

Mehr Sein als Schein

INTERNE KOMMUNIKATION 2015



Tipps für die strategisch geplante
Führungskräftekommunikation
→ SEITE 6

Mit **Cultural Due Diligence**
wird Kultur in Unternehmen
mess- und steuerbar → SEITE 10

Zukunftsforscher Michael Opielka über die
Rolle der internen Kommunikation
in den kommenden Jahren → SEITE 14

Was passt und was nicht

Die vielfältigen Instrumente der internen Kommunikation sind nicht alle für jeden Anlass geeignet; besondere Situationen erfordern zusätzliche Maßnahmen. Die Übersicht hilft bei der Auswahl.

REGELKOMMUNIKATION

Mitarbeiterzeitung	
Elektronische Mitarbeiterzeitung	
Mitarbeiterinformation	
Schwarzes Brett	
Regelmäßige Newsletter	
E-Mail	
Intranet	
Wikis	
Firmen-TV / -funk	
Apps für Mitarbeiter und Führungskräfte	
Communities / Teamräume	
Intranet-Foren	
Mitarbeiterversammlung	
Tag der offenen Tür	
Mitarbeiterfest	
Betriebsbesichtigung	
Mitarbeiterhandbuch	
Team-Events	
Mitarbeiter-Befragung	
Ehrungen und Glückwünsche	
Einführung / Infomappe für neue Mitarbeiter	
Interne Fortbildungen	
Video- / Telefonkonferenzen, Instant Messaging	
Führungskräfte-Tagung	
Blogs	

KOMMUNIKATION BEI VERÄNDERUNGEN

Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitung	
Plakate / Aufsteller	
Newsletter zu speziellen Themen	
Informationen an einzelne Mitarbeiter	
Team-Trainings	
Podcast	
Vodcast	
Communities / Teamräume	
Tablettaufleger (Kantine)	

KOMMUNIKATION IN KRISEN

Rundschreiben	
Face-to-Face-Meetings	
Persönlicher Brief	
Chat	
Town Hall Meetings	
Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitung	
Krisenplan	

FÜHRUNGSKRÄFTE-KOMMUNIKATION

Informationen an Bereichsleiter	
Vorgesetzteninformation	
Management-by-walking-around	
Coachings	

- Erreicht unkompliziert viele Mitarbeiter
- Nur geeignet für Mitarbeiter mit PC-Zugriff
- Besonders geeignet für Mitarbeiter ohne PC-Zugriff

- Schnell einsetzbares Instrument
- Langfristig wirksames Instrument

- Instrument mit emotionalen Elementen
- Kostengünstiges Instrument
- Teures Instrument

Liebe Leserin, lieber Leser,

Hand aufs Herz: An wievielter Stelle kommen in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter bei der Definition der Zielgruppen Ihres Hauses? Unsere Erfahrung zeigt: Meist finden Kunden, Kapitalgeber, breite Öffentlichkeit – und damit auch die Medien – deutlich mehr Beachtung als die eigenen Mitarbeiter und Kollegen. Dementsprechend dürftig fallen häufig interne Kommunikationsinstrumente aus: Wenn überhaupt vorhanden, müssen sich Mitarbeitermagazine, Intranet oder andere Instrumente für den internen Dialog oft über die Stückkosten pro Mitarbeiter legitimieren, nicht über Sinn und langfristige Relevanz der Maßnahme.

Die vermeintlich inneren Werte werden eher verkaufswirksam nach außen gekehrt, als sie im Inneren zu leben. Schnell ist auch die externe Pressemitteilung mit wenigen textlichen Änderungen zur internen Nachricht umfunktioniert. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Mitarbeiter aber wollen die Strategie des Unternehmens verstehen, wollen wissen, wofür ihr Unternehmen (ein)steht und akzeptieren nicht länger, wenn das Unternehmen und sein Management mehr versprechen als sie halten. Nur engagierte Kolleginnen und Kollegen, die eigenverantwortlich arbeiten und Innovationen vorantreiben, garantieren langfristig den Unternehmenserfolg im globalen Wettbewerb. Fehler des Arbeitgebers landen schnell in Bewertungsportalen oder „leaken“ anderswo in das weltweite Netz.

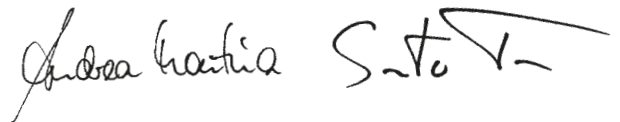
Kein Wunder also, dass allerorts die interne Kommunikation an Bedeutung gewinnt. Immer mehr Unternehmen erkennen den Wettbewerbsvorteil, der durch gut informierte und motivierte Mitarbeiter geschaffen werden kann. Kaffeetasen, Mousepads oder die simple Umwidmung

bisheriger Pressesprecher zu IK-Verantwortlichen ohne systematische Verankerung reichen als Feigenblatt nicht mehr aus. Das Sein und nicht mehr der Schein gewinnt an Bedeutung.

In den kommenden zwei Jahren werden wir einen Ausbau der internen Kommunikation erleben – strategisch ebenso wie in den digitalen und gedruckten Maßnahmen. Damit einhergehend müssen interne Kommunikateure ihr Profil schärfen und die Professionalisierung ihres Metiers vorantreiben.

Einige Aspekte, die auf dem Weg dorthin relevant sind, stellen wir Ihnen in diesem Heft vor. Oder, genau genommen, reißen wir sie an und freuen uns, wenn wir im nächsten Schritt mit Ihnen darüber diskutieren dürfen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre,

Ihr(e)



Andrea Montua, *Montua & Partner*, ist geschäftsführende Partnerin bei Montua & Partner, der auf interne Kommunikation spezialisierten Agentur mit Sitz in Hamburg. Mit ihrem Team berät sie Unternehmen bei der Regel- und Veränderungskommunikation und setzt entsprechende Kommunikationsinstrumente um.



Santo Pane, *ergo Kommunikation*, verantwortet als Geschäftsführer bei ergo Kommunikation die Branchen Banken, Versicherungen, Logistik, Transport, Energie- und Medizintechnik. Darüber hinaus berät er branchenunabhängig Kunden bei allen Herausforderungen der internen Kommunikation.

INHALT

- 4 **Mission, Vision, Leitbild und Werte:** Bloßer Schein reicht nicht
- 6 **Personalführung:** Wertschätzung bleibt haften
- 8 **Wandel und Krise:** Kurzer Draht schafft Vertrauen
- 10 **Cultural Due Diligence:** Halt in schwierigen Zeiten
- 12 **Enterprise 2.0:** Mitmachweb steigert Effizienz
- 14 **Interne Kommunikation 2020:** Arbeitsplatz der Zukunft



MISSION, VISION, LEITBILD UND WERTE

Bloßer Schein reicht nicht

Was wollen wir als Unternehmen in Zukunft erreichen? Warum, und vor allem wie? Welches Bild von uns wollen wir nach innen und außen vermitteln? Vision, Mission, Leitbild und Werte stillen das Bedürfnis nach Identifikation.



LEITBILD-ENTWICKLUNG BEI TUI CRUISES

„AUF DEM WEG ZUR GEMEINSAM GELEBTEN UNTERNEHMENSKULTUR“

Binnen fünf Jahren war das Kreuzfahrtunternehmen TUI Cruises von fünf auf knapp 200 Kolleginnen und Kollegen in Hamburg und Berlin angewachsen. Abteilungen vergrößerten sich, und mit der Ankündigung, weitere Schiffe in den Dienst zu stellen, wuchs der Wunsch nach einem klaren Leitbild, nach Werten und auch nach einer Vision. „Die Geschäftsführung war sich bewusst, dass die Mitarbeiter wissen wollten, wie sich unser Unternehmen verändern wird und wohin die Reise künftig gehen soll“, beschreibt Godja Sönnichsen, Direktorin Kommunikation bei TUI Cruises, den Auslöser für die Beschäftigung mit dem Thema Kulturentwicklung.

Einer Umfrage unter den Mitarbeitern, bei der sich bereits zentrale Kernthemen herauskristallisierten, folgte die gemeinsame Ausformulierung von Vision, Mission, Leitbild und Werten.

Ein zunächst auf zwölf Monate ausgelegtes Kommunikationskonzept hilft nun dabei, das Leitbild bei den Mitarbeitern zu verankern. „Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zu einer gemeinsam gelebten Unternehmenskultur, die die Basis für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre sein wird“, ist Sönnichsen überzeugt.



Andrea Montua, *Montua & Partner*, ist Spezialistin für interne Kommunikation und geschäftsführende Partnerin bei Montua & Partner.

E-Mail: a.montua@montua-partner.de

Im Wettbewerb um die engagiertesten Mitarbeiter, treuesten Kunden und besten Produkte sind Vision, Mission, Leitbild und Werte das, was ein Unternehmen von allen anderen unterscheidet – so etwa wie die DNA des Unternehmens. Diese wird bestimmt durch die Vision, die Erwartungen an die ferne Zukunft formuliert, getragen durch eine Mission, die den Weg dorthin beschreibt und gelebt durch ein Wertekonzept, das kurz- und langfristig das tägliche Miteinander prägt.

Schon in den 80er-Jahren gab es eine Werte-Welle. Kaum ein Unternehmen, das nicht öffentlichkeitswirksam „Codes of Conduct“ formulierte, Leitbild-Poster aufhängte und Wertekonzepte in die Organisation brachte. Um sie fortan gehörig zu ignorieren. Im Gegenteil: Eine interne Verankerung von Werten, Vision und Mission fand nicht statt, ja, war oft nicht einmal gewünscht. Schein vor Sein.

Generation Y: Spaß und Mitsprache

Drastisch rückläufige Geburtenzahlen bringen die Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte heute in Zugzwang. Denn die Arbeitnehmer der nach 1980 geborenen Generation Y wissen genau, was sie von ihrem Arbeitgeber erwarten: Beständigkeit, Aufmerksamkeit, Fürsorge, Mitsprache, regelmäßiges Feedback – und Zeit für Familie. Und sie wissen auch, wie sie hinter die Kulissen schauen.

Im World Wide Web bringen sie leicht in Erfahrung, ob die zur Schau gestellten Werte im Unternehmen auch wirklich gelebt werden. Gelebte Leitbilder werden so zum Wettbewerbsfaktor und erleben eine fulminante Renaissance.

Erfolgsfaktoren für Akzeptanz

Um im Unternehmen Wurzeln schlagen zu können, müssen Werte auf allen

Werte bieten Mitarbeitern eine gute Orientierung – wenn sie gelebt werden

Ebenen verstanden, kommuniziert und vor allem gelebt werden. Zentrale Erfolgsfaktoren sind dabei die frühe Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitern im Prozess der Leitbild-Definition und die Übersetzung der Werte in den Arbeitsalltag. Werden sie zudem via Balanced Scorecards operationalisiert und von Ebene zu Ebene an die Mitarbeiter weitergegeben, kommen die Werte überall an und tragen im gesamten Unternehmen zur stärkeren Identifikation und dem gemeinsamen Wir-Gefühl bei. Und Mitarbeiter, die sich abgeholt und mitgenommen fühlen, arbeiten gern engagiert und werden zu Mitunternehmern, statt Mitarbeiter zu bleiben.

Wertschätzung bleibt haften

Die Ansprüche an Führungskräfte sind hoch: Sie sollen strategische Unternehmensziele kaskadieren, gleichzeitig ihre Mitarbeiter wertschätzend führen und deren Potenziale erschließen. Führen durch Fachwissen allein reicht nicht mehr aus.

Wie Sie die „Lähmschicht“ auflösen

→ Kommunikation nicht dem Zufall überlassen

Integrieren Sie in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung Kommunikation als festen Bestandteil in die Ausbildung Ihrer Führungskräfte. Diese Fertigkeit ist mindestens ebenso wichtig wie das Erstellen von Strategien, Budgets oder Zielvereinbarungen.

→ Schaffen Sie Verbindlichkeit

Durch Berücksichtigung in Zielvereinbarungen wird allen Beteiligten deutlich, dass Kommunikation mit den Mitarbeitern nicht nur Kür, sondern auch Pflicht ist.

→ Geben Sie Hilfestellung

Sagen Sie Ihren Führungskräften, was die Geschäftsführung von ihnen erwartet. Welche Informationen können, welche sollen sogar weitergegeben werden? Und fassen Sie diese möglichst kurz in Unterlagen zusammen, die Ihre Führungskräfte mit in Abteilungsmeetings nehmen können.

→ Pragmatisch bleiben

Auch wenn der Gedanke für Kommunikationsprofis ernüchternd ist: Es gibt immer noch Führungskräfte, die sich selbst von Fakten nicht überzeugen lassen. Achten Sie darauf, dass Sie nicht zum Besserwisser werden und Ihre kostbare Zeit jenen widmen, die beratungsresistent sind.

Die Fähigkeit, Informationen zu selektieren, zu interpretieren und über die richtigen Kanäle zur richtigen Zeit zu vermitteln, das zeichnet Führungskräfte heute aus. Dabei wird wie selbstverständlich unterstellt, dass Führungskräfte qua Position exzellente Kommunikateure sind, die in jeder Lage souverän und wertschätzend agieren.

Doch weit gefehlt: Oft prägen Unsicherheit und Angst vor Machtverlust

den Austausch mit den Mitarbeitern. Zudem ist das alte Paradigma „Wissen ist Macht“ in vielen Führungsetagen noch immer quicklebendig.

Aufgabe der internen Kommunikation ist es deshalb, „Lähmschichten“ seismografisch zu erfühlen und Blockaden aufzulösen. Es gilt, Führungskräfte mit den Informationen und Fertigkeiten zu versorgen, die sie für eine motivierende Führungskultur benötigen.



Dana Stepanek, *ergo Kommunikation*, ist Senior-Projektmanagerin mit Schwerpunkt auf die interne und externe strategische Unternehmenskommunikation.
E-Mail: dana.stepanek@ergo-komm.de



Stefan Grundmann, *Montua & Partner*, ist Senior-Berater und Spezialist für Printmedien und Führungskräftekommunikation.
E-Mail: s.grundmann@montua-partner.de

Was Sie tun, wenn der Chef lieber Kollege ist

→ Interviews durch Dritte

Führungskräfte, die nicht führen, sind sich häufig nicht der negativen Wirkung auf die Mitarbeiter bewusst. Eine anonyme 360-Grad-Befragung durch unabhängige Dritte reflektiert Führungskräften die Wirkung ihres Handelns.

→ Erwartungshaltung klären

Gemeinsame Workshops mit Führungskräften und Top-Management klären eindeutig Rollen und Erwartungen in beide Richtungen. Durch eine neutrale Moderation können auch Wünsche und mögliche Schwachstellen an das Top-Management adressiert werden. Befragen Sie Ihre Führungskräfte regelmäßig, welche Art von Informationen sie für ihre Arbeit benötigen, wann und wo auch die Teilnahme des Top-Managements gewünscht wird.

Wie Sie Führungskräfte richtig informieren

→ Schaffen Sie eine funktionierende Kommunikationsarchitektur

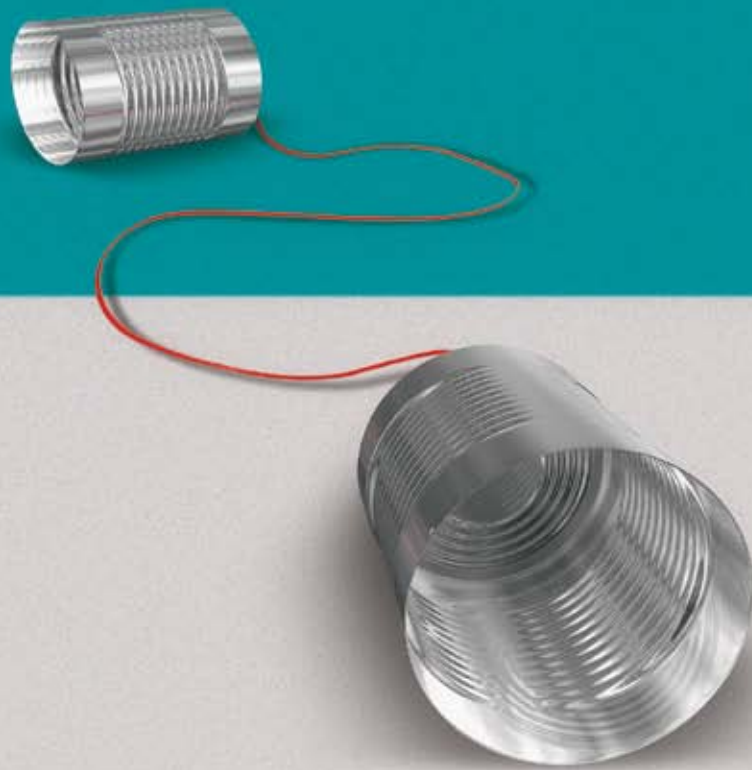
Stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte etwas zu sagen haben. Informieren Sie sie vor den Mitarbeitern. Rufen Sie einen Führungskräfte-Newsletter ins Leben oder senden Sie Informationsmails von der Geschäftsführung direkt an die 2. und 3. Führungskräfte-Ebene – bevor Informationen zu Veränderungen im Unternehmen an alle Mitarbeiter geschickt werden.

→ Push und Pull bieten

Stellen Sie Ihren Führungskräften eigene Kommunikationsplattformen (zum Beispiel im Intranet) zur Verfügung, die regelmäßig mit neuen Informationen gespeist werden. Und erinnern Sie via Push-Mails daran, dass und welches Material zur Verfügung steht und was die Geschäftsführung an Kaskadierung erwartet.

→ Fakten bringen

Führungskräfte lassen sich durch für sie vertraute Darstellungsformate gewinnen. Zahlen, Statistiken und Umfragen – am besten gleich aus dem eigenen Unternehmen – überzeugen. Schnell und nachhaltig.



WANDEL UND KRISE

Kurzer Draht schafft Vertrauen

Veränderungen sind oft mit persönlichen Umbrüchen und individuellen Härten verbunden. Bei den Mitarbeitern löst das Ängste aus. Sie fühlen sich oft nicht beteiligt, zu spät oder schlecht informiert und verweigern sich. Kontinuierlicher Dialog schafft Sicherheit.

Kommunikation mit den Mitarbeitern bedeutet Aufmerksamkeit für den Einzelnen

Krisen- und Veränderungssituationen besitzen eine hohe persönliche Relevanz für jeden einzelnen Kollegen, für jede einzelne Führungskraft. Unsicherheit und Sorge um die persönliche Zukunft sind die natürlichen Reaktionen. Das wirtschaftliche Wohlergehen des Unternehmens ist demgegenüber – anders als bei externen Interessengruppen – eher von geringem Interesse.

Sollen Führungskräfte und Mitarbeiter sich wieder auf die Unternehmensentwicklung konzentrieren und die gewünschten Veränderungen umsetzen, müssen sie emotional abgeholt werden. Auch wenn eigentlich viel wichtigere Punkte auf der Tagesordnung zu stehen scheinen, ist es deshalb Aufgabe von Unternehmensleitung und interner Kommunikation, die individuellen Sorgen zu verstehen, Fragen ernst zu nehmen und zeitnah zu beantworten.

Sorgen ernst nehmen

Nur wer sich als Einzelner ernst genommen fühlt, ist bereit, Vertrauen in die Unternehmensführung und ihre strategischen Pläne oder ihr Krisenmanagement zu setzen. Der unmittelbare Kontakt mit Entscheidungsträgern bei Präsenzveranstaltungen und direkte Gespräche zwischen Unternehmensleitung und Abteilungen sind zielführende Kommunikationsformate. Dem Einzelnen die Möglichkeit zu bieten, Fragen zu stellen, verringert das

Empfinden, lediglich Informationsempfänger und damit Veränderungsprozessen und Krisensituationen ohnmächtig ausgeliefert zu sein.

Auch über den Einsatz von Web 2.0-Anwendungen in der internen Kommunikation lässt sich ein solcher direkter Dialog zwischen Mitarbeitern und Entscheidungsträgern organisieren. Zwar können Blog-Einträge oder Postings in internen sozialen Netzwerken nur bis zu einer gewissen Anzahl einzeln beantwortet werden. Aber es gibt sinnvolle Lösungen für diesen Engpass: Über automatisierte Softwaretools ist es möglich, aus der Menge der Fragen jene herauszufiltern, die besonders vielen Mitarbeitern auf den Nägeln brennen. Solche Tools bieten nicht nur die Veröffentlichung von Fragen, sondern auch eine Bewertungsfunktion für Fragen anderer Nutzer. Dadurch entsteht schnell eine Priorisierung. Die Topthemen sollten von der Geschäftsleitung dann wiederum im direkten Gespräch (Town Hall Meetings) und zusätzlich in einem Print- oder Onlinemedium offen und verständlich beantwortet werden.

Wertschätzung vermitteln

Ein solches Vorgehen bietet sich übrigens nicht nur in Krisenlagen an. Auch bei Veränderungsprozessen, die in Unternehmen heute oft eine kontinuierliche Realität darstellen, sind sie hilfreich. Sie beugen dem Risiko vor, dass die Unternehmensleitung Transformation als etwas Normales sieht und ihr dabei die Sensibilität dafür abhandelt, dass jeder Veränderungsschritt für den einzelnen Mitarbeiter neue Fragen und Verunsicherungen aufwerfen kann.

Der kontinuierliche Dialog zwischen Unternehmensleitung einerseits und Kapitalgebern sowie Journalisten andererseits ist als Zeichen von Wertschätzung und Einbindung in der externen Kommunikation etabliert. Werden diese Signale auch nach innen gesendet, also dem einzelnen Kollegen das Gefühl der eigenen Relevanz vermittelt, ist selbst in emotional belastenden Veränderungs- oder Krisensituationen ein von Vertrauen getragener Schulterschluss zwischen Management und Mitarbeitern möglich.



Jürgen Herres, *ergo Kommunikation*,
Leiter Change & Issue Management,
ist spezialisiert auf Veränderungs-
und Sondersituationen wie IPO, M&A, Krisen,
Restrukturierungen und Insolvenzen.
E-Mail: juergen.herres@ergo-komm.de



CULTURAL DUE DILIGENCE

Halt in schwierigen Zeiten

Wenn fundamentale Veränderungen ins Haus stehen, hilft eine Cultural Due Diligence, die Stärken und Schwächen der Unternehmenskultur zu erfassen.



Tobias Mündemann, *ergo Kommunikation*, ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von ergo Kommunikation. Er hat zahlreiche Veränderungsprozesse in Unternehmen begleitet und mehrfach zum Thema publiziert.
E-Mail: tobias.muendemann@ergo-komm.de

Tausendmal gehört, trotzdem noch wahr, im Jahre 15 nach DaimlerChrysler: Die meisten Fusionen und Übernahmen, viele Restrukturierungen und andere Veränderungsprozesse – sie scheitern nicht am Mangel hehrer Visionen oder am schlaffen Prozessmanagement. Sie scheitern, weil sich die Menschen nicht verstehen oder nicht vertragen, häufig beides. Die Unternehmenskulturen, heißt es dann oft lapidar und schön abstrakt, passten einfach nicht zusammen.

Erstaunlich daran ist, dass sich so wenig geändert hat in den vergangenen Jahren. Der volks- und betriebswirtschaftliche Schaden von gescheiterten oder maßgeblich verzögerten Veränderungsprozessen – Übernahmen sind dabei lediglich die radikalste Ausprägung – lässt sich nicht wirklich beziffern. Aber er ist zweifelsohne riesig. Trotzdem ist Unternehmenskultur immer noch eine Residualgröße im Bewusstsein vieler Manager.

Business Case für Unternehmenskultur: valide wie nie

Dabei liegt eigentlich offen auf der Hand, warum gerade heute eine gute, das heißt funktionale Unternehmenskultur wichtiger als je zuvor

Für Erfolg und Wert des Unternehmens ist eine gute Kultur wichtiger als je zuvor

ist. Während sich Beschäftigte früher an vergleichsweise festen Strukturen orientieren konnten, werden Unternehmen heute vielfach als dynamische Organisationen erlebt, die in permanenten Veränderungsprozessen stecken. Irgendwo in der Firma, so die Wahrnehmung, wird immer gerade gespart, gestrafft, saniert, erweitert.

Wenn aber Strukturen und die eigene Rolle darin permanent infrage stehen, ist eine Unternehmenskultur, die trotz dieser fluiden Umwelt für Bindung, Motivation und Leistung sorgt, essenziell wichtig für den Geschäftserfolg. Das gilt jedenfalls für alle Unternehmen, deren Geschäftsmodell nicht auf Hire & Fire beruht. Der Business Case für eine in diesem Sinne funktionale Unternehmenskultur ist valide wie nie zuvor.

Cultural Due Diligence: Kultur erfassen, Identifikation beeinflussen

Diese Kultur ist dabei keineswegs wie ein flüchtiges Gas; inzwischen gibt es bewährte Methoden, um die Wesenszüge und grundlegenden Funktionalitäten

jedweder Unternehmenskultur hinreichend schnell und konkret zu erfassen. Eine Cultural Due Diligence (CDD), in Anlehnung an den in der Unternehmensbewertung landläufigen Begriff, bringt zutage, auf welche Art und Weise die Unternehmenskultur maßgeblich ist für die besonderen Stärken (und Schwächen) des Unternehmens, beispielsweise wenn es um die Anpassungsfähigkeit an ein neues Wettbewerbsumfeld geht, um Innovationskraft, Qualitätsverständnis und so weiter.

Den Wert dieser Kultur in Euro und Cent auszudrücken, wofür es durchaus Modelle gibt, steht dabei nicht einmal im Mittelpunkt. Vielmehr geht es darum, gerade in kritischen Situationen potenzielle Konfliktfelder und Dealbreaker frühzeitig zu identifizieren. Dreh- und Angelpunkt für die Analyse einer Unternehmenskultur ist ein hinlänglich differenzierendes, dabei nicht akademisch überfrachtetes Modell von Unternehmenskultur. Bewährt hat sich hier die Unterscheidung von Grundprämissen, bekundeten Werten und sichtbaren Artefakten, die auf den Organisationspsychologen und MIT-Professor Edgar H. Schein zurückgeht.

Kultur: eine steuerbare Größe

In Kombination mit weiteren, empirisch übrigens seit Langem gut belegten Erkenntnissen darüber, welche Faktoren ein Individuum an ein soziales System wie ein Unternehmen binden und wie man diese positiv beeinflussen kann, wird Unternehmenskultur durchaus zu einer sinnvoll steuerbaren Größe im Produktions-, Innovations- und eben auch im Veränderungsprozess.

Bereits im Vorfeld von Fusionen, Übernahmen, aber auch bei internen Restrukturierungsprojekten, lässt sich mit hoher Sicherheit vorhersagen, wie die Beteiligten reagieren und an welchen Stellen das sprichwörtliche Feuer unterm Dach droht. Eine CDD ist so gesehen eine gute Investition in vorausschauendes Konfliktmanagement und eine Prävention gegen das notorische Scheitern komplexer Veränderungsprozesse.

Mitmach-Web steigert Effizienz

Mit guter Planung und durchdachter Strategie werden Austausch und Zusammenarbeit systematisch gefördert.

Um kurz vor 9 Uhr fährt Jens Sinn seinen Büro-Rechner hoch und holt sich einen Kaffee. Kurzer Plausch mit den Kollegen, dann loggt er sich im Intranet ein. Auf der Einstiegsseite sieht er auf einen Blick, was es im Unternehmen Neues gibt, welche Aufgaben für ihn anstehen, wer in seinen Projekten Dokumente überarbei-



Gaby Neujahr, *Montua & Partner*, ist Senior-Beraterin mit den Schwerpunkten Kommunikationsstrategie, Social Media und integrierte Kommunikation.
E-Mail: g.neujahr@montua-partner.de

tet oder hochgeladen hat und wann die nächsten Deadlines anstehen.

Seit fast drei Jahren arbeitet Sinn mit dem Enterprise-2.0-Intranet bei einem großen deutschen Handelskonzern. Nur ungern erinnert er sich an die Zeit, als er Projekt-Dokumente noch in Ordnern auf lokalen Laufwerken ablegte. Vorbei ist auch das E-Mail-Ping-Pong, mit dem Dokumente zur Überarbeitung zwischen Projektmitgliedern hin- und hergingen.

Trotz vieler Vorteile ist die Einführung eines E-2.0-Intranets für Unternehmen eine große Herausforderung. Die Moderation von Themen sowie Communities

und die Beratung der Mitarbeiter in der Auswahl der E-2.0-Werkzeuge sind langfristig wichtige Erfolgsfaktoren. Wichtig ist auch die Kultur des Unternehmens, denn es braucht Mitmacher und die Bereitschaft zur Offenheit. Oft ist es klug, zunächst mit Projekt-Tools und Wissens-elementen wie einem Wiki zu starten. Gerade in der Projektarbeit wird Usern schnell klar, wie groß ihre Vorteile sind. Und wenn dann noch der CEO die Kanäle nutzt, um die Mitarbeiter regelmäßig anzusprechen, dann bietet das Social-Intranet umfassenden Mehrwert.

5. Führungskräfte gewinnen

Binden Sie Geschäftsführung und Führungskräfte früh ein. Im Enterprise 2.0 traut sich niemand, offen und transparent zu arbeiten, wenn dies nicht vorgelebt wird. Binden Sie auch Betriebsrat und Datenschutz früh ein, da Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter involviert sind.

4. Software und Tools auswählen

Ziele und Zielgruppen sind definiert, aus den Arbeitsbedürfnissen der Zielgruppen lässt sich ableiten, welche Tools sinnvoll sind. Oft werden dies zunächst eine Profifunktion wie z. B. bei XING, vielleicht ein Wiki und virtuelle Räume zum Dokumentenaustausch sein. Aber Vorsicht: Je mehr technische Spielereien, desto größer die Hürden zur breiten Nutzung.

3. Ziele benennen

Nun können Sie die Ziele für Ihr Social Intranet klar benennen. Formulieren Sie die Ziele konkret und messbar, aber auch realistisch: Im Unternehmen ist die Gruppe der aktiven „Mitmacher“ nur mit rund zehn Prozent der Mitarbeiterschaft anzusetzen.

2. Zielgruppen definieren

Welche Gruppen benötigen die neuen Tools und wofür? Wo liegt im Arbeitsalltag der Mehrwert für die Mitarbeiter? Diese Fragen sollten Sie sich zum Start des Projektes beantworten, um Ihre Kernzielgruppen zu ermitteln.

1. Kultur checken

Bevor Sie loslegen: Schauen Sie sich Ihr Unternehmen genau an. Wie transparent und durchlässig ist die Organisation? Agieren Führungskräfte eher hierarchisch oder moderierend?

Die Kultur in Ihrem Unternehmen beeinflusst den Weg zum Mitmach-Web entscheidend. Einführungstaktung, Tool-Auswahl wie auch Ziele der Einführung müssen zur gelebten Kultur im Unternehmen passen.

10 Schritte zur Einführung von Social Media

6. User beteiligen

Ob Sie mit Ihren Annahmen zu Zielgruppen und Tools richtig liegen, können Ihnen künftige Nutzer sagen. Suchen Sie motivierte Kollegen und Führungskräfte aus vielen Bereichen und laden Sie diese ein, im Prozess mitzumachen. Später kann Ihnen diese Gruppe zudem als Pilot-Usergruppe frühzeitig Feedback zur neuen Plattform geben.

7. Etikette definieren

Was im Internet die „Netikette“ ist, wird im Intranet der „E-2.0-Guide“ sein. Wer darf wen korrigieren, wie wird mit Hierarchien umgegangen, was sind die Erwartungen an Nutzung, Ton und Umgang miteinander? Dies sollte gemeinsam mit Führungskräften, gern ergänzt von Mitarbeitern, erarbeitet werden.

8. Usability testen

Technik und Layout stehen grob, das Miteinander ist geregelt, nun sollten sechs bis zehn User die „Rohversion“ Ihres E-2.0-Intranets testen. Ist es leicht zu erlernen und zu bedienen? Ist alles da, was gebraucht wird? Ziel ist es, Fehler zu entdecken und den Alltagsnutzen zu prüfen.

9. Feedback einholen

Nach den Usabilitytests wurde die Plattform angepasst und nun laden Sie eine größere Gruppe zum Test der Plattform ein. Greifen Sie auf die Pilot-User der Findungsphase zurück (siehe Punkt 6). Hier können sie auf engagiertes Feedback zählen. Richten Sie einen Feedback-Kanal ein, in dem alle Piloten ihre Anregungen offen äußern können, und gehen Sie auf das Feedback ein.

10. Projekt starten

Feedbacks aus der Pilotphase wurden eingearbeitet. Ein Paket kurzer, klarer Anleitungen ist formuliert, die Hilfefunktionen sind fertig und eine gut geschulte Support-Truppe steht bereit. Jetzt können Sie life gehen. Führungskräfte und Pilot-User agieren als Multiplikatoren. Und Sie nutzen fortan die gesamte Klaviatur der internen Kommunikation, um den Kulturwandel anzustoßen.

MITARBEITERMAGAZIN ALS IPAD-APP

„DAS PROJEKT MUSS RELEVANT SEIN“



Janine Krönung, Referentin für interne Kommunikation bei der ING-DiBa

Deutschlands größte Direktbank ING-DiBa setzt in ihrer internen Kommunikation auf Dialog. Und dabei auch auf digitale Medien wie interaktive Intranetportale und ein Onlinemagazin, das von Mitarbeitern und Führungskräften auf dem iPad abgerufen werden kann.

„Ziel war es, trotz der digitalen App den ‚Mit-nach-Hause-nehm‘-Effekt des Mitarbeitermagazins zu bewahren, der für die hohe Identifikation mit dem Unternehmen steht“, beschreibt Janine Krönung, Referentin für interne Kommunikation und Vorsitzende des DPRG-Arbeitskreises für interne Kommunikation, die Ausgangsbasis für die Entwicklung.

Damit Apps und alle anderen digitalen Tools der internen Kommunikation mit Erfolg eingesetzt werden können, sind aus Sicht von Krönung deutlich mehr als nur das Commitment des Vorstands und online-affine Mitarbeiter nötig. „Für die Kollegen ist entscheidend, ob das Thema für sie Relevanz hat und es ihnen Spaß bringt, sich zu beteiligen. Für den Umgang mit den Tools sind Guidelines ebenso wichtig wie eine gute Bedienbarkeit und die Möglichkeit, jedes Tool mit ‚leichten‘ Themen auszuprobieren. Vor allem braucht es aber eine auf Dialog aufgebaute Unternehmenskultur.“ Verständlich, denn wenn sich die Mitarbeiter schon auf dem Flur nicht Guten Morgen sagen und sich im Meeting nicht trauen, ihre Meinung zu vertreten, werden sie es auch in den verschiedenen Social-Media-Kanälen nicht tun.

Mit der App ist es der ING-DiBa gelungen, dass sich die Mitarbeiter noch stärker für die zentralen Ziele und Vorhaben des Unternehmens interessieren und engagieren. „Natürlich waren anfangs auch bei uns einige Führungskräfte skeptisch, doch heute ist dieses Instrument aus dem Orchester der internen Kommunikationsmittel nicht mehr wegzudenken, denn durch Bewegtbild, Ton und Animationen lassen sich starke Emotionen auslösen. Zum anderen unterstützt die App unser Bemühen um einen guten internen Dialog.“





INTERNE KOMMUNIKATION 2020

Arbeitsplatz der Zukunft

Interview mit Prof. Dr. Michael Opielka über bleibende und veränderte Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte in der Arbeitswelt von morgen.

Der Wandel hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft bringt vielseitige Veränderungen in der Arbeitswelt mit sich. Lebenslanges Lernen und Schlüsselqualifikationen werden auch in Zukunft die Basis für den Wohlstand der Gesellschaft sein. Wie kann und sollte die interne Kommunikation diese Entwicklung unterstützen, welche Rolle kommt den Führungskräften und Kommunikatoren in Zukunft zu? Darüber sprachen wir mit dem Wissenschaftlichen

Direktor des Berliner IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Prof. Dr. Michael Opielka.

Wie sieht aus der Sicht eines Zukunftsforschers der Arbeitsplatz im Jahr 2020 aus?

Das Jahr 2020 ist nah, sieben Jahre. Wir können daher durchaus vorhandene Bedingungen extrapolieren. Der Arbeitsplatz im Jahr 2020 wird sich vom Arbeitsplatz der Gegenwart nicht

fundamental unterscheiden. Er wird zweifellos noch weiter digitalisiert und dadurch mobiler, vernetzter, flexibler, vielleicht auch ergonomischer.

Welche Rolle wird die interne Kommunikation in diesem Umfeld spielen?

Unternehmen sind immer auch ein wenig Heimat und Lebenswelt. Die professionelle interne Kommunikation wird sich durch die Digitalisierung stark verändern und in den Bereichen



Prof. Dr. Michael Opielka, Wissenschaftlicher Direktor und Geschäftsführer des IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung in Berlin und Professor am Fachbereich Sozialwesen der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. Er ist habilitierter Soziologe, Gruppenanalytiker und Coach (DGfC).

an Bedeutung gewinnen, wo die persönliche Begegnung seltener wird. Sie gewinnt auch dort, wo die lebensweltliche Dimension des Arbeitsplatzes zum Mythos wurde und in Wirklichkeit Ineffektivität unterstützt, ohne die Zufriedenheit zu erhöhen. Nicht jeder Kaffeeklatsch ist nützlich.

Ein gutes professionelles Beispiel sind Videokonferenzen. Empirische Forschungsbefunde zeigen, dass sie zur Kommunikation und zur Vertrauensbildung beitragen, entgegen der Befürchtung vieler. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es immer wieder zu persönlichen, nicht digital vermittelten Begegnungen kommt.

Wo werden Mitarbeiter arbeiten – in der Firma, zu Hause oder ganz woanders?

Zahlreiche Großunternehmen haben in jüngster Zeit die Auslagerung von Arbeitsplätzen zurückgeführt. Einerseits, um die Mitarbeiter besser zu kontrollieren – das ist eine Macht- und Profitfrage. Andererseits – und hier sollten wir aufpassen –, weil es sich zeigt, dass interne Kommunikation auch ein praktisches Gemeinschaftsgefühl erfordert.

Zudem sind viele MitarbeiterInnen effektiver, wenn sie nicht irgendwo arbeiten, sondern Arbeit und Freizeit besser trennen können. Entscheidend scheint mir eine Entwicklung hin zu mehr Individualisierung zu sein. Mit kleinen Kindern, beispielsweise bei Krankheit der Kinder oder bei Ausfall von Betreuungsangeboten, ist ein flexibles Homeoffice extrem integrationsförderlich.

Und wie wird der Austausch unter den Mitarbeitern stattfinden?

Gute Besprechungen sind unverzichtbar, hier besteht fast überall Optimierungsbedarf. Das heißt: gut vorbereitet, nachgehalten, freundlich, aber effektiv. Formalisierung in Form klarer Einladungen, Tagesordnungen, Protokollen, Memos und so weiter ist notwendig

und bleibt es. Insofern wird Altbewährtes bleiben – allerdings muss es verbessert werden. Hinzu kommt mit unternehmensinternen Wikis, Foren, internen Social Media, vor allem in großen Unternehmen mit vielen Niederlassungen, auch Neues dazu.

Die Chance der neuen Sozialen Medien ist, dass wir nicht mehr nur eine Einwegkommunikation in Unternehmen haben, sondern wechselseitige und damit „echte“ Kommunikation möglich ist. Sie können einen Beitrag zur Dehierarchisierung, zur „geteilten Führung“ leisten.

Dennoch bleiben informelle Informationskanäle weiterhin unverzichtbar, sie bedürfen aber immer wieder der Beleuchtung, damit Neuzugänge und MitarbeiterInnen aus Minderheiten nicht ausgeschlossen werden. Damit wird die interne Kommunikation insgesamt reicher, aber auch komplexer. Sie wird auch Teil des Diversity Managements.

Werden wir noch Führungskräfte im heutigen Sinne mit den aktuellen Führungsstrukturen haben?

Ich denke, die Entwicklung geht hin zur „geteilten Führung“. Das hierarchische Leitungsprinzip ist auf dem Rückzug, selbst wenn die Rückzugsgefechte heftig sind. Aber auch Betriebs- bzw. Personalräte – sie behalten ihre Bedeutung für den Dialog zwischen Mitarbeitern und Unternehmen – tun sich mit dieser neuen Welt schwer.

Werden wir künftig noch stärker virtuell zusammenarbeiten, oder wird es gegenläufige Entwicklungen geben?

Die Virtualisierung von Kooperation wird aufgrund der Globalisierung klar zunehmen.

Sorgt ein zukünftig höherer Anteil von Frauen in Führungspositionen für eine bessere Kommunikation? Und sind Frauen die besseren Kommunikatoren oder gar die besseren Führungskräfte?

Persönliche Begegnungen sind und bleiben unverzichtbar

Die aktuelle Diskussion um Frauen- und andere Diversity-Quoten begrüße ich sehr. Sie ist überfällig. Frauen sind nicht automatisch bessere Führungskräfte, sie kommunizieren aber in der Regel ganzheitlicher. Männer neigen leider noch immer zu emotionaler Schlichtheit, verdrängen und verleugnen Konflikte. Selbstverständlich ist „alles besser“, wenn Frauen die gleichen Rechte und Möglichkeiten haben wie Männer.

Unternehmen suchen mehr denn je nach jungen, leistungsfähigen Mitarbeitern. Was aber geschieht mit all dem Wissen und der Erfahrung, wenn langjährige Mitarbeiter nach Hause geschickt werden? Kann interne Kommunikation an dieser Stelle noch umfassender unterstützen?

Schauen Sie, ich bin selbst schon 56 Jahre alt. Zur Sicherung einer auskömmlichen Altersversorgung wird das Rentenzugangsalter auf 70 Jahre steigen müssen. Ich habe dann noch 14 Berufsjahre vor mir – und wenn ich Freude an meinem Beruf habe, was zum Glück so ist, dann vielleicht noch 24 Jahre oder mehr.

Unternehmen brauchen eine gute Mischung von jüngeren und älteren MitarbeiterInnen. Das bedeutet für die Älteren freilich auch, dass sie lernen müssen, sich auf Neues einzulassen und sich nicht auf dem Gewesenen auszuruhen. Interne Kommunikation kann den Prozess des „Lebenslangen Lernens“ klug begleiten, indem das Neue wiederholt wird, anregend, aufmunternd, ermächtigend.

Gute Kommunikation? Kommt von innen!



Und von uns!

www.ergo-komm.de www.montua-partner.de

ergo 
Kommunikation

MONTUA  PARTNER
INTERNE KOMMUNIKATION