

ULRIKE FÜHRMANN | KLAUS SCHMIDBAUER

Wie kommt System in die interne Kommunikation?

Ein Wegweiser für die Praxis

© 2008 UMC POTSDAM Mediengesellschaft mbH & Co. KG
Palais am Stadtkanal | Am Kanal 16-18 | D-14467 Potsdam
www.umc-potsdam.de
Alle Rechte vorbehalten.

Lektorat: Kerstin Rall
Grafik und Herstellung: Christoph Rode
Druck und Bindung: druckhaus köthen GmbH

ISBN 978-3-9811744-1-0

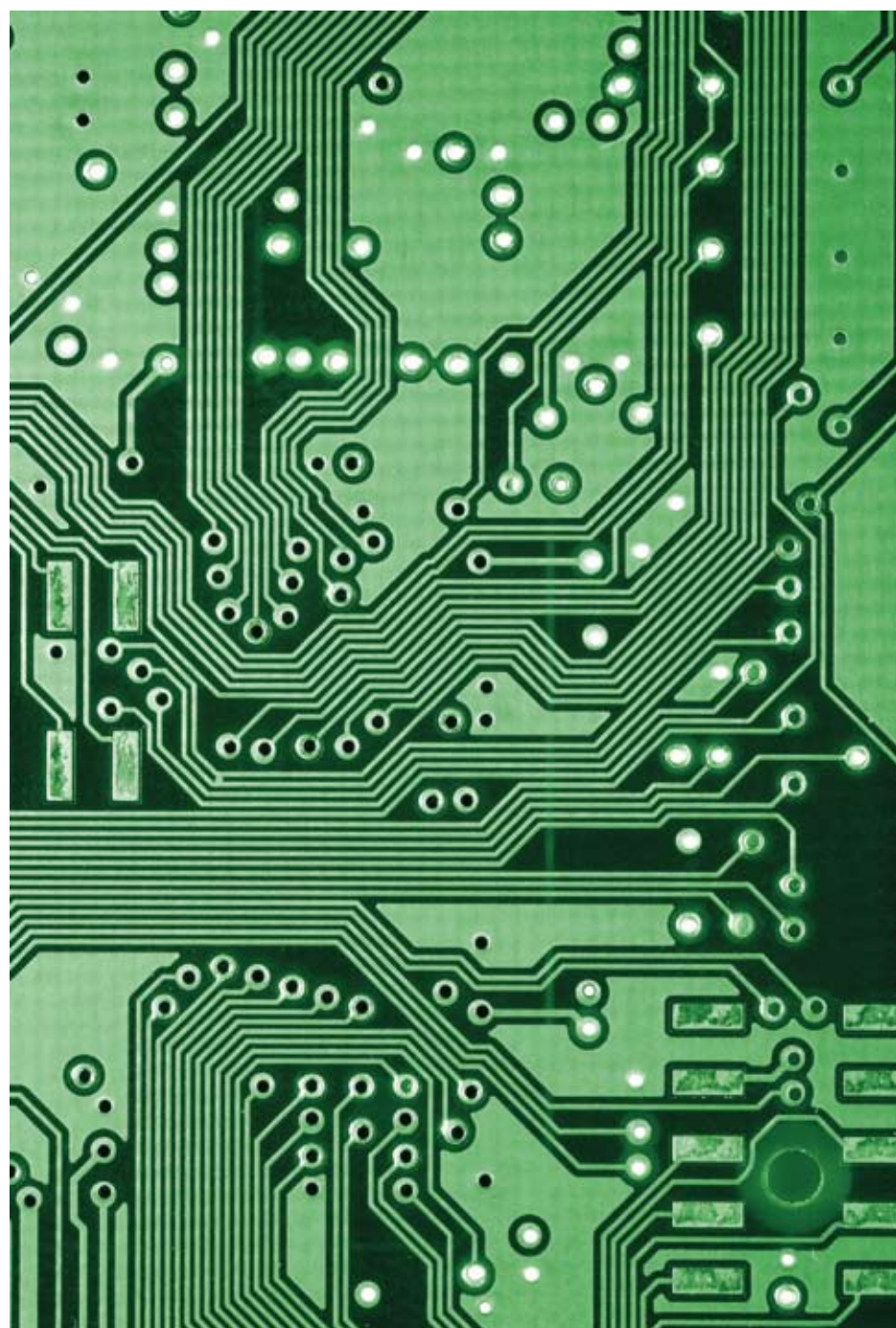
Inhalt

Wie kommt System in die interne Kommunikation?

1. Einstieg. Neue Qualität der Kommunikation	7
Wer nicht kommuniziert, verliert.....	7
Stiefkind Mitarbeiterkommunikation.....	7
Wegweiser für mehr Weitblick	8
Interne Kommunikation mit einfachen Mitteln	9
2. Grundlagen. Damit die große Richtung stimmt	13
Interne Kommunikation braucht Konzept	13
Der Konzeptionsprozess hat feste Regeln	16
Das Kompetenzfeld definieren	18
Interne Kommunikation als Element der Unternehmenskultur	24
Von der Unternehmenskultur zur Kommunikationskultur	28
Die Rollen der Beteiligten aufzeigen	30
Die Brücke zur externen Kommunikation	37
Der beste Weg zum Konzept	42
3. Analyse. Ohne Durchblick kein Weitblick	47
Zuerst die Aufgabe festlegen.....	47
Mit einem Exposé das Konzept auf den Weg bringen	50
Gründlich recherchieren.....	54
Rechercheklassiker Mitarbeiterbefragung	58
Der Faktenspiegel als Informationskonzentrat	60
Statusanalyse und Instrumenteninventur als Navigationshilfe	62
4. Strategie. Unterwegs zu neuen Horizonten	71
Der Kommunikation die Richtung geben.....	71
Wohin? Ziele festlegen	71
Ziele nach Zeit ordnen und ausformulieren	77
Für wen? Die Bezugsgruppen festlegen	81
Bezugsgruppen aus der Nähe betrachtet	86
Auf der Jagd nach den Motiven	88
Wer? Interne Position des Unternehmens bestimmen	91
Eine gute Positionierung entwickelt Geltung.....	93
Wodurch? Die Kernbotschaften ausformulieren	98
Von Kernbotschaften zu Teilbotschaften.....	104

Botschaften sinnlich fassbar machen	106
Was? Die Themen für das Jahr konkretisieren	108
Geschichten bewirken mehr	118
Wie? Die strategische Vorgehensweise konkretisieren	119
5. Operative Planung. Aus Denken wird Handeln.	127
Präzisionsarbeit mit wenigen Instrumenten	127
Auswahl der Instrumente	131
Die Zeit planen	139
Die Kosten in den Griff bekommen	141
6. Durchführung. Mit System durchstarten	147
Das Konzept präsentieren und abstimmen	147
Die Planung wird Realität	149
z. B. persönliche Kommunikation	152
z. B. Besprechungen	154
z. B. Veranstaltungen	155
z. B. partizipierende Instrumente	156
z. B. die Mitarbeiterzeitschrift	157
z. B. Handbücher, Broschüren, Faltblätter & Co.	158
z. B. Schwarzes Brett	159
z. B. Intranet	159
z. B. Mitarbeiterfernsehen	160
z. B. soziale Netzwerke	161
Neue Ideen machen sich immer nützlich	162
7. Erfolgskontrolle. Nur kein Mittelmaß	165
Ohne Erfolgskontrolle geht es nicht	165
Die Kontrolle hat drei Dimensionen	166
Eine Abschlusspräsentation zieht Bilanz	168
Das letzte Wort ist ein Blick nach vorn	171
8. Serviceteil. Infos, die sich nützlich machen	177
Phasenplan für das Kommunikationsmanagement	177
Zeitplan für die Konzeption	179
Muster eines Rechercheplans	182
Vorgehensweise Mitarbeiterbefragung	183
Inhalte des Faktenspiegels	184
Die Instrumenteninventur	187
Der Themensteckbrief	188

Der Instrumentensteckbrief	189
Das Strategieraster im Überblick	190
Der Aktionsplan	191
Literaturliste „Interne Kommunikation“	192
Internetlinks „Interne Kommunikation“	198
9. Autoren. Ein gemischtes Doppel	201



1. Einstieg. Neue Qualität der Kommunikation

Wer nicht kommuniziert, verliert

Wir leben und arbeiten in einer Informationsgesellschaft. Informationen sind umfassend und grenzenlos, jederzeit und überall verfügbar. In der Informationsgesellschaft reicht es nicht aus, nur starke Leistungen zu bringen, man muss sie auch überzeugend kommunizieren können. Denn letztendlich entscheiden nicht Tatsachen über den Erfolg, sondern die Bilder, die relevante Personen und Gruppen tatsächlich im Kopf haben – und diese Bilder werden einzig und allein durch Kommunikation geprägt. Für den wirtschaftlichen Erfolg gewinnt professionelle Kommunikation somit erheblich an Bedeutung. Unternehmen, die mangelhaft nach innen und außen kommunizieren, bekommen schnell ein falsches Etikett angehängt und geraten ins Hintertreffen.

Vor diesem neuen Horizont setzt sich langsam, aber sicher ein neues Verständnis von institutioneller Kommunikation durch. Kommunikation gewinnt an Gewicht, wird mehr und mehr zu einer zentralen Unternehmensaufgabe. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse von der Neuroökonomie über die Komplexitätstheorie bis hin zur Glücksforschung revolutionieren die Sicht der Dinge. Die isolierten Kommunikationsdisziplinen verbinden sich zu ganzheitlichen Wirkungsketten. Es wird mehr langfristig strategisch und weniger kurzfristig aktionistisch geplant. Das tradierte Werbe- und PR-Handwerk entwickelt sich zum ganzheitlichen Kommunikationsmanagement. Breitstreuende Massenkommunikation rückt in den Hintergrund, die Zukunft gehört der Beziehungskommunikation. Aus Zielgruppen werden Bezugsgruppen.

Und genau an diesen Punkt kommen die Mitarbeiter ins Spiel. Denn im Umfeld der Beziehungskommunikation spielen sie plötzlich eine neue zentrale Rolle. Sie werden zu wichtigen Knoten im Beziehungsgeflecht der Unternehmen. Wenn diese internen Knoten zu schwach sind oder sich gar lösen, dann droht das gesamte Geflecht seine Spannkraft zu verlieren.

Stiefkind Mitarbeiterkommunikation

Gut informierte Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen. Sie sind zufrieden und loyal. Sie arbeiten motiviert und produktiv. Die Folge: Innen können die Prozesse gestrafft und die Leistungen gesteigert werden. Nach außen tritt das Unternehmen geschlossener und kraftvoller auf, steigert seine Kondition für den Wettbewerb. Also spricht eigentlich alles für eine starke interne Kommunikation.

Soweit die theoretische Erkenntnis. Aber wie sieht die Wirklichkeit aus? In unserer täglichen Praxis erleben wir immer wieder, dass ausgerechnet die interne Kommunikationsfunktion in den Veränderungsprozessen des Unternehmens hinterherhinkt, teilweise sogar einen erheblichen Rückstand hat. Vom Wind des Wandels kommt in der Mitarbeiterkommunikation oft nur ein laues Lüftchen an. Trotz der gestiegenen Bedeutung der Kommunikation ist und bleibt interne Kommunikation ein Stiefkind, das oft im Schatten der Kreationen und Kampagnen der externen Kommunikation steht. Das zeigt sich nicht nur an den mageren Budgets für interne Instrumente und an der mangelhaften personellen Ausstattung, sondern schlägt sich auch in den Gehältern nieder. Kommunikationsmanager für interne Kommunikation werden in der Regel schlechter bezahlt als ihre Kollegen, die für die externe Kommunikationsarbeit verantwortlich zeichnen.

Aber diese quantitativen Mangelscheinungen sehen wir nicht als Hauptproblem. Viel schwerer wiegen die Qualitätsmängel. Vor allem in mittelständischen Unternehmen fehlt es oft an dem nötigen Managementverständnis. Keiner weiß so richtig, wie eine wirksame Mitarbeiterkommunikation einzuführen und auf Dauer zu etablieren ist. Intern wird oft zu spät oder nicht ausreichend kommuniziert. Es wird ganz gerne um den heißen Brei herumgeredet. Wichtige Themen werden nicht erkannt, unwichtige Themen aufgeblasen. Im Intranet verschimmelt uralter Informationsmüll. Die Besprechungskultur ist ausufernd. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter wird in einer Papierflut ertränkt oder – das andere Extrem – durch spärlich tröpfelnde Informationen in übersteigerten Gerüchtedurst verwandelt. Durch solche Qualitätsprobleme verliert die interne Kommunikation erheblich an Souveränität und Glaubwürdigkeit.

Wo liegen die Ursachen? Wenn man die Verantwortlichen hört, dann stehen die schon beschriebenen Budget- und Kapazitätsprobleme an erster Stelle. Unsere Ursachenforschung kommt zu einem anderen Ergebnis. Es fehlt an einer konzeptionellen Vorgehensweise und am strategischen Weitblick. In fast allen 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, hatten kaum strategischen Überblick. Sie traten gestresst auf der Stelle, statt zielstrebig und gelassen Kurs zu halten.

Wegweiser für mehr Weitblick

Sie fragen: Wie lassen sich diese grundlegenden Kommunikationsmängel besser in den Griff bekommen? Wir sagen: Kippen Sie die lieb gewonnenen, guten alten Gewohnheiten über Bord, auch wenn es schwer fällt. Das Grundprinzip erfolgreicher Kommunikation ist nicht bewahrende Stabilität, sondern erfinderische Dynamik!

Umdenken ist angesagt: Interne Kommunikation braucht eine permanente Weiterentwicklung mit Weitblick – 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.“

Das muss sich ändern! Damit in Zukunft immer mehr 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 auf komplexe Kommunikationsmodelle und methodische Grundlagendarstellungen, sondern arbeiten mit einfachen Faustregeln, übersichtlichen Checklisten und praktischen Anleitungen. Wir bleiben 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. Unsere Arbeitsschritte in Kombination mit Ihren Erfahrungen und Ideen öffnen neue Perspektiven. Probieren Sie es aus!

Das mit dem „Umdenken“ ist im Übrigen nicht als rhetorische Floskel zu verstehen. Es ist eine Notwendigkeit. Denn uns ist aufgefallen, dass an der internen Kommunikationsfront viele verkehrt herum denken und planen – nämlich aus der Froschperspektive, von den Instrumenten her. 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 instrumentenfixierte Sicht falsch und gefährlich. Instrumente sind nur Mittel zum Zweck. Betrachten Sie die Dinge in Zukunft von oben aus der Adlerperspektive. Zuerst müssen Ziel und Zweck geklärt werden, erst danach kommen die Instrumente ins Spiel. Das Grundanliegen unseres Buches ist ein Denkanstoß: weg vom instrumentellen hin zum strategischen Planen und zum themenorientierten Denken. Unser Buch weist den Weg vom klassischen Kommunikationshandwerker hin zum internen Kommunikationsmanagement.

Interne Kommunikation mit einfachen Mitteln

Wir haben die Fachliteratur zum Thema aufmerksam studiert. Es gibt viele gute Bücher zur internen Kommunikation (eine kommentierte Literaturliste finden Sie im Serviceteil – Seite 192). Dennoch ist unser Eindruck ein wenig zwiespältig: Die Fachliteratur zur internen Kommunikation richtet sich vor allem an Kommunikationsverantwortliche in Großunternehmen. Da wird über Corporate TV

oder die Einsatzmöglichkeiten des Handys in der Mitarbeiteransprache berichtet. Da wird die Implementierung von Web 2.0 für das Intranet dargestellt und das Management von Mitarbeiterzeitschriften beschrieben. Greifen wir uns als Beispiel die Mitarbeiterzeitschriften heraus. In Deutschland gibt es knapp 1.400 Mitarbeiterzeitschriften, aber über 200.000 mittelständische Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern. Die Lücke ist gewaltig. Für die unzähligen Kommunikationsverantwortlichen im Mittelstand sind die großen Entwürfe zwar durchaus lesenswert, aber nur von begrenztem Nutzen für die eigene Praxis.

Was machen mittlere und kleine Unternehmen, die nicht die Größe und das Geld für komplexe Kommunikationslösungen haben? Was macht der mittelständische Maschinenbauer mit 200 Mitarbeitern, der „irgendwie“ Probleme mit dem Betriebsklima hat? Was macht das lokale Reinigungsunternehmen mit 120 Mitarbeitern, die zur Hälfte nur Teilzeit beschäftigt sind und meist abends oder frühmorgens überall in der Stadt verteilt die Büros putzen? Wie reagiert der Pressesprecher eines kleinen Wertstoffsorters, der vom Chef auch noch die interne Kommunikation auf's Auge gedrückt bekam, obwohl er mit seinen Pressekontakten allein schon genug Probleme hat?

Unser Buch gibt Antwort, denn es wendet sich vorrangig an kleinere oder mittlere Unternehmen. Für die Herangehensweise in Großunternehmen eignet es sich ebenfalls, allerdings sind dort die Strukturen komplexer. 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 in diesem Buch gezielt reduziert, damit Sie sofort handlungsfähig werden. Wir zeigen, wie Sie in kurzer Zeit und mit relativ einfachen Mitteln mehr System in die interne Kommunikation bringen können. Wir versprechen keine Wunder, aber viele kleine Fortschritte.

Unser Buch beschäftigt sich mit der institutionellen Seite der Kommunikation. Es gibt eine zweite Seite, die genauso wichtig ist, und die deshalb zumindest erwähnt werden sollte. Kommunizieren in Unternehmen ist immer auch ein persönlicher Akt, der 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 stützen und stärken, entsteht im Unternehmen eine gesunde Kommunikationskultur.

Einige Hinweise sind noch erforderlich. Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir die männliche Sprachform, auch wenn wir wissen, dass viele unserer Leser Leserinnen sind. Wir schreiben durchgehend vom „Unternehmen“, obwohl viele Leser

aus Organisationen, Verbänden, Agenturen oder Verwaltungen stammen. Der Einfachheit halber wählen wir für die sperrige Bezeichnung „Kommunikationsmanager für interne Kommunikation“ die Abkürzungen „Kommunikationsmanager IK“ oder „IK-Manager“. Der Handlungsfaden des Buches läuft parallel auf zwei Ebenen. Auf der Sachebene vermitteln wir das nötige methodische Rüstzeug. Auf der Story-Ebene zeigen wir die Methodik im praktischen Einsatz unter der Überschrift „PRAXIS LIVE“. Die Story geht von einem tatsächlichen Fall aus, den wir aus Discretionsgründen anonymisiert und mit fiktiven Elementen angereichert haben.

Berlin, 1. November 2008



Ulrike Führmann



Klaus Schmidbauer



2. Grundlagen. Damit die große Richtung stimmt

Interne Kommunikation braucht Konzept

Nur in kleinen Unternehmen, in denen alle in einem fast schon familiären Team arbeiten, läuft die interne Kommunikation auf der persönlichen Ebene. Dort braucht man keine spezifischen Konzepte 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 Unternehmensleistung und nicht zuletzt von der Mentalität der Gruppe ab. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es schon ab 15 - 20 Mitarbeitern angeraten sein kann, bestimmte feste Werte und Werkzeuge der internen Kommunikation zu schaffen. Ab 40 - 50 Mitarbeitern wird die systematische Mitarbeiterkommunikation dann eigentlich zur Pflicht. Die Realität sieht freilich anders aus. Uns begegnen immer wieder Unternehmen mit dreistelligen Mitarbeiterzahlen, die nur sporadisch und spontan interne Kommunikation betreiben, ansonsten aber dem Flurfunk das Feld überlassen.

Die Mehrheit der großen und mittleren Unternehmen hat einen Aufgabenbereich „Interne Kommunikation“ definiert und personell besetzt. Häufig hat die Mitarbeiterkommunikation dort schon eine lange Tradition und gehört fest zum Selbstverständnis der Firmenpolitik. Uns fällt allerdings auf, dass deutsche Unternehmen in den letzten Jahren tendenziell eher an der internen Kommunikationsarbeit sparen. Budgets mit steigender Tendenz bilden die Ausnahme.

Ausnehmend häufig stoßen wir bei den Verantwortlichen für interne Kommunikation auf eine gewisse latente Unzufriedenheit. Der Frust scheint uns ausgeprägter zu sein, als bei den Kollegen aus den Bereichen der externen Kommunikation. Wir haben nach den Gründen gefragt und allenthalben ähnliche Antworten bekommen: „Durch die ständigen Veränderungen hat unser Betriebsklima in den letzten Jahren ziemlich gelitten. Wir haben schon viel probiert, um das Klima zu verbessern. Doch ganz gleich was wir tun, es geht nicht richtig voran. Es ist, als predigen wir tauben Ohren.“ Solche Klagen hören wir bei unseren Beratungsgesprächen immer wieder – und unsere Antwort fällt meistens so ähnlich aus wie: „Kommen Sie mit konzeptionellem Arbeiten dem Kern der Probleme näher.“

Konzepte sind Landkarten für den Kommunikationsdschungel. Sie verbinden den Standort mit den Zielen, lokalisieren Meilensteine für eine bessere Orientierung und lotsen um Hindernisse herum. Wer ohne großen Umweg, zielstrebig und punktgenau zum Ziel kommen will, braucht ein schlagkräftiges Konzept als Grundlage für die interne Kommunikationsarbeit.

Die konzeptionelle Vorgehensweise ist einfach und immer gleich. Weil sich tragfähige Problemlösungen nicht maßgeblich auf Basis von Vermutungen und Bauchgefühlen entwickeln lassen, steht am Anfang eine genaue Analyse der Ausgangssituation im Unternehmen. Davon ausgehend wird eine strategische Linie entwickelt. Sie gibt die große Marschrichtung vor und beschreibt, wem was wie gesagt wird – und wohin das führen soll. Aus der Strategie leiten sich dann Instrumente ab, die zeitlich abgestimmt, budgetiert und später evaluiert werden. Das fertige Konzept ist Wegweiser und Gebrauchsanweisung für die Umsetzung. Es bleibt während der gesamten Umsetzungsarbeit auf dem Schreibtisch liegen und wird immer wieder zur Hand genommen.

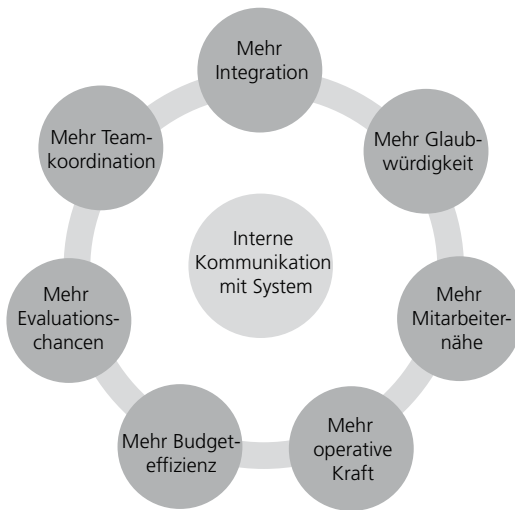


Abbildung 1: Mehrwerte für die interne Kommunikation

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

- **Mehr Integration** – Durch eine kluge Konzeption lässt sich die interne Kommunikation besser an den vorgegebenen Unternehmenszielen ausrichten und stimmig in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügen.
- **Mehr Glaubwürdigkeit** – Die Konzeption gibt der internen Kommunikation durch abgestimmte Themen und durch den systematischen, dramaturgisch geschickten Einsatz dieser Themen mehr Glaubwürdigkeit und Klarheit.

- **Mehr Mitarbeiternähe** – Die Konzeption unterteilt die Gesamtheit der Mitarbeiterschaft in Bezugsgruppen, die mit den passenden Inhalten über spezifische Kanäle direkt angesprochen werden. So wird viel mehr Nähe hergestellt.
- **Mehr operative Kraft** – Konzeptionelles Arbeiten stellt sicher, dass nur die Themen und Instrumente zum Einsatz kommen, die passgenau an der Problem- und Aufgabenstellung ausgerichtet sind.
- **Mehr Budgeteffizienz** – Systematische Konzepte vermeiden Streuverluste und Redundanzen. Der Einsatz des Budgets bekommt mehr Transparenz und der Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel kann wesentlich erhöht werden.
- **Mehr Evaluationschancen** – Ein Konzept hat feste strategische und operative Ordnungslinien. Durch diese klare Linienführung lassen sich die avisierten Ziele, Themen und Instrumente präzise auf ihre Erfolge hin überprüfen.
- **Mehr Teamkoordination** – Durch die konzeptionellen Koordinaten wissen alle an der internen Kommunikation Beteiligten, welchen Kurs die Kommunikation einschlägt. Sie kennen die Richtung und können den Kurs ohne Fehleinschätzungen und Reibungsverluste unterstützen.

Nicht zuletzt gewinnen Sie als Verantwortlicher durch das interne Kommunikationsmanagement mehr Profil. Denn die konzeptionelle Orientierung steigert die „Performance“ der internen Kommunikationsfunktion. Ihre Position gegenüber den anderen Kommunikationsbereichen und der Unternehmensleitung wird gestärkt.

PRAXIS LIVE

Im Brennpunkt unseres Praxisfalls stand Sven Ribbeck, 38 Jahre alt, verheiratet und zwei Kinder. Er arbeitete erst gut zwei Jahre in der Kommunikationsabteilung der SüdWatt AG. Das war ein lokales Stromversorgungsunternehmen in Süddeutschland. Ribbeck trat in erster Linie als Pressesprecher des Unternehmens auf, die interne Kommunikation stellte für ihn nur eine „Nebenbeschäftigung“ dar.

Die SüdWatt AG hatte laut aktueller Statistik des Personalchefs 538 Mitarbeiter. Sie versorgte seit Jahrzehnten den Großraum eines süddeutschen Mittelzentrums mit Strom und Gas. Durch die Liberalisierung des Energiemarktes stand das Unternehmen seit ein paar Jahren in starkem Wettbewerb mit Billiganbietern und großen Energieriesen. Vor allem im Segment der Privatabnehmer sank die Zahl der Kunden langsam aber stetig. Die große Wechselwelle war zwar bis-

her ausgeblieben, durch weitere Preisexplosionen auf dem Energiemarkt hätte es jedoch schnell zu einem „Erdrutsch“ kommen können.

Liberalisierung und Wettbewerb waren natürlich nicht spurlos an SüdWatt vorbeigegangen. Mehrere Rationalisierungswellen und Umorganisationen hatten die Mitarbeiter verunsichert. Die Kollegen standen auf Distanz und blieben defensiv. Im Flurfunk wurde gerne und ausgiebig „gebruddelt“. Das heißt nicht, dass die Kollegen weg wollten, davon konnte keine Rede sein. Irgendwo tief im Herzen standen sie weiter zu SüdWatt und waren stolz auf ihr Unternehmen. Nur, in den Wandelwirren der letzten Jahre sind diese internen Sympathien und Bindungen verschüttet worden. Wichtig zu wissen ist noch, dass über die Hälfte der Belegschaft schon über 20 Jahre bei der SüdWatt AG in Lohn und Brot stand.

Der Konzeptionsprozess hat feste Regeln

„Konzeptionelles Arbeiten? Das mache ich doch schon längst. Ich reiche jedes Jahr eine Planung für die interne Kommunikation ein. Das brauche ich, um meine Mittel für das neue Jahr loszueisen.“ – „Was steht denn drin in Ihrem Plan?“ – „Na ja, meine jährlichen Konzepte unterscheiden sich nicht großartig. Im Wesentlichen schreibe ich die Maßnahmen aus dem Vorjahr rein, vieles hat sich ja bewährt. Aber ich probiere auch immer was Neues aus.“ Solche in Routine erstarrten Maßnahmenplanungen haben wenig mit konzeptionellem Arbeiten zu tun. Konzeptionelles Arbeiten bedingt eine ganz bestimmte und immer gleichbleibende Schrittfolge.

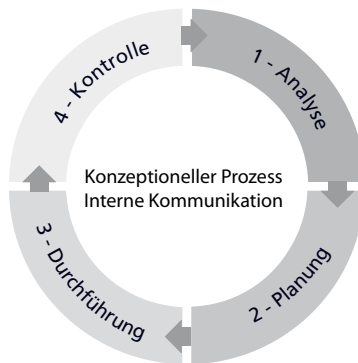


Abbildung 2: Die vier Phasen der Konzeption

Konzeptionelles Arbeiten basiert auf vier Schritten. Dieser Viererschritt duldet keine Ausnahme. Es darf kein Überspringen geben, auch wenn es noch so pressiert. Der Regelkreislauf in der internen Kommunikation braucht einen festen Grundrhythmus:

- **Phase 1: Analyse** – Man fixiert die Aufgabenstellung, sammelt alle notwendigen Informationen zur Aufgabe und bestimmt auf Basis dieser Informationen den aktuellen Ist-Status der internen Kommunikation im Unternehmen.
- **Phase 2: Planung** – Zuerst legt man die grundlegenden Koordinaten der Kommunikationsstrategie fest und fügt danach die dazu passenden Instrumente ein. Das Ganze wird in einem Konzeptionspapier schriftlich festgehalten, im Haus abgestimmt und von den Vorgesetzten genehmigt.
- **Phase 3: Durchführung** – Die im Konzept fixierten Instrumente werden bis ins Detail geplant und dann systematisch gestaltet, produziert und eingesetzt. Die interne Kommunikation zeigt, was sie kann.
- **Phase 4: Kontrolle** – Während der Durchführung werden die Resultate ständig überprüft. Der Kommunikationsmanager IK kontrolliert, ob die interne Kommunikation die gesteckten Ziele erreicht hat, und wie effizient der Einsatz der Mittel war. Es gilt, Schwachstellen aufzuspüren, um so im zweiten Durchgang den Wirkungsgrad zu optimieren.

Im Serviceteil finden Sie die einzelnen Phasen detailliert beschrieben (Seite 177). Im nächsten Zyklus fließen die Erkenntnisse der Kontrollphase in die neue Aufgabenstellung ein. Der Kreislauf schließt sich und der Prozess beginnt von vorn. Durch den systematischen Regelkreis entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der den Wirkungsgrad der internen Kommunikation von Mal zu Mal erhöht.

Wie lange ein Umlauf im konzeptionellen Arbeitsprozess dauert, ist von Aufgabe zu Aufgabe unterschiedlich. Im vorliegenden Buch gehen wir von der Erstellung eines Jahreskonzeptes für die Mitarbeiterkommunikation aus. Das heißt, dass sich der Kreislauf von Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle innerhalb von 12 - 14 Monaten schließt.

PRAXIS LIVE

Eigentlich hatte Sven Ribbeck nicht vor, tiefer in die interne Kommunikation einzusteigen. Er sah sich eher als Pressemann – aber wie das Firmenleben so spielt! Anfang des Jahres hatte sein Chef Dr. Velten eine bekannte Unternehmensberatung beauftragt, die SüdWatt AG zukunftssicher am Markt zu positionieren. Die Berater nahmen das gesamte Marketing unter die Lupe und präsentierten am Ende dem Vorstand ein dickes Strategiepapier. Die Unternehmensberater positionierten SüdWatt verkürzt als „modernen und kundenorientierten Energieberater“. Dagegen war an sich nichts einzuwenden, das

klang gut und zukunftssträchtig. Nur fiel Dr. Velten sofort auf, dass es bei der neuen Imageposition einen neuralgischen Punkt gab: die Mitarbeiter. Denn die sahen sich bis dato keinesfalls als „moderne Energieberater“ und sie waren, da durfte man sich nichts vormachen, auch nur bedingt „kundenorientiert“.

Eines war Dr. Velten klar: Um das neue Selbstbewusstsein des Unternehmens durchzusetzen, mussten sich die Kollegen in Verwaltung und Technik damit identifizieren. Und so klingelte eines Tages das Telefon bei Ribbeck und er wurde zu einem Termin beim Chef abkommandiert. Das Gespräch dauerte keine zehn Minuten und danach hatte Ribbeck das beschriebene „Mitarbeiterproblem“ ganz oben auf seiner Pflichtenliste stehen. Sein Chef versprach ihm dafür sogar zusätzliche Budgetmittel. Er wollte aber – wie immer – schnelle Erfolge sehen.

Das Kompetenzfeld definieren

Bevor der IK-Manager mit der konzeptionellen Arbeit beginnen und in den Kreislauf einsteigen kann, muss er in einem Prolog zuerst einmal einige normative und organisatorische Grundvoraussetzungen klären. Zuerst reflektiert und definiert er sein „Spielfeld“ als Kommunikationsverantwortlicher für die interne Kommunikation. Wir haben bei unseren Gesprächen festgestellt, dass von Unternehmen zu Unternehmen unter „Interner Kommunikation“ immer etwas anderes verstanden wird. Die Kompetenzfelder und Verantwortungsbereiche sind jedes Mal unterschiedlich umrissen. Gar nicht mal so selten zucken unsere Ansprechpartner mit den Achseln, denn sie kennen ihr Kompetenzfeld selbst nicht so genau. „Das kommt darauf an.“, lautet ihre Eingrenzung – und uns stehen die Haare zu Berge. Internes Kommunikationsmanagement funktioniert nur, wenn konturenscharf umrissen ist, was zum eigenen Machtbereich gehört und was in andere Kompetenzbereiche fällt. Die Grenzen des „Spielfeldes“ müssen gezogen und markiert sein.

Am besten wir gehen ganz grundsätzlich an die Grenzlegung heran. Es fängt schon bei der Begrifflichkeit an. Interne Kommunikation, Internal Public Relations, interne PR, Mitarbeiterkommunikation, interne Unternehmenskommunikation, Human Relations, Personalinformation – es gibt zahlreiche Begriffe und noch mehr Kommunikationsauffassungen. Fast jedes Fachbuch, fast jeder Kommunikationsspezialist, fast jedes Unternehmen hat eine eigene Sicht der internen Kommunikationsdinge. Dabei geht es uns gar nicht um eine Vereinheitlichung. Die unterschiedlichen Namen, Auffassungen und Sichtweisen mögen bestehen bleiben. Nur eines ist wichtig: Es muss in jedem konkreten Fall eindeutig klargestellt werden, welchen Umriss die Aufgaben des jeweiligen Kommunikationsmanagers IK haben.

Als allgemeine Orientierungshilfe für die Abgrenzungsarbeit stellen wir eine einfache Definition des internen Kommunikationsmanagements auf. Unsere Definition lautet:

Das interne Kommunikationsmanagement ist ein integrierter Bereich der gesamten Kommunikation des Unternehmens. Vorrangige Aufgabe ist die Information, Motivation und Bindung der Mitarbeiter, mit dem Ziel, die organisatorischen Abläufe zu optimieren und die angestrebten Unternehmensziele zu erreichen. Auf Basis gründlicher Analyse werden mit schlanker Strategie und schlüssigen Themen schlagkräftige Instrumente entwickelt, die eine stimmige Kommunikation von Führungskräften und Mitarbeitern ermöglichen.

Um den Aufgaben die richtigen Grenzen geben zu können, ist es wichtig, zu erkennen, dass das interne Kommunikationsmanagement nur einen Teil der gesamten internen Unternehmenskommunikation darstellt. Es gibt nämlich fließende Übergänge vom internen Kommunikationsmanagement hin zur jobbezogenen Fachkommunikation (die fachliche Planung und Abwicklung der konkreten Jobs steht im Brennpunkt) und der personenbezogenen Beziehungskommunikation (die persönliche Kommunikation mit dem Mitarbeiter als Menschen steht im Brennpunkt).



Abbildung 3: Interne Kommunikation im Spannungsfeld

Das dynamische Spannungsfeld der Kommunikation im Unternehmen besteht also aus drei großen Komponenten:

- **Die jobbezogene Fachkommunikation** – In jedem Unternehmen geht es in erster Linie um Aufträge und Verkäufe, um Projekte und Jobs, um konkrete Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist vor allem Fachkraft mit festen Aufgaben, die in der Stellenbeschreibung definiert sind. Im Rahmen der Leistungserbringung arbeiten Kollegen, Abteilungen und Teams zusammen. Sie kommunizieren, um ihren Job machen zu können. Diese jobbezogene Kommunikation ist Sache der beteiligten Fachressorts wie Vertrieb, Beschaffung oder Qualitätskontrolle und liegt nicht im direkten Verantwortungsbereich des Kommunikationsmanagers IK. Im Sinne einer übergreifenden Netzwerkfunktion gibt es für die interne Kommunikation aber auch keine klare Abgrenzung. Denn zum einen ist die interne Kommunikation