

Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer

Interne Kommunikation mit Weitblick

Praxiswissen für Ihren Projekterfolg



Talpa-Verlag

Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer

Interne Kommunikation
mit Weitblick



Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer

Interne

**Kommunikation
mit Weitblick**

Praxiswissen für
Ihren Projekterfolg

© Talpa-Verlag 2020
www.talpa.de



1. Auflage

Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-933689-17-7

Inhalt

9	DIE BASICS
10	Intention des Buches
11	Situation der internen Kommunikation
14	Definition der internen Kommunikation
16	Grundregeln der internen Kommunikation
19	Profil des internen Kommunikationsprojekts
21	Vier Phasen des internen Kommunikationsprojekts
22	Agilität von internen Kommunikationsprojekten
27	DAS PROJEKT INITIALISIEREN
28	Projektinitialisierung im Überblick
29	Die Projektprüfung
35	Die Projektaufgabe
42	Die Projektvorbereitung
55	DAS PROJEKT KONZIPIEREN: ANALYSE
56	Analyse im Überblick
57	Die Vorbereitung der Analyse
63	Die Analyse im Workshop
77	DAS PROJEKT KONZIPIEREN: STRATEGIE
78	Strategie im Überblick
79	Die Ziele
86	Die Bezugsgruppen
96	Die Positionierung
101	Die Botschaften
109	Die Handlungsstrategie

115	DAS PROJEKT KONZIPIEREN: OPERATION
116	Operation im Überblick
117	Die Kreation
123	Die Themen
131	Die Maßnahmen
141	Ergänzende Direktiven
159	DAS PROJEKT PLANEN UND STEUERN
160	Planung, Steuerung und Abschluss im Überblick
161	Die Konzeption geht weiter
163	Die Projektplanung
182	Die Projektsteuerung
187	Der Projektabschluss
193	DER ANHANG
194	Das Projekt im Überblick
200	Abbildungsverzeichnis
202	Stichwortverzeichnis
211	Die Autoren – Ein gemischtes Doppel

#0 DIE BASICS



Intention des Buches

Im Sommer 2008 erschien die Erstauflage unseres gemeinsamen Praxisbuches „Wie kommt System in die interne Kommunikation?“. In den darauffolgenden Jahren haben wir das Buch zweimal gründlich überarbeitet, aktualisiert und neu aufgelegt. Als wir kürzlich das Textmanuskript mit dem aktuellen Stand der Dinge in der internen Kommunikation verglichen, fiel uns der rasante Umbruch auf. Viele unserer damaligen Methoden und Modelle haben sich zwischenzeitlich weiterentwickelt oder wurden durch neue Erkenntnisse ersetzt. Und so beschlossen wir kurzerhand, auf eine vierte Auflage des Praxisbuches zu verzichten und komplett neu anzusetzen.

Das vorliegende neue Buch vermittelt nützliches Praxiswissen für interne Kommunikationsprojekte in Zeiten des Wandels. Wobei wir ausdrücklich anmerken, dass die Inhalte nicht jeder „Trendsau“ hinterherjagen, die zurzeit durchs Dorf der internen Kommunikation getrieben wird. Wir übernehmen angesagte Methoden und neue Techniken nur dann, wenn sie sich in unserer eigenen Praxis bewährt haben. Auch kennen wir keinen Respekt und verändern, wo notwendig, die neuen Kommunikationstechniken, um sie fit für die besonderen Anforderungen der Mitarbeiterkommunikation zu machen.

Beim Schreiben stellten wir uns vor, dass unsere Leserinnen und Leser für ihr Unternehmen ein Projekt der internen Kommunikation konzipieren, planen und durchführen sollen, aber unsicher sind, wie sie es konkret angehen. Mit unserem Buch wollen wir schrittweise durch den gesamten Prozess des internen Kommunikationsprojekts leiten. Uns ist wichtig, dass die Inhalte einfach zu lesen, gut zu verstehen und sofort anzuwenden sind. Keine theoretischen Denkmodelle, keine Thesen, keine Exkurse, sondern pures Praxiswissen für alle Praktikerinnen und Praktiker der internen Kommunikation und solche, die es werden wollen.

Wahrscheinlich arbeiten viele unserer Leserinnen und Leser in Unternehmen. Die Lektüre wendet sich aber ausdrücklich auch an diejenigen, die in anderen Institutionen intern kommunizieren: Ministerien, Behörden, Hochschulen, Forschungsinstitute, Verbände, Vereine, Stiftungen, Genossenschaften. Und neben den Mitarbeitenden sind auch Studierende, Weiterbildende, fachlich Interessierte und andere neugierige Menschen eingeladen, unser Buch zu lesen.

Im Buch bezeichnen wir die Verantwortliche für die interne Kommunikation als interne Kommunikationsmanagerin. Wir wählen bewusst die weibliche Form, denn in unserem Umfeld sind zwei Drittel der Verantwortlichen weiblich. Die männlichen Manager fühlen sich bitte ebenfalls angesprochen.

Als Anschauungsbeispiel haben wir einen Praxisfall in den Text eingearbeitet. Er dokumentiert alle Arbeitsschritte eines Kommunikationsprojekts. Die einzelnen Schritte sind den entsprechenden fachlichen Teilen im Buch zugeordnet. Das Projekt basiert auf zwei realen Aufträgen, die wir anonymisiert und so zusammengeführt haben, dass keine vertraulichen Informationen zu entnehmen sind.

Situation der internen Kommunikation

Jedes Unternehmen ist eine soziale Institution, die erst durch Kommunikation entsteht und sich weiterentwickelt. Kommunikation ist für die Institution wie die Luft zum Atmen, die alles leben lässt. Aus diesem Grund ist eine engagierte interne Kommunikationsfunktion für Unternehmen keine Kür, sondern eine lebenswichtige Grundfunktion. Die Unternehmen stehen täglich in der Pflicht, ihre Mitarbeitenden ausreichend und verständlich zu informieren, um die erforderliche Transparenz herzustellen. Alle in der Firma sind oder fühlen sich gut informiert und blicken durch.

Aber damit nicht genug: Die klassische einseitige Information reicht nicht mehr aus. Heutzutage müssen sich Unternehmen für den Dialog und die Interaktion mit der Belegschaft öffnen. Die Kommunikation bindet alle ein, sie können mitreden und aktiv mitwirken. Nur Mitarbeitende, die sich informiert, gehört und eingebunden fühlen, sind engagierte und zufriedene Mitarbeitende.

Soweit unsere Forderung. Die Realität sieht anders aus. Eine Studie der Unternehmensberatung Gallup Inc. aus dem Jahr 2019 stellt fest, dass über 85 % – in Worten: fünfundachtzig Prozent – der Arbeitnehmer in Deutschland keine oder eine geringe Bindung an ihr Unternehmen haben. 16 % der Mitarbeitenden haben bereits innerlich gekündigt und 69 % machen nur noch Dienst nach Vorschrift. Viele denken über einen Jobwechsel nach oder sind bereits auf Jobsuche. Das hat fatale Folgen für den Unternehmenserfolg und muss alle Alarmglocken schrillen lassen. Irgendetwas scheint die Menschen an ihrer Arbeit zu stören.

Eine andere Befragung aus den Vorjahren findet viele Faktoren heraus, die im Betrieb als störend empfunden werden. Dazu gehören u.a. Überstunden, schlechte Arbeitsatmosphäre oder zu lange Entscheidungswege. Die Mängel in der internen Kommunikation stehen jedoch an erster Stelle.

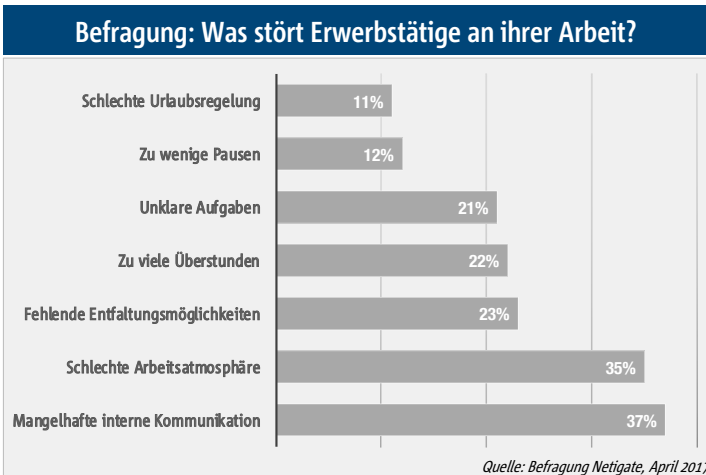


Abbildung 1: Interne Kommunikation als wichtiger Faktor

Das wundert uns nicht: In vielen Unternehmen ist die interne Kommunikation das fünfte Rad am Wagen der Unternehmenskommunikation. Das war nicht immer so. In den 80er Jahren legten die Unternehmen großen Wert auf Mitarbeiteransprache und -pflege. Mitte der 90er Jahre begann die interne Kommunikation an Boden zu verlieren und im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends hatte sie eine erschreckend kraftlose Position. Damals herrschte kein Mangel an Arbeitskräften, sodass die Unternehmensführung keine Notwendigkeit sah, ihre Mitarbeitenden zu respektieren und zu fördern. Erschwerend kam hinzu, dass zeitgleich, aus den Vereinigten Staaten und Japan kommend, unter dem Schlagwort „Lean Management“ eine große Effizienzwelle die Unternehmen ergriff. Überall wurde gekürzt und eingespart. Interne Kommunikation war zu dieser Zeit nur Mitarbeiterinformation mit einer Portion Wohlfühlkommunikation als Sahnehäubchen obendrauf. Die Sahne konnte man jederzeit weglassen, sobald die Zahlen nicht stimmten. Wenn gespart werden musste, dann war das Budget für interne Kommunikation einer der ersten Posten. Die interne Kommunikation erfüllte ihre Pflichtaufgaben, für mehr war selten Spielraum.

Mit der Verschärfung des Fachkräftemangels und dem War for Talents, der wachsenden Bedeutung von Corporate Social Responsibility und dem Entstehen der New Work-Bewegung begann sich der Wind zu drehen. Ein Umdenken setzte ein, erst zaghaft, aber schon bald mit zunehmender Kraft. Heute spüren alle Unternehmen den Wandel und verstärken die Ansprache der Mitarbeitenden. Sie holen die interne Kommunikation aus der Defensive heraus und verleihen ihr eine aktiv gestaltende Rolle. Dadurch nehmen die Menge und die Tragweite der anstehenden Kommunikationsaufgaben zu und damit auch die Erwartungshaltung an den Kommunikationserfolg. Da

wird ein neues Gesundheitsmanagement gestartet, die Kommunikation soll die Botschaft nach innen tragen und eine breite Akzeptanz erzeugen. Oder ein innovatives Videokonferenzsystem wird eingeführt und die Kolleginnen und Kollegen sollen gewonnen werden, die Videotechnik für ihre internen Besprechungen zu nutzen. Es gibt ständig Anlässe, mit System und Weitblick zu kommunizieren.

Die Anforderungen an die interne Kommunikation steigen nicht nur durch den Wandel auf dem Arbeitsmarkt und in den Unternehmen, gleichzeitig verändert sich die interne Kommunikationsfunktion auch von innen – und zwar gründlich:

- **Interne Kommunikation wird digitaler** – Die Digitalisierung bringt eine Vielfalt von neuen Einsatzmöglichkeiten für die Kommunikation. Immer mehr Teams arbeiten in digitalen Arbeitsräumen zusammen. Mobile Mitarbeiter-Apps auf dem Smartphone setzen sich durch. Das Intranet erhält Social Media- und Bewegtbild-Funktionen. Digitale Infoscreens ersetzen das Schwarze Brett. Die analoge Kommunikation verschwindet dadurch nicht, aber sie bekommt andere Aufgaben zugewiesen.
- **Interne Kommunikation wird dialogischer** – Das Zeitalter der einkanaligen Informationskommunikation geht zu Ende. Die Unternehmen öffnen sich für Dialog und Interaktion mit den Mitarbeitenden. Die Verantwortlichen für die interne Kommunikation nehmen hier eine wichtige Gesprächsposition ein. Sie müssen die Dialogprozesse ankurbeln und steuern, sie moderieren und vermitteln, versuchen Konflikte zu entschärfen und Gemeinsamkeiten herzustellen.
- **Interne Kommunikation wird agiler** – In der Vergangenheit gab es feste Pläne und standardisierte Abläufe – die nächste Ausgabe des Mitarbeiter-Rundbriefs herausbringen, das Intranet pflegen, das jährliche Sommerfest vorbereiten. In vielen Unternehmen dominierte ein starres Verständnis von interner Kommunikation. Statt internem Kommunikationsmanagement hätte es dort interne Kommunikationsverwaltung heißen müssen. Es gab klare Vorgaben. Die bewährten Standardmaßnahmen wurden routiniert eingesetzt, und alles ging seinen gewohnten Gang. Das ändert sich zurzeit. Die Bedeutung von Routine, Linie und Hierarchie sinkt, agile Teams entstehen und treiben die Kommunikation an. Sie reagieren schnell und unbürokratisch auf wechselnde Anforderungen und neue Situationen. Ihre Planung bleibt flexibel, lernt dazu und entwickelt sich weiter.
- **Interne Kommunikation wird integrierter** – Die verschiedenen Disziplinen der Unternehmenskommunikation arbeiten viel enger als früher

zusammen. Größere Unternehmen führen beispielsweise Newsrooms ein, die alle Kommunikationsbereiche bündeln. Die interne Kommunikation hat hier oft einen festen Platz. Sie muss sich allerdings gegen die Dominanz der externen Kommunikationsdisziplinen behaupten und sich eine starke Stellung als gleichberechtigte Partnerin aufbauen.

In der Konsequenz kommen auf die Verantwortlichen für interne Kommunikation wesentlich höhere Anforderungen zu. Die Kommunikationsarbeit wird immer komplexer und anspruchsvoller. Die Risiken steigen, aber gleichzeitig öffnen sich auch neue Chancen.

Erfolgreiche interne Kommunikation braucht eine hohe Performance. Die Zeiten, in denen man mal eben eine „quick & dirty“ formulierte interne Mitteilung über den Hausverteiler verschickte und damit seine Informationspflicht erfüllte, sind vorbei. Da die Mitarbeitenden zunehmend unter Kommunikationsüberlastung leiden, nicht enden wollende Fluten von E-Mails, Hausmitteilungen, Konzepten und Plänen verarbeitet werden müssen, wird es immer schwerer, die Kollegen und Kolleginnen zu erreichen. In Zukunft braucht das interne Kommunikationsmanagement durchdachte Konzeption und Planung, es muss mehr Weitblick in die Kommunikation mit den Mitarbeitenden gebracht werden.

Definition der internen Kommunikation

Wer sich mit interner Kommunikation intensiver beschäftigen will, sollte eine klare Definition als Ausgangspunkt nehmen. Das ist gar nicht so einfach, denn interne Kommunikation wird in Fachbüchern und Vorträgen unterschiedlich definiert. Es geht zwar bei allen um die Kommunikation mit der Belegschaft, aber im Detail unterscheiden sich die Begriffsbestimmungen. Um eine eindeutige Orientierungsgrundlage zu schaffen, stellen wir unsere eigene Definition an den Anfang:

Interne Kommunikation ist ein integrierter Bereich der gesamten Kommunikation eines Unternehmens. Vorrangige Aufgaben sind Information, Dialog und Interaktion in Richtung der internen Bezugsgruppen eines Unternehmens, die als interne Öffentlichkeit verstanden und mit Kommunikationsmaßnahmen gezielt angesprochen und einbezogen werden.

Interne Öffentlichkeit sind alle, die zum Binnenraum des Unternehmens gehören und Teil der internen Gemeinschaft sind. Der Kreis der Öffentlichkeit geht dabei über die Mitarbeitenden hinaus. Manche Unternehmen rechnen die Ehemaligen oder ihren Aufsichtsrat dazu. Ein Verein würde seine Mitglie-

der und ehrenamtlichen Helfer einbeziehen. Die Kommunikation mit der internen Öffentlichkeit erfolgt weniger in persönlichen Einzelgesprächen als durch den professionell orchestrierten Einsatz von Maßnahmen.

Die hier beschriebene interne Kommunikationsfunktion ist nur ein Teil der gesamten internen Kommunikationswelt eines Unternehmens. Außerdem gehören zu dieser Welt die leistungsbezogene Fachkommunikation, die linienbezogene Führungskommunikation, die jobbezogene Personalkommunikation und die informelle Kommunikation der Mitarbeitenden. Hinzu kommt die externe Kommunikationsarbeit, die sich in Marketingkommunikation und Imagekommunikation unterteilt.

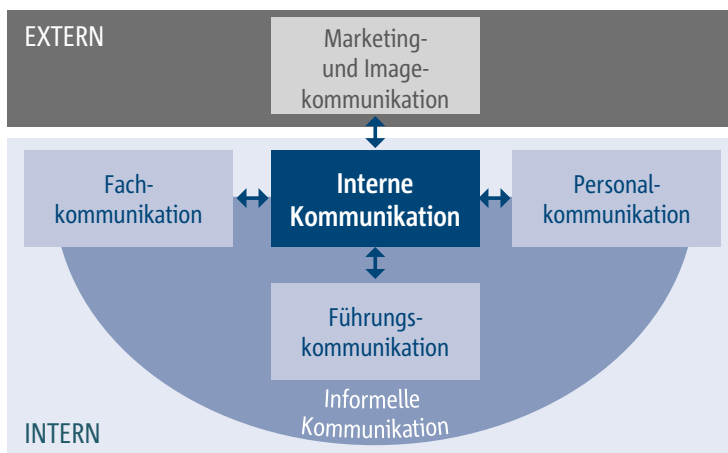


Abbildung 2: Die Kommunikationswelt eines Unternehmens

Was verstehen wir unter **leistungsbezogener Fachkommunikation**? Jedes Unternehmen hat einen Zweck, und um ihn zu erfüllen, sind bestimmte fachliche Leistungen zu erbringen. Nehmen wir an, ein mittelständisches Unternehmen stellt Abfüllmaschinen für die Getränkeindustrie her. Die Kommunikation, die sich direkt um die Projekte und Abläufe, um Forschung, Entwicklung, Produktion und Vermarktung der Maschinen dreht, gehört zur leistungsbezogenen Fachkommunikation. Wenn sich der Senior Product Manager mit der F&E-Chefin über dringend notwendige Verbesserungen der Füllstutzen verständigt, dann ordnen wir das Gespräch der fachlichen Kommunikation zu.

Unter **linienbezogener Führungskommunikation** verstehen wir offizielle Aufträge und Anweisungen der Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden sowie Gespräche und Feedbackschleifen zwischen den beiden Gruppen. Gut führen, das heißt gut kommunizieren.

Die **jobbezogene Personalkommunikation** läuft im Wesentlichen auf der Ebene des Personalwesens/Human Relations Managements. Zu dessen Kommunikationsaufgaben gehört die Organisation von Jahresgesprächen, Zielvereinbarungsgesprächen, internen Assessment-Centern, Gehaltsverhandlungen, Personalbeurteilungen und die Abstimmung von anstehenden Change-Prozessen.

Die **informelle Kommunikation** heißt umgangssprachlich „Flurfunk“ oder „Gerüchteküche“. Die Mitarbeitenden tauschen sich auf dem Flur, in der Kantine oder der Teeküche aus. Alle gefühlte wichtigen Themen werden besprochen, Tatsachen mischen sich mit Gerüchten und oft weicht das informelle Meinungsbild erheblich vom offiziellen Selbstbild des Unternehmens ab.

Die **externe Kommunikation** ist untrennbar mit dem internen Kommunikationsmanagement verbunden. Sie braucht den internen Rückhalt, um der externen Ansprache die nötige Überzeugungskraft zu geben. Die externe Kommunikation spricht die relevanten Zielgruppen draußen im Umfeld an. In der kurzfristig planenden Marketingkommunikation geht es um den Absatz von Produkten und Leistungen, um die Ansprache von Kunden und Absatzmittlern. Auf der anderen Seite fokussiert sich die langfristig angelegte Imagekommunikation auf die Reputation des Unternehmens.

Die interne Kommunikationsmanagerin ist in dieser Konstellation ein wichtiger Knotenpunkt. Sie verbindet alle Bereiche und arbeitet integrierend, indem sie bei Bedarf alle anderen Kommunikationsfunktionen tatkräftig unterstützt. So begleitet die Managerin beispielsweise eine neue externe Imagekampagne mit internen Maßnahmen, die aus den Mitarbeitenden Botschafter machen. Oder sie gibt dem anstehenden Change-Workshop der HR-Abteilung mit Berichten und Interviews im Intranet den nötigen Rückhalt in der internen Öffentlichkeit.

Grundregeln der internen Kommunikation

Wer erfolgreich intern kommunizieren will, sollte verstanden haben, wie Kommunikation funktioniert. Es gibt viele wissenschaftliche Studien zu dem Thema. Vor allem die relativ neuen Disziplinen der Verhaltensökonomie und der Gehirnforschung haben wertvolle Erkenntnisse gebracht. Vor diesem Hintergrund irritiert uns, dass viele Unternehmen und Institutionen die elementaren Einsichten der aktuellen Forschung ignorieren und bisweilen fahrlässig gegen die Grundregeln der internen Kommunikation verstoßen.

Wir sprechen in unseren Beratungen von „Überlebensregeln“ der Mitarbeiterkommunikation, um deren elementare Bedeutung zu unterstreichen. Das interne Kommunikationsmanagement muss die Regeln bei jedem Kommunikationsprojekt präsent haben. Denn wer gegen sie verstößt, verliert dramatisch an Kommunikationswirkung:

- **Relevant und gezielt kommunizieren** – Bis vor einigen Jahren gab es in vielen Unternehmen große Lücken in der internen Kommunikationsarbeit, sodass die Kolleginnen und Kollegen das Gesamtbild nicht erkennen konnten und verunsichert reagierten. Zwar sind die Lücken in manchen Unternehmen noch zu spüren, aber im Vordergrund steht heute ein anderes Phänomen: Es wird zu viel kommuniziert! Die Mitarbeitenden werden mit Content, Content, Content zugeschüttet, fühlen sich überfordert und machen zunehmend dicht. Der aus der externen Kommunikation bekannte „Communication Overload“ hat die interne Kommunikation erreicht, und es muss gegengesteuert werden. Unsere Empfehlung verblüfft viele Verantwortliche für interne Kommunikation: Kommuniziert halb so viel! Lasst euch nicht von der Content-Manie anstecken, wirkungsvolle interne Kommunikation wird nur aktiv, wenn sie tatsächlich etwas zu sagen hat. Die Kommunikationsverantwortlichen streuen die Ansprache nicht breit über die Belegschaft aus, sondern kommunizieren so punktgenau wie möglich. Und wenn es nichts Wichtiges zu sagen gibt, dann schweigen sie.
- **Einfach und verständlich kommunizieren** – Manche Themen der internen Kommunikation sind kompliziert. Da hat ein Anwaltsbüro die neuen Vergaberichtlinien für Aufträge an externe Dienstleister juristisch überprüft und wasserdicht gemacht. Das Ergebnis ist wenig unterhaltsam. Die Fachleute im Unternehmen sind der Auffassung, dass die Komplexität erhalten bleiben müsse, weil ansonsten der Inhalt nicht mehr korrekt wäre. Die Auffassung ist falsch. Die interne Kommunikationsmanagerin setzt sich über solche Bedenken hinweg und reduziert den Schwierigkeitsgrad. Alle können die Inhalte sofort erfassen und verstehen. Flüssige, einleuchtende Texte bringen auch schwierige Themen nahe.
- **Kurz und knapp kommunizieren** – Um die Informationsmenge auf angenehmem Level zu halten, müssen die Verantwortlichen für die interne Kommunikation lernen, sich kurzzufassen. Lange Ausführungen und öde Textwüsten sind tabu, die interne Kommunikation arbeitet stattdessen mit kurzen, durchstrukturierten Inhalten. Wo Gründlichkeit unabdingbar ist, wird die Information konsumgerecht portioniert: kompakte Darstellung für den ersten Eindruck, Details für das tiefergehende Interesse.

- **Schnell und entschlossen kommunizieren** – Wer Themen setzen will, muss sie zuerst kommunizieren und für sich besetzen. Für die Kommunikation wird es schwierig, sobald ein Thema vom Flurfunk erobert und regé diskutiert wird. Die informelle Eigendynamik ist schwer zu stoppen. Die interne Kommunikationsmanagerin hat dann die Themenhoheit verloren und kann nur noch reagieren. Daher: keine aufwendigen Abstimmungsprozesse und langen Entscheidungswege. Wirkungsvolle Kommunikation ist schnell, ohne hektisch zu werden. Sie besetzt das Thema und bringt es auf den Punkt.
- **Ehrlich und konsistent kommunizieren** – In der externen Kommunikation von Unternehmen ist es üblich, die Dinge zu glätten und mustergültiger darzustellen, als sie in Wirklichkeit sind. Verantwortungsbewusste interne Kommunikation geht da anders vor, denn Mitarbeitende haben feine Sensoren für die verschiedenen Ebenen der Ansprache. Oberflächliche Lippenbekenntnisse, inhaltliche Übertreibungen oder überraschende Richtungswechsel in der Argumentation werden schnell bemerkt. Die Kollegen und Kolleginnen spüren die fehlende soziale Konsistenz und verlieren das Vertrauen. Deshalb zeigt die interne Kommunikationsmanagerin Haltung und kommuniziert mit eindeutigen Botschaften, die Bestand haben. Fehler werden eingestanden und Probleme offen dargestellt. Wenn ein Richtungswechsel notwendig ist, dann wird er überzeugend begründet, sodass die Mitarbeitenden folgen können.
- **Emotional, assoziativ und episodisch kommunizieren** – Das Gehirn des Menschen merkt nur auf, wenn Kommunikation emotional berührend ist. Sachliche, abstrakte Inhalte werden, wenn man sie überhaupt wahrnimmt, schnell wieder vergessen. Emotion ist quasi das Salz in der Suppe der Kommunikation. Und um im Bild zu bleiben: Es kommt darauf an, die richtige Dosis zu finden. Zu wenig schmeckt fade. Aber Vorsicht: Ein Zuviel an Emotion würde die Kommunikation ebenfalls ungenießbar machen. Emotionen lassen sich am besten durch Bilder und Geschichten vermitteln. Hier funken die Neuronen, und die Synapsen leiten weiter. Die interne Kommunikationsmanagerin sendet nicht stur nur Sachinformationen. Sie hat gelernt, Inhalte in Bilder zu transformieren und Geschichten zu erzählen.
- **Dialogisch und partizipierend kommunizieren** – Die Zeit der einseitigen Informations- und Verkündigungskommunikation ist vorbei. Wirkungsvolle interne Kommunikation bezieht die Mitarbeitenden ein, bringt sie ins Gespräch und führt einen offenen Dialog. Mehr noch: die Mitarbeitenden sind beteiligt und gestalten selbst.

In internen Kommunikationsprojekten lohnt es sich, den Projektbeteiligten die Überlebensregeln immer wieder ins Gedächtnis zu rufen.

Profil des internen Kommunikationsprojekts

Was ist ein internes Kommunikationsprojekt? Die Frage sollte beantwortet sein, bevor wir einsteigen und die Arbeitsschritte eines Projekts vorstellen. Unsere Definition lautet:

Das interne Kommunikationsprojekt ist ein konkretes Vorhaben, das von den etablierten Kommunikationsstandards abweicht. Es hat eine klar umrissene Aufgabenstellung, ist zeitlich begrenzt und mit kommunikativen Mitteln umzusetzen.

Der wesentliche Auslöser für ein Kommunikationsprojekt heißt Veränderung. Läuft in der Kommunikation alles wie immer, dann startet kein Projekt. Es werden die üblichen Routinen genutzt. Aber sobald sich die Verhältnisse verändern, entsteht Handlungsbedarf. Aufgrund von neuen Entwicklungen draußen im Umfeld oder intern im Unternehmen tauchen entweder Probleme auf, die gefährlich werden könnten. Oder es ergeben sich Chancen, die es zu nutzen gilt. Dann ist höchste Zeit, dass die interne Kommunikationsmanagerin ein Projekt startet. In Unternehmen gibt es zahlreiche Anlässe für Kommunikationsprojekte – zum Beispiel:

- **Neuheiten kommunizieren** – Neue Produkte, Prozesse, Personen werden eingeführt und die Mitarbeitenden sollen darüber informiert werden. Ein Möbelunternehmen stellt den neuen Produktbereich Gartenmöbel vor. Ein anderes Unternehmen wechselt von fixen zu flexiblen Arbeitszeiten. In beiden Fällen ergibt ein internes Kommunikationsprojekt Sinn.
- **Regeln kommunizieren** – Es ist wichtig, dass alle Kolleginnen und Kollegen die maßgeblichen Vorschriften und Richtlinien des Unternehmens kennen und sich adäquat verhalten. Zum Beispiel muss die Einhaltung der Compliance-Regeln sichergestellt werden, aufgrund derer es zu erheblichen Änderungen in Kundenbetreuung und Auftragsakquisition kommt. Ein internes Kommunikationsprojekt unterstreicht die Bedeutung von Compliance, erklärt das regelkonforme Verhalten und führt mögliche Sanktionen bei Regelverstößen vor Augen.
- **Dialog kommunizieren** – Die Mitarbeitenden können mitreden und teilweise sogar mitentscheiden. Soll ein Sabbatical eingeführt werden oder

nicht? Werden in der Kantine in Zukunft auch vegane Gerichte angeboten? Wie lassen sich die Geflüchteten, die das Unternehmen eingestellt hat, besser integrieren? Ein Kommunikationsprojekt sucht das Gespräch mit der Belegschaft, vermittelt alle relevanten Fakten und moderiert die Meinungsbildung.

- **Interne Ereignisse kommunizieren** – Das Unternehmen feiert sein 150-jähriges Jubiläum, die nächste Betriebsratswahl steht an oder der französische Wirtschaftsminister besucht die Produktion. Die Mitarbeitenden sind in alle Ereignisse und Veranstaltungen involviert. Über an die jeweiligen Anlässe angedockte Kommunikationsprojekte werden sie informiert, zu motivierenden Fürsprechern gemacht und eventuell sogar aktiv in das laufende Geschehen eingebunden.
- **Externe Ereignisse kommunizieren** – Auch externe Anlässe können zu Projekten führen. Zum Beispiel verändern sich durch das neue Pflegestärkungsgesetz der Bundesregierung die Arbeitsbedingungen in einem Senioren-Pflegeheim. Oder die mehrmonatige Sanierung einer Straßenbahntrasse führt zu erheblichen Beeinträchtigungen für Mitarbeitende, die auf den öffentlichen Nahverkehr angewiesen sind. In beiden Fällen prüft die interne Kommunikationsmanagerin, ob ein Kommunikationsprojekt zweckmäßig ist und setzt es gegebenenfalls auf Schiene.
- **Interne Leistungen kommunizieren** – Die Weiterbildung verliert an Schwung, immer weniger melden sich an. Auch die neuen Yogakurse im Gemeinschaftsraum brauchen dringend Teilnehmende. Die E-Firmenautos sollen verstärkt genutzt werden. Entsprechende Kommunikationsprojekte bringen Schwung in die Sache.
- **Personen/Gruppen kommunizieren** – Der Unternehmensgründer wird 75 Jahre. Ein neuer CEO kommt ins Unternehmen. Die Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming tagt ab sofort offen, sodass andere Mitarbeitende teilnehmen können. Ein Antikorruptionsbeauftragter wird ernannt und seine Aufgabe transparent gemacht. All das sind Anlässe für ein internes Kommunikationsprojekt.
- **Kulturelles kommunizieren** – Die Kolleginnen und Kollegen der Betriebssportgruppe machen den Sommer über bei Marathonläufen mit. Im Hochregallager nistet eine seltene Fledermausart, die mit Hilfe von Wissenschaftlern aufwendig umgesiedelt werden muss. Das Unternehmen organisiert ein Nachbarschaftsfest für die Anwohner und braucht die Mitwirkung der Mitarbeitenden. Flankierend kommt jeweils ein internes Kommunikationsprojekt zum Einsatz.

Vier Phasen des internen Kommunikationsprojekts

Für interne Kommunikationsprojekte haben wir ein Vier-Phasen-Modell entwickelt. Das Modell bildet die Arbeitsabläufe eines Projekts chronologisch ab und unterteilt sie in vier große Etappen. Die Gliederung unseres Buches richtet sich an den Abläufen aus. Wir bewegen uns Schritt für Schritt durch das Projekt – von der Prüfung des Projektbedarfs bis zum abschließenden Debriefing. Je nach Bedeutung und Umfang kann der benötigte Projektzeitraum zwischen ein paar Tagen bei Mikro-Projekten und ein bis drei Jahren bei Großprojekten liegen.



Abbildung 3: Das Vier-Phasen-Modell des internen Kommunikationsprojekts

Soll ein Kommunikationsprojekt gestartet werden oder nicht? Zu Beginn werden die notwendigen Voraussetzungen geschaffen: **Das Kommunikationsprojekt initialisieren.** In dieser ersten Phase wird zuerst die Notwendigkeit eines Projekts geprüft. Bei positivem Prüfergebnis konkretisiert die interne Kommunikationsmanagerin die Kommunikationsaufgabe und lässt sie genehmigen. Danach beginnen die Projektvorbereitungen. Das Team wird zusammengestellt. Die notwendigen Plattformen und Instrumente für die Teamarbeit werden bereitgestellt und ein erster grober Zeitplan fixiert.

Es schließt sich die zweite Projektphase an: **Das Kommunikationsprojekt konzipieren.** Die Kommunikationsmanagerin und ihr Projektteam stecken viel Zeit und Sorgfalt in das Konzept. Weil die Mitarbeiterkommunikation von zahlreichen, teilweise instabilen Faktoren abhängt, muss weitergedacht werden. Zuerst analysiert das verantwortliche Team die Ist-Situation, um auf dieser Basis den strategischen Kurs der Kommunikation zu bestimmen. Im operativen Teil des Konzepts werden in das Raster der Strategie die passenden Mittel und Maßnahmen eingepasst.

Erst wenn das Konzept steht, beginnt die dritte Phase: **Das Kommunikationsprojekt planen.** Themen, Maßnahmen, Timing, Budget, das Team arbeitet alles im Detail aus. Die entsprechenden Mittel und Maßnahmen werden getextet, layoutet, fotografiert oder gefilmt, anschließend von Dienstleistern produziert, programmiert und für die Durchführung bereitgestellt.

Schließlich ist alles für die vierte Phase bereit: **Das Kommunikationsprojekt steuern.** Während der Durchführung schaut das Projektteam genau hin, kontrolliert die Fortschritte und greift bei Bedarf steuernd ein. Am Anfang gibt es viel Verbesserungsbedarf, später müssen die Beteiligten nur noch ab und zu den Kurs anpassen. Mit dem Ende der letzten Maßnahme ist das Projekt nicht beendet. Zum Abschluss nimmt das Team die Flops und Erfolge unter die Lupe und lernt für zukünftige Projekte dazu.

Agilität von internen Kommunikationsprojekten

Alles ist im Fluss: draußen in der Gesellschaft, auf dem Markt, intern im Unternehmen. Der Wandel ist keine temporäre Umbruchphase, die wieder vergeht, sondern ein Dauerzustand. So wie die Welt sich dreht, so steckt jedes Unternehmen permanent im Wandel. Nur das Tempo des Wandels variiert. Der Wandel spiegelt sich auch in der Kommunikationsarbeit wider. Früher beinhalteten Kommunikationskonzeption und -planung konkrete bindende Anweisungen. In den entsprechenden Dokumenten standen feste Direktiven für das anstehende Projekt. Sobald das Vorgehen verabschiedet war, arbeiteten die Verantwortlichen die einzelnen Prozessschritte nacheinander ab. Änderungen waren möglich, aber dazu war die Zustimmung der Chefetage erforderlich. Da das Ärger bringen konnte, vermied man diesen Schritt.

Das Verständnis verändert sich zurzeit. Ein Konzept ist nicht mehr Gesetz, sondern die Beschreibung eines flexiblen, agilen Prozesses. Nichts ist in Stein gemeißelt. Das Konzept wird als Orientierungsraster für alle Beteiligten konstruiert. Während des Planungs- und Umsetzungsprozesses behalten sie das konzeptionelle Raster im Blick. Alle Antennen sind ausgefahren, es läuft ein permanentes Monitoring. Falls sich alles entwickelt, wie im Konzept geplant, dann wird es so umgesetzt. Falls sich interne oder externe Voraussetzungen ändern, entwickelt sich das Konzept weiter.

Die Monitoring-Ergebnisse sind als Indizien zu verstehen, die kritisch geprüft und im Zusammenhang gesehen werden. Nicht jeder Alarm beim Monitoring führt aber sofort zum Herumwerfen des konzeptionellen Ruders. Das Steuern auf Sicht darf nicht zum Prinzip der Kommunikation werden. Deshalb hat das Konzept einen hohen Stellenwert. Alle Beteiligten achten es. Nur wenn

eindeutige Beweise vorliegen, dass die konzeptionelle Linie in unauflösbarem Widerspruch zu den realen Verhältnissen steht, wird der Kurs geändert.

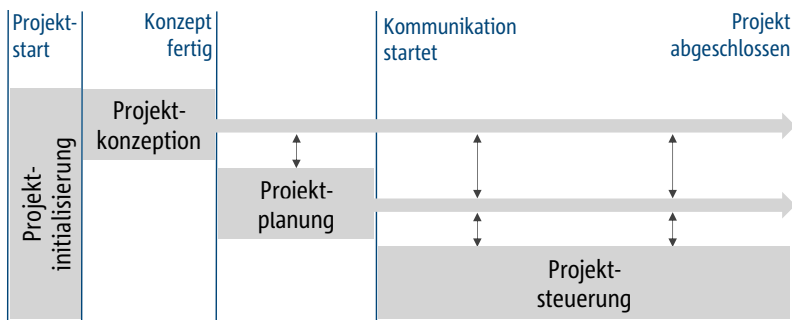


Abbildung 4: Die permanente Konzeption und Planung

Eine agile Grundverständnis bedeutet, dass Konzeption und Planung während der Steuerungsphase in Bewegung bleiben und sich weiterentwickeln. Sie sind erst beendet, wenn die Kommunikationsaktivitäten durchgeführt sind und das gesamte Projekt abgeschlossen ist. Dazu gehört auch ein ständiges regulierendes Feedback zwischen den drei Ebenen Konzeption, Planung und Steuerung.

In jeder Projektphase wird beobachtet, gesichtet, bewertet, und falls notwendig werden die Stellschrauben besser justiert. Zu Beginn gibt es relativ oft Änderungsbedarf. Mit zunehmender Durchführungsdauer nimmt der Bedarf ab, dennoch bleiben Konzeption und Planung bis zum letzten Projekttag in Bereitschaft.

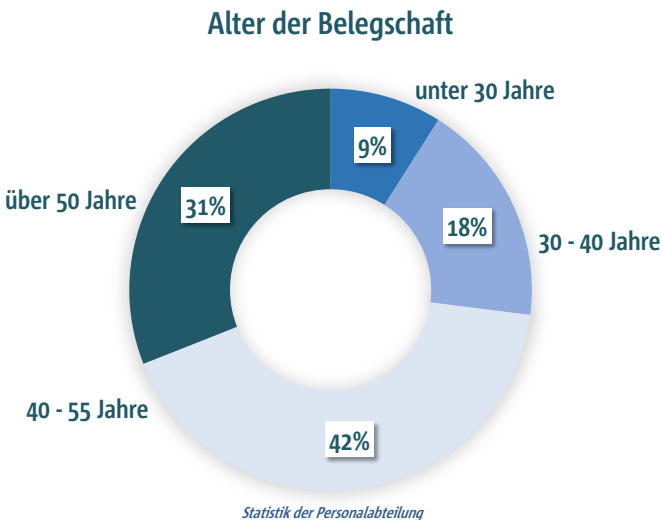
Für die Projektarbeit ist der Unterschied zwischen Konzeption und Planung wichtig. Im Sprachgebrauch werden beide Begriffe oft synonym verwendet, was zu Missverständnissen führt. Zur Kommunikationsarbeit gehören immer beide, sie haben aber andere Aufgaben – ähnlich wie Architekt und Bauingenieur. Zuerst kommt die Konzeption. Sie entwickelt das grundlegende Denkgebäude mit den drei Säulen Analyse, Strategie und Operation. Analyse und Strategie werden gründlich ausgearbeitet. Der operative Maßnahmen teil wird lediglich skizziert. Dabei muss gewährleistet sein, dass die Maßnahmen ein vernetztes System bilden, das stringent auf der Strategie aufbaut. In der Konzeption geht es nicht um die planerischen Details. Das ist Aufgabe der anschließenden Planung. Erst in der Planungsphase arbeiten die Beteiligten alle Einzelheiten der Kommunikationsaktivitäten heraus – von den technischen Merkmalen bis zu den Kosten. Und noch eine zweite Abgrenzung ist uns wichtig: Wir unterscheiden zwischen Konzeption/Planung und Konzept/Plan. Mit Konzeption bzw. Planung bezeichnen wir den gemeinsamen

dynamischen Arbeitsprozess des Projektteams. Das Konzept bzw. der Plan ist das dokumentierte Ergebnis dieses Prozesses – zumeist in Form eines Textdokuments oder einer Präsentation. Das Projektteam steckt also mitten in Konzeption oder Planung (= Prozess) und entwickelt ein Konzept oder einen Plan (= Resultat des Prozesses).

Fiktives Kommunikationsprojekt: Einführung einer digitalen Fachbibliothek

Es geht um das bekannte deutsche Ingenieurbüro LudwigPlan, das im Bauboom der 60er Jahre entstand und in der zweiten Generation vom Inhaber Roman Ludwig geführt wird. „Büro“ ist eine missverständliche Bezeichnung, denn es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen mit über 800 Beschäftigten. In Deutschland hat LudwigPlan sieben Niederlassungen in großen Wirtschaftszentren. Die Erweiterung in andere Länder der EU wird vorbereitet.

Das Ingenieurbüro spezialisiert sich auf die Generalplanung von großen Bauprojekten. Gebaut werden Museen, Einkaufszentren, Bahnhöfe, Verwaltungsgebäude und Fabrikationsanlagen. Die Projekte laufen über mehrere Jahre und werden umfassend betreut.



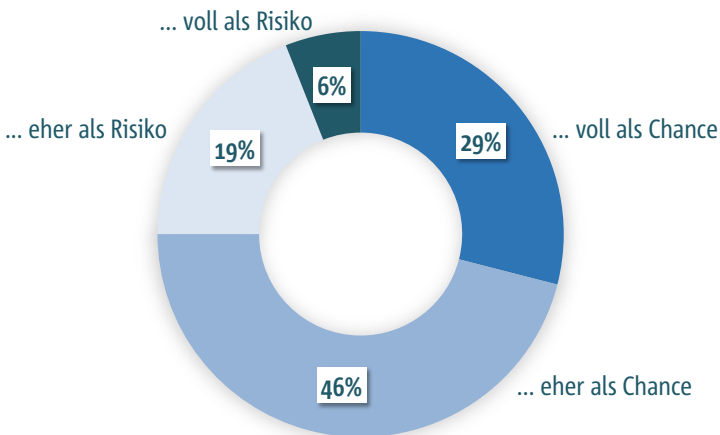
Die Mitarbeitenden von LudwigPlan sind zu 72 % männlich. Das Durchschnittsalter ist mit 46,7 Jahren relativ hoch, was an der Treue der Angestellten liegt, die im Schnitt über 14 Jahre im Unternehmen arbeiten. Die große Mehr-

zahl der Jobs gehört zu qualifizierten technischen Berufen wie Bauingenieur, Projektsteuerer, CAD-Konstrukteur oder Bauzeichner. Knapp 15 % der Kollegen und Kolleginnen sind im Verwaltungs- und Servicebereich beschäftigt.

Die Ansprache der Mitarbeitenden verantwortet die interne Kommunikationsmanagerin Sina Schmidt, die als „Einzelkämpferin“ in der Berliner Zentrale sitzt und der Geschäftsführung als Stabsstelle zugeordnet ist. Mit 32 Jahren und 4 Jahren Betriebszugehörigkeit gehört sie noch zu den Neulingen im Unternehmen.

Die Baubranche erlebt zurzeit einen tiefgreifenden Wandel. Innovative Baustoffe und Verfahren bieten neue Möglichkeiten. Energiesparen und Nachhaltigkeit sind zu einer echten Herausforderung geworden, und die Digitalisierung eröffnet unter dem Schlagwort 5D-Planung oder BIM (Building Information Modeling) richtungsweisende Horizonte. Team-Apps und digitale Konferenzsysteme erleichtern die Zusammenarbeit der Projektteams. Die vielen älteren Mitarbeitenden bei LudwigPlan tun sich schwer und begegnen den neuen Entwicklungen mit einer spürbaren Distanz.

Ich sehe die Digitalisierung im Unternehmen ...



Mitarbeiterbefragung LudwigPlan

Bei einem Besuch in den Vereinigten Staaten hat der Inhaber Roman Ludwig eine neue Idee mitgebracht und an den Weiterbildungsbeauftragten seiner Firma weitergegeben. Um die Belegschaft fit für den Wandel zu machen, soll im Intranet eine digitale Bibliothek eingerichtet werden.

Nach Verzögerungen, bedingt durch Urheberrechtsprobleme und technische Intranet-Hürden, ist die Bibliothek inzwischen startklar. Sie beinhaltet in der ersten Stufe 700 Fachbücher aus den Bereichen Architektur, Bauingeni-

urwesen, Städtebau, Stadtökologie, Energiesparen, Betriebswirtschaft und Projektplanung, darunter viele Neuerscheinungen. Die Bücher sind deutsch- oder englischsprachig.

Der Weiterbildungsbeauftragte will die Bibliothek nicht einfach online stellen und sich überraschen lassen, was passiert. Deshalb kommt die interne Kommunikationsmanagerin ins Spiel. Sie wird beauftragt, ein Kommunikationsprojekt zu starten, um den Erfolg der digitalen Fachbibliothek sicherzustellen.

Sina Schmidt dokumentiert das Projekt schriftlich. Die einzelnen Kapitel der Dokumentation sind aufgeteilt und den entsprechenden Projektschritten im Buch zugeordnet. Die fachlichen Inhalte des Buches werden also durch die Story des Kommunikationsprojekts für die digitale Bibliothek flankiert und veranschaulicht.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Interne Kommunikation als wichtiger Faktor	12
Abb. 2:	Die Kommunikationswelt eines Unternehmens	15
Abb. 3:	Das Vier-Phasen-Modell des internen Kommunikationsprojekts	21
Abb. 4:	Die permanente Konzeption und Planung	23
Abb. 5:	Die Initialisierung im Überblick	28
Abb. 6:	Checkliste Projektbedarf	29
Abb. 7:	Das Abwägen von Umfang und Ressourcen	33
Abb. 8:	Drei Arenen der Projektarbeit	47
Abb. 9:	Das Timing der Konzeptionsphase	52
Abb. 10:	Der Ablauf der Analyse	56
Abb. 11:	Die Elemente der Recherche	59
Abb. 12:	Spezielle Analysen und die integrierte Statusanalyse	64
Abb. 13:	Die Stakeholder-Map	65
Abb. 14:	Die Themenmatrix	66
Abb. 15:	Das Instrumenten-Portfolio	67
Abb. 16:	Der Projektgegenstand-Radar	68
Abb. 17:	Das Kreuz der Statusanalyse	71
Abb. 18:	Die Statusanalyse mit integrierter ABC-Analyse	73
Abb. 19:	Der Ablauf der Strategie	78
Abb. 20:	Das kurzfristige Ziel in Etappen unterteilen	83
Abb. 21:	Kurzfristziele festlegen	84
Abb. 22:	Die Grundstruktur der Zielgruppen	87
Abb. 23:	Die Einstellung der Persona	93
Abb. 24:	Die Prinzipien für starke Dachbotschaften	102
Abb. 25:	Die drei Bestandteile einer Botschaft	104
Abb. 26:	Die Dach- und Teilbotschaften	107
Abb. 27:	Die strategischen Konsequenzen	110
Abb. 28:	Besserer Überblick durch das Strategieraster	113
Abb. 29:	Der Ablauf der Operation	116
Abb. 30:	Der kreative Aufhänger	118
Abb. 31:	Die Pyramide der Inhalte	124
Abb. 32:	Das Spektrum der Themen	125
Abb. 33:	Die Themenpriorisierung	127
Abb. 34:	Das Timing der Themen	128
Abb. 35:	Die Instrumente der integrierten internen Kommunikation	131
Abb. 36:	Beispiel einer Maßnahmenmatrix	134
Abb. 37:	Die Mitarbeiterreise	135
Abb. 38:	Das grobe Timing der Kommunikationsaktivitäten	142
Abb. 39:	Die Erfolgskontrolle auf allen Ebenen	146
Abb. 40:	Der Ablauf von Planung, Steuerung und Abschluss	160
Abb. 41:	Der Projektstrukturplan	164

Abb. 42: Der Projektablaufplan	167
Abb. 43: Das Taskboard zum Arbeitsstand	171
Abb. 44: Das Themenprofil	174
Abb. 45: Das Maßnahmenprofil	177
Abb. 46: Die Steuerung des Projekts	183
Abb. 47: Die Soll-/Ist-Analyse	189

Stichwortverzeichnis

ABC-Analyse	72-73
Absender	89, 174
Agilität	13, 22-23, 42, 46, 154, 170-173
Analyse	21, 55-76
Analyse-Werkzeuge	63-68
Anforderung interne Kommunikation	13-14
Anlass Kommunikationsprojekt	19-20
Aufgaben legitimieren	41-42
Auftraggeber	43
Auslöser	19, 29-30
Beobachtungen	91, 185-186
Bewertung	189
Bezugsgruppen	14, 78, 79, 86-96,
Bezugsgruppen- struktur	86-91
profil	91-96
Bilanzpräsentation	160, 191
Bild, Bildelement	118-119
Bilderwelt	118-119
Bindung	11
Blog	132
Botschaften	48, 78-79, 101-109
Dach- taktische	78, 101-106
taktische	101
Broschüren	132
Bücher	132
Budget	116, 117, 150-153
Stufen-Struktur	151
Szenarien	152
Chat	132
Controlling	175
Corporate Social Responsibility	12
Dachbotschaften	78, 101-106
Basis	104-105
Begründung	104-105
Benefit	104-105
Prinzipien	102-103
strategische	101
Daily-Stand-up-Meeting	46, 179
Debriefing	49, 160, 187-188

Definition	
interne Kommunikation	14
internes Kommunikationsprojekt	19
Design Thinking	46
Dialog	11, 13, 14, 18, 19, 67, 116, 132, 133, 134, 139-140
Digitalisierung	13
Direktiven	
ergänzende	116, 117, 141-145
Displays	132
Dokumentation	154, 160, 191
Durchführung	
Projekt	21, 160, 182-185
Eignungskontrolle	146-147
Einsatzkontrolle	146, 147
Empathy-Map	93-94
Erfolgskontrolle	48, 116, 145-150
ergänzende Direktiven	116, 117, 141-145
Ergebniskontrolle	146, 147
Event	84, 181-182
Exposé	39-41, 79-80
Fachkommunikation	15
Faktenpitch	59, 62, 64
Faktenspiegel	56, 59, 61-63
Faltblätter	101, 132
Foliengestaltung	155
Fotodokumentation	154
Führungs-	
kommunikation	15
kräftetreffen	132
Gantt-Diagramm	142,163
Gestaltung	21, 116, 117-123
grafische	122-123
kreative	117-122
sprachliche	122
Goals	36
Grundregeln	
Arenen	50-51
interne Kommunikation	16-19
Handlungsstrategie	48, 78-79, 109-114

Herstellung Kommunikationsmittel	181
Highlightthemen	127-129, 174
HR-Management	16
Information	11, 13, 14, 18, 56, 61, 67, 117, 132, 134
Informations-	
management	160, 185-187
pflicht	14
sammlung	57-59, 61, 64
veranstaltung	132
Instrumenten-Portfolio	64, 67, 133
Kalkulation	150-152
Kamingespräch	132
Kanban	43, 46, 170, 179
Key Results	61, 83-84
Key Visual	119-121, 148
Kick-off-Meeting	49, 56-58
Kommunikation	
agile	13, 22-23
dialogische	13
digitale	13
externe	15,16
Fach-	15
Führungs-	15
informelle	15
integrierte	13-14
Personal-	15-16
Kommunikations-	
aufgabe	21, 28, 31, 34, 36-42
maßnahmen	117, 123, 131-136
mittler	65, 88-89
ziele	79-84
Kontrollinstrumente	146, 148-149
Kontrolle	116, 117, 145-149
Kreation und Design	148
Maßnahmen	148
Teamwork	147
Themen	148
Konzept	
Dokumentation	153-158
Präsentation	153-158
schriftliches	153-158

Konzept-	
ausarbeitung	52
freigabe	52
korrektur	52
Konzeption	55-158
analytische	55-76
operative	115-158
strategische	77-114
Konzeptions-	
phase	36, 47, 52, 161
workshop	47-51
Kostenpositionen	150-152
Kreation	116, 117-123
Kreation Kriterien	120-121
kreative Idee	177
kreativer Aufhänger	117-123
Legitimation Aufgabe	41-42
Management Summary	158
Maßnahmen	
Ausarbeitung	116, 140-141
digitale	132
Face-to-Face	132
klassische	132
Systematisierung	116, 134-136
Maßnahmen-	
matrix	134-135
planung	131
profil	140, 177-178
system	131, 133
Meilensteine	51, 143, 163, 178
Messung	83-84, 146-149
Mitarbeiter-	
ansprache	12
App	13, 132
information	12, 132
reise	135-136
zeitschrift	132
Mittler	65, 87, 88-89
Monitoring	22, 147, 162, 178, 183-185
Monitoring-Instrumente	183-184
New Work	12
Newsrooms	14
Operation	21, 115-158
Persona-Bildung	92-95

Personal-	
kommunikation	15-16
schulung	132
Plakate	116, 132
Planning Poker	179
Planung	23-24, 160, 163-182
Planungs-	
phase	23, 47, 49, 131, 140, 163
Positionierung	48, 78, 79, 96-100
Fixierung	96-99
Überprüfung	99-100
Positionierungsvarianten	100
Positioning Statement	96, 97, 98
Positionsbestimmung	100
Präsentation	
Bilanz-	160, 191-192
Lese-	155, 158
mündliche	154-158
Online-	156-158
Primärdaten	185
Primärrecherche	60
Probleme	
gestalterische	181
organisatorische	181
strategische	180-181
technische	181
zeitliche	181
Produktion	181-182
Projekt-	
ablauf	57
ablaufplan	166-168, 182,
abschluss	160, 187-192
aufgabe	28, 30-31, 35-42, 49, 59, 61, 62, 66, 75-76, 79
auftraggeber	37, 38, 39, 43
auslöser	19, 29-30
bedarf	21, 29-31
experte	44, 45, 104
gegenstand	28, 30, 44, 57, 58
gegenstand-Radar	64, 67-68
idee	29
initialisierung	23, 27-54, 80
konzeption	23, 36, 55-158
leiter	44
meeting	47, 49, 50, 51, 52, 179, 180, 182, 187

nachteile	71-73, 80, 105, 110-111
planung	23-24, 160, 163-182
prüfung	29-40
rollen	57
steuerung	23, 160, 182-187
strukturplan	164-166
team	42-45
umfang	28, 32-35
unterlagen	161, 180
vorbereitung	21, 42-52
vorteile	71, 73, 97-99, 103, 110-111
Promotion-Werkzeuge	132
Qualitätskontrolle	160, 185-187
Rahmenadressaten	88, 89
Recherche	52, 56-60
primäre	60
sekundäre	59
Recruiting	132
Reservethemen	127
Retrospektiven	46, 148
Review	47, 49, 50-52, 76, 142, 163, 187, 191
Schlüsseladressaten	87-88, 89, 91-93
Schwarze Bretter	132
Scrum	43, 46, 49, 170, 179
Sekundärdaten	185
Sekundärrecherche	59
Slogan	97, 118-120, 148, 181
SMART	82-83
Sneakers	132
Social Intranet	72, 132
Soll-/Ist-Analyse	160, 188-189
Stakeholder-Map	64-65, 67, 89
Stammmaßnahmen	135-136
Standardthemen	127-128, 174
Status-	
analyse	57, 64, 70-73, 80, 97-98, 100, 103-105, 110 – 111, 162
archiv	187
report	187
review	187
Steuerung	23, 160, 182-187
Story	97, 101, 118, 120, 126, 127, 175, 177, 188
Storytelling	105
Strategie	77- 114
Überprüfung	112

Strategieraster	113-114
SWOT	70
Taschen	132
Taskboard	167, 170-173, 180, 182
Tasks	36
Team	13, 21, 42-52
Kick-Off	49, 52, 56, 57-58
Teamarbeit	
Arenen	46-51
Timing	51-52
Teamwork	29, 43, 46-52, 146, 147-148
Teilbotschaften	78, 107-109
Themen	116, 117, 123-129
aktuelle	125
Auswahl	123-125
direkte	124-125
inszenierte	125
negative	125
positive	125
Taktung	128-129
Timing	128-129
unternehmensexterne	124-125
unternehmensinterne	124-125
vorhandene	125
Themen-	
beschreibung	174
matrix	66-67
planung	128-129
profile	174-175
Themeneinsatz	128-129
Mix	128-129
paralleler	128
serieller	128
überlappender	128
verzahnter	129
Timing	
Teamarbeit	28, 51-52
Themen	128-130
Tonalität	97, 120, 175
T-Shirts	132
Umfeld-	
potenziale	71-73, 80, 97-98, 103, 105, 110-111
probleme	71-73, 80, 105, 110-111

Umsetzung	22, 48, 56, 160-162
Vier-Phasen-Modell des internen Kommunikationsprojekts	21
Virtual	
Classroom	132
Workshop	132
Werbeartikel	132
Wording	118, 120, 122
Zeit-	
diagramm	142
planung	51-52, 142-144
Zielkonstellation	81, 84
Ziele	78, 79-84
kurzfristige	78, 81-84
langfriste	78, 81

Die Autoren – Ein gemischtes Doppel

Ulrike Führmann

Ulrike Führmann berät und begleitet Unternehmen und Organisationen auf ihrem Weg zu einer wirkungs- und zukunftsfähigen internen Kommunikation, zur Veränderungs- und Teamkommunikation sowie zur Organisationskultur. Sie ist zertifizierte PR- und Change-Managerin, systemische Beraterin mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung (SG) und systemische Supervisorin und Coach (DGSv/SG). Für den Inkometa-Award für erfolgreiche interne Kommunikation sitzt sie in der Final Jury. Sie arbeitet in verschiedenen Netzwerken, z. B. in der Community of Practice „Agilität in Unternehmen“ der Steinbeis-Universität und der Gesellschaft für Organisation. Zusammen mit Klaus Schmidbauer hat sie das Fachbuch „Wie kommt System in die interne Kommunikation?“ veröffentlicht. Regelmäßig schreibt sie auf ihrem IK-Blog zu Trends und Themen der internen Kommunikation.

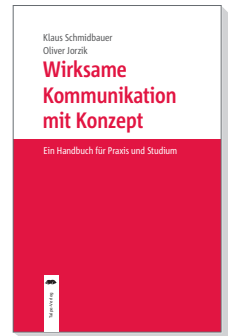
Weitere Informationen finden Sie auf www.interne-kommunikation.info und im Blog www.ik-blog.de.

Klaus Schmidbauer

Klaus Schmidbauer aus Berlin ist Spezialist für strategische Kommunikationskonzepte. Sein erstes Konzept hat er im Jahr 1987 entwickelt, bis heute sind über 1.500 Kommunikationskonzepte für Unternehmen, Ministerien, Behörden, Stiftungen und Vereine im gesamten deutschsprachigen Raum entstanden. Darunter auch viele Kampagnen und Aktionen der internen Kommunikation. Parallel vermittelt er als Dozent, Referent und Moderator die Praxis der Konzeption. Unter anderem hat er einen Lehrauftrag an der Technischen Universität Berlin. Zu seinen Veröffentlichungen gehören das umfassende Fachbuch „Wirksame Kommunikation – mit Konzept – Ein Handbuch für Praxis und Studium“ und der kompakte Praxisleitfaden „Vorsprung mit Konzept – Erfolgreiche Konzepte für die Unternehmenskommunikation“.

Weitere Informationen finden Sie auf www.schmidbauer-berlin.de und im Blog www.konzeptionerblog.de.

Klaus Schmidbauer
Oliver Jorzik
**Wirksame Kommunikation
mit Konzept**
Ein Handbuch für Praxis
und Studium



Kommunikationsaufgaben werden immer komplexer, neue Disziplinen und Instrumente entstehen, die integrierte Kommunikation vervielfacht den Radius und die Innovationskraft der Online-Kommunikation stellt bewährte Regeln in Frage. Zugleich steigt die Kommunikationsflut in unserer Mediengesellschaft weiter an und der Spalt der Aufmerksamkeit bei den Zielgruppen wird schmaler. Wer nicht präzise und einfühlsam kommuniziert, verliert.

Vor diesem bewegten Hintergrund gewinnt das Kommunikationskonzept an Tragweite. Kommunikationsplanung aus dem Bauch mit gewohnten Standards und kurzfristigem Horizont war gestern. Moderne Kommunikation braucht das Konzept mit gründlicher Analyse, klarer Strategie und akkurat daran ausgerichteten Aktivitäten.

„Wirksame Kommunikation mit Konzept“ ist das erste umfassende Handbuch der strategischen Kommunikationsplanung im deutschen Buchhandel. Auf ca. 600 Seiten wird der Leser durch alle Phasen der Kommunikationskonzeption geführt und lernt die gängigen Methoden, Werkzeuge und Regeln zeitgemäßer Konzeptionsarbeit kennen.

Als Leser sind alle angesprochen, die in Unternehmen und Organisationen Konzepte entwickeln, bewerten oder nutzen. Zudem wendet sich das Handbuch an Studierende, die ein solides Rüstzeug für ihre Seminare und Facharbeiten suchen. Kurz gesagt: Das Buch gehört überall dort auf den Tisch, wo mit Konzept gearbeitet wird.

ISBN 978-3-933689-16-0
im Buchhandel und bei www.talpa.de

Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer zeigen, wie Unternehmen mit ihren Mitarbeitern Veränderungen ergebnisorientiert und aktiv gestalten können. Dabei ist die kommunikative Mitarbeiterreise der Mehrwert dieses Buches – verständlich und praxisnah.

Dr. Nicole Schwäbe, HR Managerin People & Culture, Körber Supply Chain GmbH

In unserer komplexen Kommunikationswelt ist Fingerspitzengefühl keine Floskel, sondern eine Grundvoraussetzung. Und genau dieses Fingerspitzengefühl macht das Buch so wertvoll. Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer kennen das Handwerkszeug und die Herausforderungen, mit denen interne KommunikatorInnen jenseits von Konzeption, Planung und Durchführung erfolgreicher Maßnahmen konfrontiert sind.

Katharina Pläschke, Senior Managerin Internal Communications mobile.de

Der Buchtitel von Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer ist Programm: „Interne Kommunikation mit Weitblick“ ist in den heutigen komplexen und unsicheren Zeiten mehr denn je gefragt. Die Disziplin befindet sich seit geraumer Zeit im Aufwind, weil sie im Kontext der Führung von Unternehmen und anderen Organisationen zunehmend systemrelevant wird. Und dieser Entwicklung wurde im vorliegenden Buch Rechnung getragen. Es geht um die praktische Konzeptentwicklung mit speziellem Blick auf die Anforderungen der internen Kommunikation. Schritt für Schritt werden in der praktischen Anwendung bewährte Methoden und Modelle vorgestellt und auch wenig erfahrenen Konzeptionierern anschaulich nähergebracht. So wird es vielen Kommunikationsverantwortlichen sicherlich leichter gelingen können, den gestiegenen Ansprüchen an eine professionelle interne Kommunikation in der praktischen Umsetzung zu entsprechen.

Prof. Dr. Ulrike Buchholz, Professorin für Unternehmenskommunikation, Hochschule Hannover



ISBN 978-3-933689-17-7