 Keine Schablonen, sondern Inspirationen
- 231 Der Phasenplan für das Kommunikationsmanagement
- 233 Der Zeitplan für die Konzeption
- 235 Das Muster eines Rechercheplans
- 236 Die Vorgehensweise der Mitarbeiterbefragung
- 237 Die Inhalte des Faktenspiegels
- 240 Das Strategieraster im Überblick
- 241 Der Themensteckbrief
- 242 Die Instrumenteninventur
- 243 Der Instrumentensteckbrief
- 244 Checkliste für Großgruppenveranstaltungen
- 245 Die Präsentationscheckliste
- 246 Der Projektplan
- 247 Der Redaktionsplan
- 248 Literatur und Linkliste
- 249 Abbildungsverzeichnis
- 250 Checklistenverzeichnis
- 251 Stichwortverzeichnis

263 09. Autoren. Ein gemischtes Doppel

”

01

Einstieg.

Neue Sicht der Kommunikation

Die interne Kommunikation steckt voller Talente und entfaltet ungeahnte Kräfte – wenn man eine klare konzeptionelle Linie in ihre Planung und Durchführung bringt. Unser Praxisbuch führt Sie Schritt für Schritt auf die richtige Spur. Bitte umblättern, einlesen und weiterdenken ...

Umbruch in der internen Kommunikation

Seit unserer letzten Auflage hat sich in der internen Kommunikation viel getan. Der Begriff des Paradigmenwechsels ist zwar reichlich strapaziert, aber dennoch passt er an dieser Stelle. Haben wir uns in der letzten Auflage des Buchs unter der Überschrift „Stiefkind Mitarbeiterkommunikation“ darüber beklagt, dass die interne Kommunikation in vielen Unternehmen unter „ferner liefen“ angesiedelt war, mit kleinen Etats und zu wenig Personal ausgestattet, so können wir heute feststellen, dass sich in dieser Beziehung einiges zum Besseren wendet. Die interne Kommunikation steigt auf und gewinnt für Unternehmen spürbar an Bedeutung. In der letzten Auflage haben wir Stimmen aus der Führungsetage zitiert, die verkündeten: „Warum Geld in die interne Kommunikation stecken? Die Mitarbeiter sollen froh sein, dass sie einen guten Arbeitsplatz haben.“ Inzwischen hat sich der Wind gedreht und wir hören stattdessen Aussagen wie „Wir müssen mehr für unsere Mitarbeiter tun. Wir können es uns nicht leisten, gute Leute zu verlieren!“ oder „Wenn es um Mitarbeiteransprache geht, sind wir bereit zu investieren, denn das ist gut angelegtes Geld!“

Zuerst haben wir uns verwundert die Augen gerieben und unseren Ohren nicht getraut. Woher kommt dieser plötzliche Sinneswandel? Alles nur Zufall oder die Ausnahmen von der Regel? Aber mit der Zeit ist dieser Sinneswandel zum stabilen Trend geworden und prägt viele unserer Aufträge. Deshalb nehmen wir an dieser Stelle eine Einschätzung der Lage vor. Der aktuelle Sinneswandel hat aus unserer Sicht mehrere Ursachen.

Der Blick auf das ökonomische System hat sich verändert. Über ein Jahrzehnt war der Neoliberalismus der Chicagoer Schule die vorherrschende Sicht auf Betriebs-, Volks- und Weltwirtschaft. Es dominierten die Prinzipien der Effizienz und der Gewinnmaximierung. Die Mitarbeiter wurden gern als Faktor gesehen, bei dem man einsparen konnte. Dann kam die große Wirtschaftskrise 2009. Der Glaube an die unsichtbare Hand des Marktes bekam Blessuren und in den Köpfen begann ein Umdenken.

Das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ wurde ursprünglich in den neunziger Jahren in Amerika entwickelt und kam Anfang des letzten Jahrzehnts auch nach Europa. In den neoliberalistisch geprägten Jahren haben wir die Bekenntnisse der Wirtschaft eher als Alibi und Deckmäntelchen erlebt, das sich Unternehmen auf die Fahnen schrieben, aber nicht zu Herzen nahmen. Viele Bekenntnisse waren aus unserer Sicht nur Show. Das hat sich im Zuge der Wirtschaftskrise geändert. Die Übernahme von sozialer Verantwortung begegnet uns seit einiger Zeit oft und wir erleben eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema. Immer mehr Führungsetagen erkennen, dass ihr Unternehmen nicht frei im Raum operiert, sondern Teil eines

sozialen gesellschaftlichen Beziehungsgeflechts ist. Es braucht eine klare Haltung und daraus abgeleitete Handlungen, um in dieser sozialen Welt auf Dauer bestehen zu können. Ein Unternehmen darf nicht nur an Gewinn und Umsatz orientiert sein. Es steht in der Verantwortung. Ein wichtiger Aspekt dieser Verantwortung bezieht sich auf die Mitarbeiter. Sie haben das unveräußerliche Recht, sozial und fair behandelt und bezahlt zu werden. Information und Dialog sind in diesem Kontext kein Entgegenkommen des Unternehmens an seine Mitarbeiter, sondern eine feste Verpflichtung.

Durch den einsetzenden demografischen Wandel wird die Entwicklung noch verstärkt. In vielen Unternehmen geht in den nächsten Jahren eine Welle von Mitarbeitern in den Ruhestand und reißt eine gefährliche Lücke. Es werden neue Mitarbeiter und vor allem Fachkräfte dringend gesucht, aber sie lassen sich nicht finden. Auch wenn dieser Mangel mancherorts nur gefühlt und noch nicht wirklich Realität ist, prägt er die strategische Planung der Unternehmen in erheblichem Maß. Mit den Mangelercheinungen wächst die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Man überlegt nicht nur, wie man neue Mitarbeiter über „Employer Branding“ gewinnen, sondern vor allem auch, wie man die Mitarbeiter auf Dauer binden kann. Man erkennt, dass zur Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte eben nicht nur ein hohes Gehalt gehört, sondern viele weiche Faktoren eine Rolle spielen – wie Betriebsklima, soziale Leistungen und gute Kommunikation.

Gleichzeitig verändert sich auch die Einstellung der Arbeitnehmer. Viele Jahre war das Leistungs- und Karriereprinzip prägend für die Arbeit. Mehr Leistung im Beruf wurde mit mehr Erfolg im Leben gleichgesetzt. Der Manager mit 70- oder 80-Stunden-Woche, der die ganze Nacht und das Wochenende im Büro verbrachte, wurde als Vorbild groß herausgestellt. Das ist Vergangenheit. Die Medien proklamieren die „Work-Life-Balance“ und warnen vor dem „Burnout“. Die zurzeit angesagte „Generation Y“ will nicht mehr um jeden Preis Karriere machen, sondern Familie gründen, Geborgenheit finden, das Leben genießen und dabei die Lebensgrundlagen unseres Planeten schützen. Der gestresste karrierefixierte Manager wird mit einem Mal als seelenloser Zombie gesehen und ins Abseits gestellt.

Diese Abkehr vom reinen Leistungsprinzip hat einen tieferen Grund. Den Menschen scheint klar geworden zu sein, dass sie mit dem ungebremssten Leistungs- und Gewinnprinzip die Welt an die Wand fahren und einen Totalschaden verursachen. Der Klimawandel wird spürbar, die Umweltprobleme wachsen, die globale Wirtschaft hat sich der demokratischen Kontrolle weitgehend entzogen, Big Data, Industrie 4.0 und ähnliche Innovationen stellen die Arbeitswelt auf den Kopf – all das weckt auf breiter Front Angst und Unsicherheit. Damit kann auf Dauer niemand leben. Die Menschen sehnen sich nach festen Werten. Und mit dieser Sehnsucht kehren alte, schon verloren

gelebte Werte wie Vertrauen und Verantwortung, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit zurück.

Alles in allem kommen mehrere gesellschaftliche Entwicklungen zusammen, die sich verbinden und einen immensen synergetischen Sog erzeugen. Dieser Sog wirkt am anderen Ende wie ein Energieschub für die interne Kommunikation. Noch ist der Antrieb bescheiden, aber in Unternehmen, die die Auswirkungen bereits spüren, entsteht Veränderungsdruck und die Mitarbeiterkommunikation gewinnt an Bedeutung. Die Kommunikationsziele werden ehrgeiziger. Neue Instrumente und Möglichkeiten werden ausprobiert.

In dieser Phase der Veränderung gewinnen vor allem die neuen Möglichkeiten der Online-Kommunikation an Bedeutung. Wenn wir zurück auf unsere letzte Auflage blicken, dann haben wir im Buch Web 2.0 und Social Media ausführlich vorgestellt, aber in den Unternehmen, die wir zu dieser Zeit besuchten, spielten diese Instrumente in der Praxis keine nennenswerte Rolle. Die Unternehmen waren noch vollauf damit beschäftigt, das Intranet als funktionierendes Informationsinstrument zu implementieren. In den letzten Jahren wurde jedoch immer deutlicher, dass die neuen Optionen der digitalen Kommunikation ideal zum Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Dialog und Partizipation passen. Eine steigende Zahl von Unternehmen beginnt neue Instrumente wie Abteilungs-Blogs, Fach-Wikis und Mitarbeiterforen auszuprobieren und in die interne Kommunikation zu implementieren. Die Entwicklung ist nicht aufzuhalten. Zwar sollte man den euphorischen Prognosen der Web 2.0-Apologeten misstrauen. Die soziale Dimension des Netzes wird die interne Kommunikation nicht revolutionieren, aber ihr Ausdrucksvermögen spürbar erweitern.

Wer nicht kommuniziert, verliert

Das Industriezeitalter ist zu Ende. Wir leben und arbeiten im Zeitalter der Information. Information prägt unsere soziale, ökonomische, politische Welt und die Informationsmenge, die über uns hinweg flutet, verdoppelt sich in immer kürzeren Abständen. Informationen sind umfassend und grenzenlos, jederzeit und überall verfügbar. In dieser Welt der Information reicht es nicht aus, tatkräftig zu sein, man muss die Taten auch überzeugend kommunizieren. Denn letztendlich entscheiden nicht die Taten über den Erfolg, sondern die Bilder, die relevante Personen und Gruppen darüber im Kopf haben – und diese Bilder werden einzig und allein durch Kommunikation geprägt. Aus diesem Grund ist professionelle Kommunikation ein grundlegender Produktivfaktor für erfolgreiche Unternehmen. Dagegen bekommen Unternehmen,

die mangelhaft nach innen und außen kommunizieren, schnell ein falsches Etikett angehängt und geraten ins Hintertreffen.

Vor diesem bewegten Horizont setzt sich langsam, aber beständig ein neues Verständnis von institutioneller Kommunikation durch. Kommunikation gewinnt an Gewicht, wird zu einer zentralen Unternehmens- und Managementaufgabe. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse von der Neuroökonomie über die Komplexitätstheorie bis hin zur Glücksforschung revolutionieren die Sicht auf die kommunikativen Mechanismen. Die lange Zeit isoliert operierenden Kommunikationsdisziplinen verbinden sich zu vernetzten Wirkungsketten. Es wird strategisch nachhaltig und weniger kurzfristig aktionistisch geplant. So entsteht ein ganzheitliches Kommunikationsmanagement. Breitstreuende Massenkommunikation rückt in den Hintergrund. Die Zukunft gehört der differenzierten Beziehungskommunikation, aus Zielgruppen werden Bezugsgruppen.

Genau an diesem Punkt kommen die Mitarbeiter ins Spiel. Denn im Umfeld der Beziehungskommunikation spielen sie eine zentrale Rolle. Für Aufbau und Pflege von Beziehungen braucht das Unternehmen seine Mitarbeiter. Sie werden zu wichtigen Knoten im Beziehungsgeflecht. Wenn die internen Knoten zu schwach sind, sich verheddern oder sogar lösen, dann droht das gesamte Geflecht seine Spannkraft zu verlieren.

Interne Kommunikation als Trumpf

Gut informierte Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen. Sie sind zufrieden, loyal und arbeiten motiviert und produktiv. Die Folge: Im Inneren können die Prozesse gestrafft und die Leistungen gesteigert werden. Nach außen tritt das Unternehmen geschlossener und kraftvoller auf und steigert seine Kondition für den Wettbewerb. Unternehmensberatungen und Forschungsinstitute liefern seit Jahren Datenmaterial, das den Zusammenhang von gelungener interner Kommunikation, Mitarbeiterzufriedenheit und Geschäftserfolg aufzeigt.

Die Wertschätzung der internen Kommunikation wächst und viele Unternehmen verstärken ihr Engagement. Aber im Zuge des verstärkten Engagements wird vor allem in mittelständischen Unternehmen deutlich, dass sich viele schlechte Kommunikationsgewohnheiten fest eingefahren haben, die den Neustart ausbremsen. Die Manager kommunizieren intern zu spät oder nicht ausreichend. Wichtige Themen werden nicht erkannt, unwichtige Themen aufgeblasen. Wenn es um Führung geht, flüchten sich viele Manager in Machtpositionen und gehen nicht auf die Mitarbeiter ein. Die Bespre-

chungskultur ufer aus und auf den Schreibtischen stapeln sich die Memos. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter wird in einer Informationsflut ertränkt oder – das andere Extrem – durch spärlich tröpfelnde Informationen in Gerüchtedurst verwandelt. Solche chronischen Managementmängel bedrohen in vielen Fällen die Souveränität und Glaubwürdigkeit der internen Kommunikation.

Wo liegen die Ursachen? Wenn man die Verantwortlichen hört, dann stehen oft Budget- und Kapazitätsprobleme an erster Stelle. Es mangelt an Geld und Personal, um es besser zu machen. Unsere Ursachenforschung kommt zu einem anderen Ergebnis. Es fehlt eher an strategischem Weitblick und einer konzeptionell durchdachten Planung. In vielen Unternehmen, die wir in den letzten Jahren kennengelernt haben, bestand interne Kommunikation hauptsächlich aus Ablaufroutinen und Tagesgeschäft. Die Verantwortlichen steckten bis zum Hals in der operativen Abwicklung und hatten kaum Zeit, ihren strategischen Kurs zu entwickeln und zu halten. Ohne klare Strategie war es unmöglich, sich von den alten Mängeln zu befreien und erfolgreich neu zu starten.

Wegweiser für mehr Weitblick

Sie fragen: Wie lassen sich die grundlegenden Kommunikationsmängel beheben? Wir sagen: Kippen Sie lieb gewonnene alte Gewohnheiten über Bord, auch wenn es schwerfällt. Das Grundprinzip erfolgreicher Kommunikation ist nicht bewahrende Stabilität, sondern erfinderische Dynamik! Umdenken ist angesagt: Interne Kommunikation braucht eine permanente Weiterentwicklung – basierend auf klugen Konzepten.

Wenn wir in Unternehmen vorsichtig nachfragen, warum es kaum Konzepte für interne Kommunikation gibt, hören wir immer die gleichen Entschuldigungen. „Zu so was haben wir keine Zeit!“ – „Das ist uns viel zu kompliziert!“ – „Wir wissen nicht richtig, wie wir so ein Konzept angehen sollen.“ – „Langfristige Planung ist doch Old School. Wir müssen flexibel bleiben.“

Diese Entschuldigungen lassen wir nicht gelten! Ein gutes Konzept geht schnell, entwickelt eine einfache Lösung und ist flexibel konstruiert. Jeder kann mit Konzept kommunizieren. Damit immer mehr Akteure lernen, wie es geht, haben wir dieses Buch geschrieben. Es versteht sich als Praxisleitfaden, der zeigt, wie man systematisch Konzept in die interne Kommunikation bringt. Wir verzichten weitgehend auf komplexe Kommunikationsmodelle und methodische Grundlagendarstellungen, sondern arbeiten mit einfachen Faustregeln, bewährten Werkzeugen und praktischen Anleitungen. Wir blei-

ben auf dem Boden der Praxis und fühlen uns dem Machbaren verpflichtet. In diesem Sinne ist „Wie kommt System in die interne Kommunikation?“ auch kein methodisches Lehrbuch. Es versteht sich als Arbeitsbuch für den Kommunikationsalltag. Unser Leitfaden in Kombination mit Ihren Erfahrungen und Ideen öffnet neue Perspektiven. Denken Sie um und probieren Sie es aus!

Das mit dem „Umdenken“ ist nicht als rhetorische Floskel zu verstehen. Es ist eine Notwendigkeit. Denn uns fällt auf, dass an der internen Kommunikationsfront viele verkehrt herum denken und planen – nämlich von unten aus der Froschperspektive, mit Blick auf das Instrumentarium. Auf Seminaren oder in Beratungsgesprächen hören wir ständig Fragen wie „Welches neue Instrument können Sie uns denn empfehlen?“ oder „Was sind die State-of-the-Art-Instrumente, die wir unbedingt einsetzen sollten?“ Diese Sicht der Dinge ist zwar menschlich verständlich, denn Instrumente lassen sich besser greifen und an Erfahrungswerten festmachen. Dennoch ist die instrumentenfierte Sicht falsch und gefährlich. Instrumente sind nur Mittel zum Zweck. Betrachten Sie die Dinge von oben aus der Adlerperspektive. Zuerst muss der große Überblick geschaffen werden, erst danach kommen die Instrumente ins Spiel. Das Grundanliegen unseres Buches ist ein Denkanstoß, der weg von der instrumentellen, „toolgetriebenen“ Umsetzung hin zum strategischen Denken und Planen führt. Unser Buch weist den Weg zu einem zeitgemäßen internen Kommunikationsmanagement.

Interne Kommunikation mit einfachen Mitteln

„Wie kommt System in die interne Kommunikation?“ wendet sich vorrangig an kleinere und mittlere Unternehmen. Zwar eignet sich unsere Herangehensweise auch für Großunternehmen, allerdings sind dort die Strukturen und Prozesse vielschichtiger und damit das Kommunikationsmanagement aufwändiger. Unsere Leser sind eher Verantwortliche für Mitarbeiterkommunikation, die mit Bordmitteln und kleinen Budgets auskommen müssen. Hauptsächlich für sie haben wir diesen Praxisleitfaden erstellt. Wir wissen nur zu gut, interne Kommunikation ist ein komplexer Prozess. Wir haben diese Komplexität im Buch gezielt reduziert, damit Sie sofort handlungsfähig werden. Wir zeigen, wie Sie in kurzer Zeit und mit einfachen Mitteln mehr System in die interne Kommunikation bringen. Wir versprechen keine Wunder, aber viele kleine Fortschritte.

Unser Buch beschäftigt sich nur mit der institutionellen Seite der Kommunikation. Es gibt eine zweite Seite, die nicht unser Thema, aber genauso wichtig ist und darum zumindest erwähnt werden sollte. Kommunikation in Unternehmen bedeutet immer auch persönliche Kommunikation, die oft durch

Missverständnisse und Vorurteile geprägt ist. Aus diesem Grund sind alle Beteiligten – Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter – aufgefordert, nicht nur an der institutionellen internen Kommunikation zu arbeiten, sondern auch an ihrem eigenen persönlichen Kommunikationsverhalten. Erst wenn sich beide Seiten konstruktiv ergänzen, entsteht im Unternehmen eine gesunde Kommunikationskultur.

Einige technische Hinweise sind erforderlich. 2008 erschien unsere erste Auflage. Nachdem sie vergriffen war und wir den Verlag gewechselt hatten, entschlossen wir uns 2011, das Buch in einer zweiten Auflage komplett zu aktualisieren und um Themen wie Storytelling und Web 2.0 zu erweitern.

Nun sind wir im Jahr 2016 angelangt. Es gibt viele neuen Entwicklungen, Erkenntnisse und Erfahrungen, denen wir Rechnung tragen möchten. Wir haben die Struktur des Buches, Techniken und Werkzeuge überarbeitet und zwischenzeitlich überholte Standards rausgeworfen. Einige Themen, wie die kreative Ideenfindung oder das Kommunikationscontrolling, haben wir geschärft, die Systematik der Statusanalyse verändert. Vor allem das Thema Social Web wurde gründlich überarbeitet und ausgebaut, denn es gewinnt in der internen Kommunikation erheblich an Bedeutung. Ein Chef startet einen internen Blog, ausgewählte Mitarbeiter werden motiviert, über ihre Arbeit zu twittern – solche neuen Kommunikationswege liegen im Trend, aber kaum einer ist sich im Klaren, welche hohe Verantwortung der Einsatz des Web 2.0 in der internen Öffentlichkeit erfordert und welche Folgen ein falsch verstandenes Engagement haben kann.

Der Handlungsfaden des Buches läuft parallel auf zwei Ebenen. Auf der Sachebene vermitteln wir das nötige methodische Rüstzeug. Auf der Story-Ebene veranschaulichen wir die Methodik im praktischen Einsatz unter der Überschrift „PRAXIS LIVE“. Auf die Story der ersten beiden Auflagen wurden wir oft angesprochen. Sie geht von einem tatsächlichen Fall aus, den wir aus Diskretionsgründen anonymisiert und mit fiktiven Elementen angereichert haben. Wir haben uns entschieden, die Story in der dritten Auflage mit neuer Handlung fortzusetzen – quasi eine zweite Staffel zu Papier zu bringen. Auch die Fortsetzung basiert auf realen Begebenheiten.

In unserer täglichen Arbeit arbeiten wir ständig mit Werkzeugen und Checklisten. Sie helfen uns bei der Strukturierung von Informationen und Ideen und erleichtern das Erkennen von Lösungswegen. Sie schaffen eine einheitliche Systematik und verbessern den Austausch bei der Arbeit im Team oder in der Abstimmung mit den Kunden. Die besten und gebräuchlichsten Werkzeuge stellen wir in diesem Buch vor. Wir sehen sie als Hilfsmittel für Ihre interne Kommunikationsarbeit. Testen Sie die Werkzeuge und wählen Sie die aus, die für Ihre spezifischen Kommunikationsaufgaben nützlich sind.

Wir wissen, dass viele Manager bzw. Chefs Managerinnen oder Chefinnen sind, dennoch verwenden wir im Buch aus Gründen der besseren Lesbarkeit durchgehend die männliche Sprachform. Wir schreiben durchgehend vom „Unternehmen“, obwohl viele Leser aus Organisationen, Verbänden, Agenturen oder Verwaltungen stammen. Wir nutzen bewusst die Begriffe interne Kommunikation und Mitarbeiterkommunikation synonym. Die in der Branche praktizierte Zweiklassengesellschaft mit der Abspaltung der Führungskräfte- von der Mitarbeiterkommunikation erscheint uns elitär und nicht zeitgemäß.

Eine letzte Anmerkung: Der Einfachheit halber wählen wir für die sperrige Bezeichnung „Kommunikationsmanager für interne Kommunikation“ die Abkürzungen „Kommunikationsmanager IK“ oder „IK-Manager“. Unter dieser Bezeichnung fassen wir alle zusammen, die in Unternehmen Verantwortung für die Planung und Durchführung interner Kommunikationsaktivitäten tragen. Sie sind die Hauptpersonen unseres Buches.

Berlin, Juli 2016



Ulrike Führmann



Klaus Schmidbauer

”

02

Grundlagen.

Voraussetzungen klären

Nur wenn die Planung der internen Kommunikation im Unternehmen auf festen Fundamenten gründet, kann sie nachhaltig erfolgreich sein.

Deshalb muss gleich im ersten Arbeitsschritt grundsätzlich geklärt werden, welche Reichweite das Aktionsfeld der Kommunikation hat, welche Kommunikationsakteure beteiligt sind und welche Regeln für die Beteiligten gelten.

Interne Kommunikation braucht Konzept

Nur in kleinen Unternehmen, in denen alle Mitarbeiter zu einem familiären Team gehören, kann die interne Kommunikation rein auf der persönlichen Ebene laufen. Sie brauchen keine definierten Abläufe und speziellen Instrumente. Ab welcher Unternehmensgröße eine Institutionalisierung der internen Kommunikation sinnvoll ist, lässt sich nicht eindeutig festlegen. Das hängt von der Branche, der Art der Leistung und nicht zuletzt von der Zusammensetzung der Belegschaft ab. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es schon ab 15 – 20 Mitarbeitern angeraten sein kann, einen geregelten Rahmen mit festen Werkzeugen für die interne Kommunikation zu schaffen. Ab 40 – 50 Mitarbeitern wird die systematische Gestaltung der Mitarbeiterkommunikation zur Pflicht.

Die Mehrheit der mittleren und großen Unternehmen hat einen Aufgabenbereich „Interne Kommunikation“ definiert und personell besetzt. Es gibt einen oder mehrere Mitarbeiter, die für die interne Kommunikationsfunktion zuständig sind. Die Ansprache der Mitarbeiter hat dort schon eine lange Tradition und ist fester Bestandteil der Unternehmenspolitik. Wahrscheinlich gab es viele Jahre Etatkürzungen, aber das dürfte jetzt vorbei sein. Zurzeit wird die Funktion in vielen Unternehmen wieder ausgebaut, die Etats steigen an und die Aufgaben werden ambitionierter.

Trotz dieser positiven Entwicklung erleben wir bei den Verantwortlichen für interne Kommunikation keine Aufbruchsstimmung, sondern eher ein Gefühl der Unsicherheit. Wir fragen nach den Gründen und bekommen allenthalben ähnliche Antworten: „Unsere Abteilung hat schon so einige Maßnahmen ausprobiert, um einen besseren Draht zu den Mitarbeitern zu bekommen. Doch ganz gleich, was wir tun, es geht nicht richtig voran.“ oder „Uns ist klar, dass der Einsatz von Social Media Chancen bietet, in Dialog mit den Kollegen zu treten und sie stärker zu beteiligen. Aber unsere ersten Web 2.0-Versuche sind gefloppt. Wir wissen nicht, wie es weitergehen soll.“ Unsere Antwort auf solche Klagen lautet kurz zusammengefasst: „Probieren Sie nicht rum, sondern setzen Sie mit konzeptioneller Planung den Hebel am Kern der Probleme an.“

Konzepte sind Landkarten für den Kommunikationsdschungel. Sie verbinden den eigenen Standort mit den Zielen, lokalisieren Meilensteine zur besseren Orientierung und lotsen um Hindernisse herum. Wer ohne großen Umweg, zielstrebig und punktgenau zum Ziel kommen will, braucht ein Konzept als Richtschnur für seine interne Kommunikationsarbeit.

Das fertige Konzept ist keine wissenschaftliche Arbeit, keine theoretische Abhandlung, sondern Wegweiser und Gebrauchsanweisung für die interne

Kommunikationsarbeit. Es liegt während der gesamten Umsetzungsarbeit auf dem Schreibtisch und wird immer wieder zur Hand genommen.

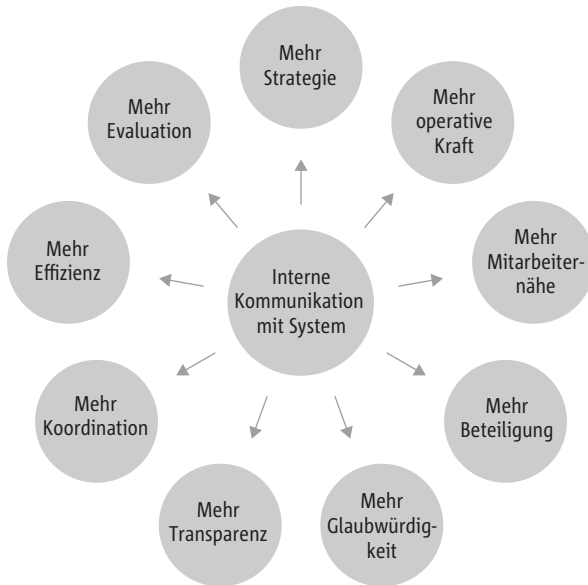


Abbildung 1: Mehrwert der Konzeption

Sie haben sich entschlossen, Ihre interne Kommunikation in Zukunft auf konzeptionellen Kurs zu bringen? Aber Sie müssen noch Überzeugungsarbeit im eigenen Team oder bei den Vorgesetzten leisten? Dann haben wir für Sie als Argumentationshilfe eine Reihe von Mehrwerten aufgelistet, die eine Kommunikationsarbeit auf konzeptioneller Basis begründen:

- › **Mehr Strategie** – Mit Hilfe eines Konzepts lässt sich die interne Kommunikationsfunktion stringent an den vorgegebenen Unternehmenszielen ausrichten und stimmig in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügen.
- › **Mehr operative Kraft** – Konzeptionelles Arbeiten entlang einer strategischen Linie stellt sicher, dass nur die Themen und Instrumente zum Einsatz kommen, die passgenau an der Problem- und Aufgabenstellung ausgerichtet sind. Die Kommunikation geht gezielter vor und gewinnt damit Tempo.
- › **Mehr Mitarbeiternähe** – Die Konzeption unterteilt die Gesamtheit der Mitarbeiterschaft in Bezugsgruppen, die mit den passenden Inhalten über spezifische Kanäle direkt angesprochen werden. So wird mehr Nähe hergestellt und die Basis für eine Beteiligung der Mitarbeiter geschaffen.