

Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer

Mit Energie in die Zukunft.

Sven Ribbecks erster Fall



Konzeptionsstory aus der 1. & 2. Auflage des Praxisbuches
„Wie kommt System in die Interne Kommunikation?“

Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer

Mit Energie in die Zukunft.

Sven Ribbecks erster Fall

Juni 2018

Copyright liegt beim Talpa-Verlag Potsdam: www.talpa.de

Kontakt zu den Autoren: www.interne-kommunikation.info

Der Inhalt

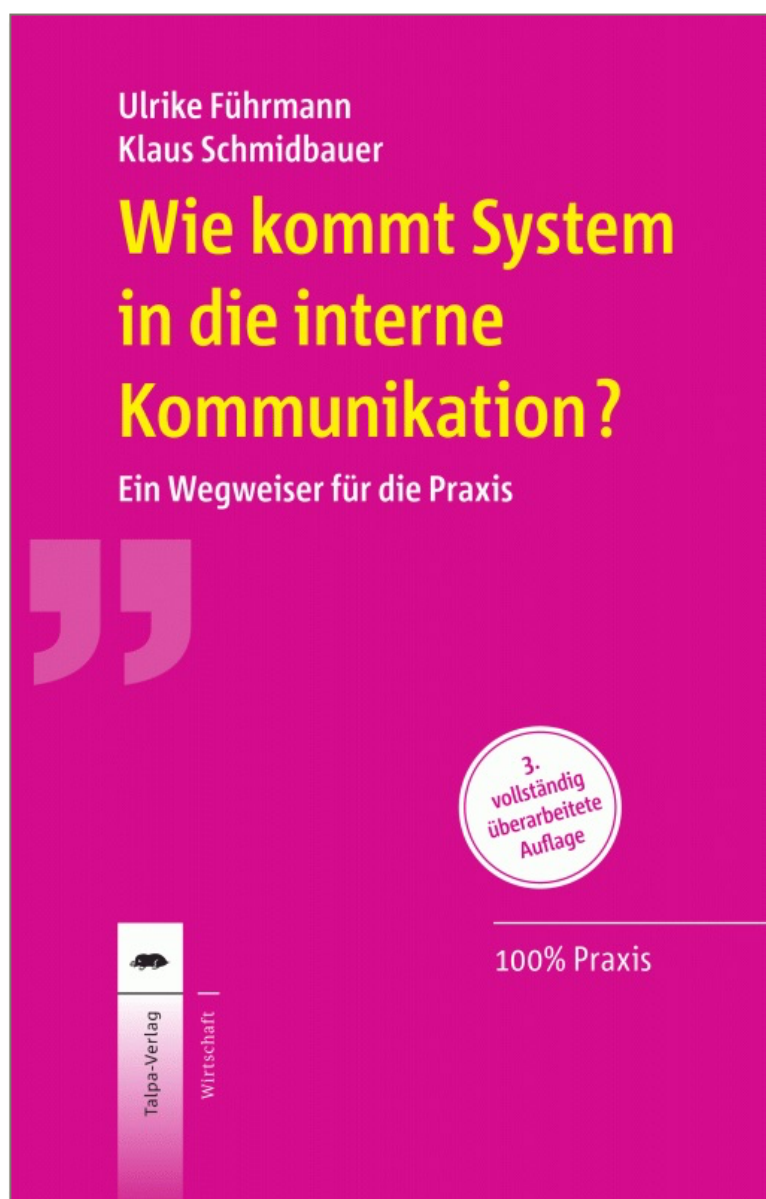
VORWORT	6
Sven Ribbeck kehrt zurück	7
01 EINLEITUNG	9
Situation der SüdWatt AG	10
Problem in der Belegschaft.....	10
Ein Buch hilft weiter	11
02 GRUNDLAGEN	12
Kompetenzfeld definieren	13
Rollen der Beteiligten aufzeigen	14
Brücke zur externen Kommunikation	15
In die Unternehmenskultur verankern	17
Von der Unternehmenskultur zur Kommunikationskultur.....	18
Höchste Zeit für ein Konzept.....	20
03 ANALYSE.....	21
Zuerst die Aufgabe festlegen	22
Mit einem Exposé den Weg freimachen	23
Gründlich recherchieren	24
Faktenspiegel erstellen	25
Statusanalyse verdichtet weiter	25
04 STRATEGIE	28
Wohin kommunizieren? Ziele festlegen	29
Für wen kommunizieren? Bezugsgruppen festlegen	30
Wichtige Bezugsgruppen transparent machen.....	31
Wofür kommunizieren? Positionierung entwickeln	32
Was kommunizieren? Kernbotschaften ausformulieren	34

Von Kernbotschaften zu Teilbotschaften.....	35
Wie kommunizieren? Strategisches Vorgehen konkretisieren	36
Strategieraster zur Endkontrolle nutzen	38
05 OPERATIVE PLANUNG	40
Relevante Themen auswählen.....	41
Auswahl der Instrumente.....	42
Aus dem Plan wird Wirklichkeit.....	46
Erfolgskontrolle und Bilanz	47

VORWORT

SVEN RIBBECK KEHRT ZURÜCK

Interne Kommunikation braucht eine umsichtige konzeptionelle Planung. Unser Praxisbuch „Wie kommt System in die interne Kommunikation?“ weist den richtigen Weg. Eine Besonderheit des Buches ist die Veranschaulichung der methodischen Planungsschritte in einem fiktiven Praxisfall. Erzählt wird die Geschichte des Pressesprechers Sven Ribbeck, der beim Energieunternehmen SüdWatt AG arbeitet und den Herausforderungen eines anlaufenden „Change-Prozesses“ mit einer systematischen Konzeption der Mitarbeiteransprache begegnet. Das Unternehmen will sich in Zukunft stärker an Markt und Kunden ausrichten. Das kann jedoch nur klappen, wenn die Mitarbeiter mitziehen.



Im Sommer 2016 ist die 3. komplett überarbeitete Auflage unseres Praxisbuches erschienen. Über ein Jahr hatten wir an der Überarbeitung gefeilt und unter anderem eine Fortsetzung des Praxisfalls geschrieben, die erzählt, wie es bei der SüdWatt AG weitergeht. Die beiden alten Auflagen mit dem ersten Teil der Geschichte sind inzwischen nicht mehr im Buchhandel erhältlich. Einige Leserinnen und Leser der neuen Auflage haben daraufhin nachgefragt: Was passierte eigentlich im ersten Teil der Geschichte? Wie hat alles angefangen? Aufgrund der Fragen haben wir uns entschlossen, die alte Konzeptionsstory als E-Book wieder zu veröffentlichen und interessierten Leserinnen und Lesern kostenlos zur Verfügung zu stellen.

Die nachfolgende Geschichte entspricht in der Handlung den ersten beiden Auflagen. Es wurden jedoch zwei Anpassungen vorgenommen. Erstens: Im Buch wechseln sich Sachtext und Storytext ab. Mehrere Passagen der Story benötigen allerdings zum Verständnis den flankierenden Sachtext, der hier fehlt. Daher haben wir an den entsprechenden Stellen zum Verständnis der Story notwendige Sachinformationen nachträglich ergänzt. Zweitens: Die erste Auflage des Praxisbuchs liegt über zehn Jahre zurück.

In der internen Kommunikation ist zwischenzeitlich viel passiert und es wurde notwendig, in der dritten Auflage einige Methoden und Instrumente der Kommunikationsplanung weiterzuentwickeln. Dementsprechend haben wir auch die Handlung der nachfolgenden Story angepasst und auf aktuellen Methodenstand gebracht. Wer also die Arbeitsschritte der internen Kommunikationsplanung nachvollziehen und selbst anwenden will, der kann parallel zur Story die dritte Auflage zur Hand nehmen, denn dort wird jeder Arbeitsschritt gründlich erklärt. Handlung des Praxisfalls und Schrittfolge des Praxisbuchs laufen parallel.

Eine wichtige Funktion haben die vielen Checklisten und -diagramme, die während des konzeptionellen Arbeitsprozesses von Sven Ribbeck skizziert werden. Die Vorlagen stammen zumeist aus der 2. Auflage des Praxisbuchs und wurden für dieses E-Book grafisch überarbeitet.

01 | EINLEITUNG

Die Story ist kein Krimi und auch keine Action-Geschichte. Sie taucht ein ins Arbeitsleben von Sven Ribbeck und beschreibt ein internes Kommunikationsproblem, wie es in vielen Unternehmen und Institutionen anzutreffen ist. Ribbecks Unternehmen wandelt sich und die Mitarbeiter kommen nicht mit...



SITUATION DER SÜDWATT AG

Im Brennpunkt des Praxisfalls steht Sven Ribbeck, 38 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder. Er arbeitet seit zwei Jahren in der Kommunikationsabteilung der SüdWatt AG, einem kommunalen Energieversorgungsunternehmen in Süddeutschland. Ribbeck ist in erster Linie der Pressesprecher des Unternehmens, die interne Kommunikation stellt für ihn nur eine „Nebenbeschäftigung“ dar.

Die SüdWatt AG hat laut Statistik des Personalchefs 538 Mitarbeiter. Sie versorgt schon seit Jahrzehnten den Großraum eines süddeutschen Mittelzentrums mit Strom und Gas. Durch die Liberalisierung des Energiemarktes steht das Unternehmen seit einiger Zeit in starkem Wettbewerb mit Billiganbietern und großen Energieriesen. Vor allem im Segment der Privatabnehmer sinkt die Zahl der Kunden langsam, aber stetig. Die große Wechselwelle ist zwar ausgeblieben, durch weitere Preisexplosionen auf dem Energiemarkt könnte es jedoch schnell zu einem „Erdrutsch“ kommen.

Liberalisierung und Wettbewerb sind nicht spurlos an SüdWatt vorbeigegangen. Mehrere Rationalisierungswellen und Umorganisationen haben die Mitarbeiter verunsichert. Die Kollegen sind in Deckung gegangen und verhalten sich defensiv. Im Flurfunk wird gerne und ausgiebig „gebruddelt“. Was aber nicht heißt, dass die Kollegen ihren Arbeitgeber wechseln wollen, davon kann keine Rede sein. Irgendwo tief im Herzen stehen sie weiter zu SüdWatt und sind stolz auf ihr Unternehmen. Nur, in den Wandelwirren der letzten Zeit sind die vorhandenen Sympathien und Bindungen verschüttet worden. Wichtig ist zu wissen, dass gut die Hälfte der Belegschaft schon seit über 20 Jahren bei der SüdWatt AG arbeitet.

PROBLEM IN DER BELEGSCHAFT

Eigentlich hat Sven Ribbeck nicht vor, tiefer in die interne Kommunikation einzusteigen. Er sieht sich zuallererst als Presseemann – aber wie das Firmenleben so spielt! Anfang des Jahres hatte sein Chef Dr. Velten eine renommierte 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. Darin positionierten sie SüdWatt verkürzt als „modernen und kundenorientierten Energieberater“. Dagegen ist an sich nichts einzuwenden,

das klingt gut und zukunftssträchtig. Nur fiel Dr. Velten sofort auf, dass es bei der neuen Imageposition einen neuralgischen Punkt gibt: die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die sehen sich bis dato keinesfalls als „moderner Energieberater“ und sie sind, da darf man sich nichts vormachen, auch nur bedingt „kundenorientiert“. Eins war Dr. Velten klar: Um das neue Selbstverständnis des Unternehmens durchzusetzen, müssen sich die Kollegen in Verwaltung und Technik damit identifizieren.

So klingelt eines Tages bei Sven Ribbeck das Telefon und er wird zu einem Gespräch beim Chef gerufen. Das Treffen dauert keine zehn Minuten und danach hat Ribbeck das beschriebene „Mitarbeiterproblem“ ganz oben auf seiner Aufgabenliste stehen. Sein Chef stellt ihm für die Aufgabe zusätzliche Budgetmittel in Aussicht, aber er will schnelle Erfolge sehen.

EIN BUCH HILFT WEITER

Ribbeck ist „Pressemensch“ und fühlt sich in Fragen der internen Kommunikation ziemlich unsicher. Sein Wissen und seine Erfahrung sind begrenzt, da kann schnell einiges schiefgehen. Am Abend recherchiert er im Internet nach einem passenden Fachbuch als Hilfestellung. „Wie kommt System in die interne Kommunikation?“ von zwei Berliner Autoren erscheint ihm interessant, da es sich als Wegweiser für die Praxis versteht. Und einen Tag später liegt das Praxisbuch auf seinem Schreibtisch. Es dient ihm als Leitfaden im anstehenden Planungsprozess. Besonders die Checklisten gefallen ihm und er setzt sie für die konzeptionelle Arbeit konsequent ein.

02 | GRUNDLAGEN

Die interne Kommunikationsplanung braucht eine gründliche Vorbereitung.

Erst, wenn alle elementaren Voraussetzungen geklärt sind, kann die konzeptionelle Planung der Mitarbeiteransprache Fuß fassen und vorankommen.



KOMPETENZFELD DEFINIEREN

Bevor die Planung beginnen kann, muss eine grundsätzliche Frage geklärt werden. Sie lautet: Hat der Kommunikationsverantwortliche für die anstehende Aufgabe überhaupt die notwendigen Kompetenzen?

Eine gute Frage, auf die Ribbeck spontan keine Antwort weiß. Er kramt im Schreibtisch nach seiner Stellenbeschreibung. Als er sie endlich findet, hilft ihm das auch nicht weiter, denn da wird sein Job als Pressesprecher ausführlich beschrieben, zu seinen internen Kommunikationsaufgaben finden sich aber nur drei dürre Worte: „Information der Mitarbeiterschaft“. Bisher ist er gar nicht auf die Idee gekommen, seine Kompetenzen in dem Bereich genauer zu umreißen. Er hat eine Handvoll interner Instrumente von seinem Vorgänger geerbt – Intranet, Schwarzes Brett, Mitarbeiterfest und den Mitarbeiterrundbrief – ja, und die führt er routinemäßig weiter, ohne groß über Grundsätzliches nachzudenken.

MEINE „KOMPETENZEN“	
Information der Mitarbeiterschaft	
Aufgabe	Beschreibung
→ Pläne und Projekte des Vorstands „verkaufen“	→ Relativ regelmäßige Personalinfo über Intranet, Schwarzes Brett und Rundbriefe
→ Miteinander der Mitarbeiter fördern	→ Fallweise Infos über Neues im Kollegenbereich → Mitarbeiterfest als Höhepunkt

Ribbeck stellt seine internen Kommunikationsaufgaben zusammen

Aber jetzt ist es an der Zeit. Ribbeck nimmt sich einen Notizblock, um eine Checkliste seiner tatsächlichen Zuständigkeiten zu erstellen. Er notiert – ausgehend von „Information der Mitarbeiterschaft“ – alle ihm zugefallenen Aufgaben, die seinen momentanen Einsatz auf dem Feld der internen Kommunikation umreißen.

Die Zusammenstellung geht fix, denn von einem vielfältigen Aufgabenspektrum kann nicht die Rede sein. Sven Ribbeck fallen nur zwei große Bereiche ein, in denen er aktiv ist und bei denen das Schwergewicht eindeutig auf dem Bereich „Pläne und Projekte des Vorstands verkaufen“ liegen. Wenn man die Sache realistisch sieht, ist er nach innen vornehmlich das Sprachrohr von Dr. Velten.

Im Praxisbuch
ab Seite 28

ROLLEN DER BETEILIGTEN AUFZEIGEN

Im zweiten Schritt der Vorbereitung geht es darum, die Rolle der Beteiligten in der internen Kommunikation abzuchecken. Auf der öffentlichen Bühne eines Unternehmens spielen Führungskräfte auf der einen und Mitarbeiter auf der anderen Seite spezifische Rollen. Auch Ribbeck als Verantwortlicher für die interne Kommunikation greift ins Geschehen ein. Die Rollenkonstellation muss transparent gemacht und die Kommunikationskonzeption daran ausgerichtet werden.

Rollen? Wie bitte? Ribbeck fällt es zuerst schwer, die SüdWatt als Theater zu sehen. Als er sich an den Gedanken gewöhnt hat und die Rollen besetzt, bereitet ihm vor allem seine eigene Rolle Unbehagen, denn ihm ist klar: Er hat sich nie mit seiner Position als Verantwortlicher für die interne Kommunikation identifiziert, er hat die Mitarbeiteransprache nie bewusst gestaltet. Die Kommunikationsbranche bezeichnet seine Arbeit kurz als „IK-Management“ – IK steht für interne Kommunikation. Von „IK-Manager“ kann bei ihm keine Rede sein, er ist bisher nur der IK-Verwalter, und um ehrlich zu sein, er hat die interne Ansprache als lästige Pflicht gesehen.

Auf einem Notizblock stellt er die Hauptrollen im Unternehmen in einer Matrix gegenüber: Führungskräfte, Mitarbeiter und er selbst als IK-Manager. Wie stehen sie zueinander?

Für Ribbeck ragen zwei Störfaktoren aus der Rollenverteilung heraus. Zum ersten stört ihn die Grenze zwischen den Bereichen Technik und Verwaltung. Die Techniker arbeiten in der Regel schon seit ewigen Zeiten für SüdWatt und bilden einen eigenen Kreis, der wie eine große Familie zusammengluckt. Die Verwaltung bildet einen zweiten separaten Kreis, der aufgrund höherer Fluktuation nur locker zusammenhält. Zum Zweiten wird Ribbeck bewusst, dass die Führungskräfte kaum miteinander kommunizieren und wahrscheinlich wenig voneinander wissen. Das scheint bisher niemanden gestört zu haben, obwohl er erst kürzlich gelesen hat, wie wichtig integrierte Führungskräfte-

kommunikation für die Motivation der Mitarbeiter ist. Und noch eine Sache bereitet ihm bei genauer Betrachtung Unbehagen: Er hat keinen guten Draht zur Personalabteilung, die Zusammenarbeit gestaltet sich zäh.

ROLLENVERTEILUNG	IK-Manager	Mitarbeiter	Führung
IK-Manager	→ Ich bin ein „Solist“	→ Ich trete im Kollegenkreis als Pressesprecher auf → Distanz zur Personalabteilung	→ Als Pressesprecher gut verankert → Im IK-Bereich nimmt man mich kaum wahr
Mitarbeiter	→ Mitarbeiter sind der Meinung, ich bin erst zwei Jahre dabei und habe noch keinen Stallgeruch	→ Die Technik sieht sich als eine Familie → Die Verwaltung bildet einen zweiten Kreis. Dazwischen gibt es eine Grenze.	→ Große Distanz der Mitarbeiter zu den Chefs, aber keine Geringschätzung → Dr. Velten wird als „Neuling“ gesehen
Führung	→ Velten sieht mich als Pressesprecher	→ Velten kann jovial und überzeugend auftreten	→ Die ca. 50 Führungskräfte agieren isoliert, haben keine gemeinsame Plattform

Ribbeck analysiert die Rollenverteilung bei SüdWatt

BRÜCKE ZUR EXTERNEN KOMMUNIKATION

Im Praxisbuch
ab Seite 38

Interne und externe Kommunikation müssen im Unternehmen ein Tandem bilden. Alle Pläne und Aktivitäten werden abgestimmt, wo möglich und sinnvoll arbeiten die beiden Bereiche zusammen. Bevor ein internes Kommunikationskonzept entsteht, sind die Verbindungen zu überprüfen, denn innerhalb der Konzeption gilt es, systematisch Brücken zu schlagen.

Die Kommunikationsabteilung der SüdWatt AG ist als Stabsstelle dem Vorstand Dr. Velten zugeordnet, der damit als direkter Vorgesetzter amtiert. Zur Abteilung gehören drei Mitarbeiter: Sven Ribbeck, der als Pressesprecher eingestellt wurde und die interne Kommunikation nebenher verwaltet; Margot Lenzen, die sich um das SüdWatt-Veranstaltungsprogramm kümmert (ihr Kochstudio gilt als ein Renner in der Region) und

Sigrid Heiler (seit 28 Jahren im Unternehmen), die für die Kundenwerbung, Printmaterialien und Internet zuständig ist. Die drei sitzen in getrennten Büros auf der gleichen Etage und werden durch einen Azubi verstärkt.

Gemeinsame Abteilung, kleines Team auf einem Flur – da kann es keine Verbindungsprobleme geben. Oder? Ribbeck notiert auf seinem Block, welche Brücken zwischen den internen und externen Kommunikationsplanungen bei der SüdWatt AG bestehen.

SCHNITTSTELLEN EXTERNE KOMMUNIKATION	
Merkmale der Kultur	Meine Einschätzung
Gibt es im Unternehmen ein gemeinsames Dachkonzept?	Es ab nie ein echtes Konzept, nur einfache Maßnahmenpläne
Wird die IK bei der Entwicklung der externen Kommunikation mitgedacht?	Nur intuitiv, ab und zu, eine Systematik steckt im Grunde nicht dahinter.
Sind interne Elemente in externen Kommunikationskampagnen integriert?	Ja, wenn es Sinn macht. Aber dabei kommen nur die üblichen internen Instrumente zum Einsatz.
Wird IK frühzeitig über externe Kommunikationsaktivitäten informiert?	Logo, wir sind ein kleines Team, das sich gegenseitig informiert und hilft.
Gibt es einen Infoaustausch von interner und externer Kommunikation?	Ja täglich. Wir tauschen uns ständig aus.
Gibt es feste Gremien, in denen sich interne und externe Kommunikation abstimmen?	Nein, die Abstimmung passiert im persönlichen Gespräch über den Flur.

Ribbeck bewertet die Schnittstellen

Beim Blick auf seinen Zettel fällt Ribbeck auf, dass viele informelle kollegiale Brücken bestehen und sich bewähren, dass aber organisatorische und fachliche Brückenpfeiler komplett fehlen. Jeder macht so, wie er denkt.

IN DIE UNTERNEHMENSKULTUR VERANKERN

Im Praxisbuch
ab Seite 43

Die Fachliteratur zur internen Kommunikation legt großen Wert auf ein Leitbild. Die Maxime lautet: Damit das Leitbild in die Köpfe der Kollegen kommt und gelebt wird, muss die interne Kommunikationsarbeit Vorbild sein und im Sinne des Leitbilds planen und handeln.

UNTERNEHMENSKULTUR SÜDWATT	
Merkmale der Kultur	Meine Einschätzung
Welche positiven Werte zeichnen mein Unternehmen aus?	→ Hohe Versorgungssicherheit → Selbstbewusstsein als Marktführer → Moderne Technikorientierung → Verbundenheit mit der Region
Welche essenziellen Probleme gibt es im Unternehmen?	→ Verwaltungsmentalität → Distanz Management + Mitarbeiter
Worauf sind Mitarbeiter besonders stolz, wenn sie an das Unternehmen denken?	→ Langjährige Tradition → Ihr Können und Fachwissen → Kollegen als „Familie“
Wie schätze ich das heutige Betriebsklima ein?	→ „Früher war alles besser“-Klima
Welche Rolle spielt Veränderung im Unternehmen?	→ Wandel wird proklamiert, um auf dem Markt bestehen zu können → Entwicklung hin zu mehr Beratung und Kundenorientierung
Wie geht die Führung mit den Mitarbeitern um?	→ Moderat „autoritär“ → An Zahlen und Fakten orientiert

Ribbeck sieht das Klima realistisch

Um es vorwegzunehmen, SüdWatt besitzt keinerlei Leitbild. Es wurde zwar irgendwann von Dr. Velten ein Leitbild als „wünschenswert“ in die Diskussion gebracht, aber nie realisiert. In der Konsequenz wird die Unternehmenskultur nicht bewusst gestaltet, sondern weitgehend dem Zufall überlassen. Ribbeck trifft seine Einschätzungen zur gegenwärtigen Kultur nach Bauchgefühl. Dabei bringt er nicht die offizielle Lesart des Vorstands zu Papier, sondern die von ihm tagtäglich erlebte Wirklichkeit.

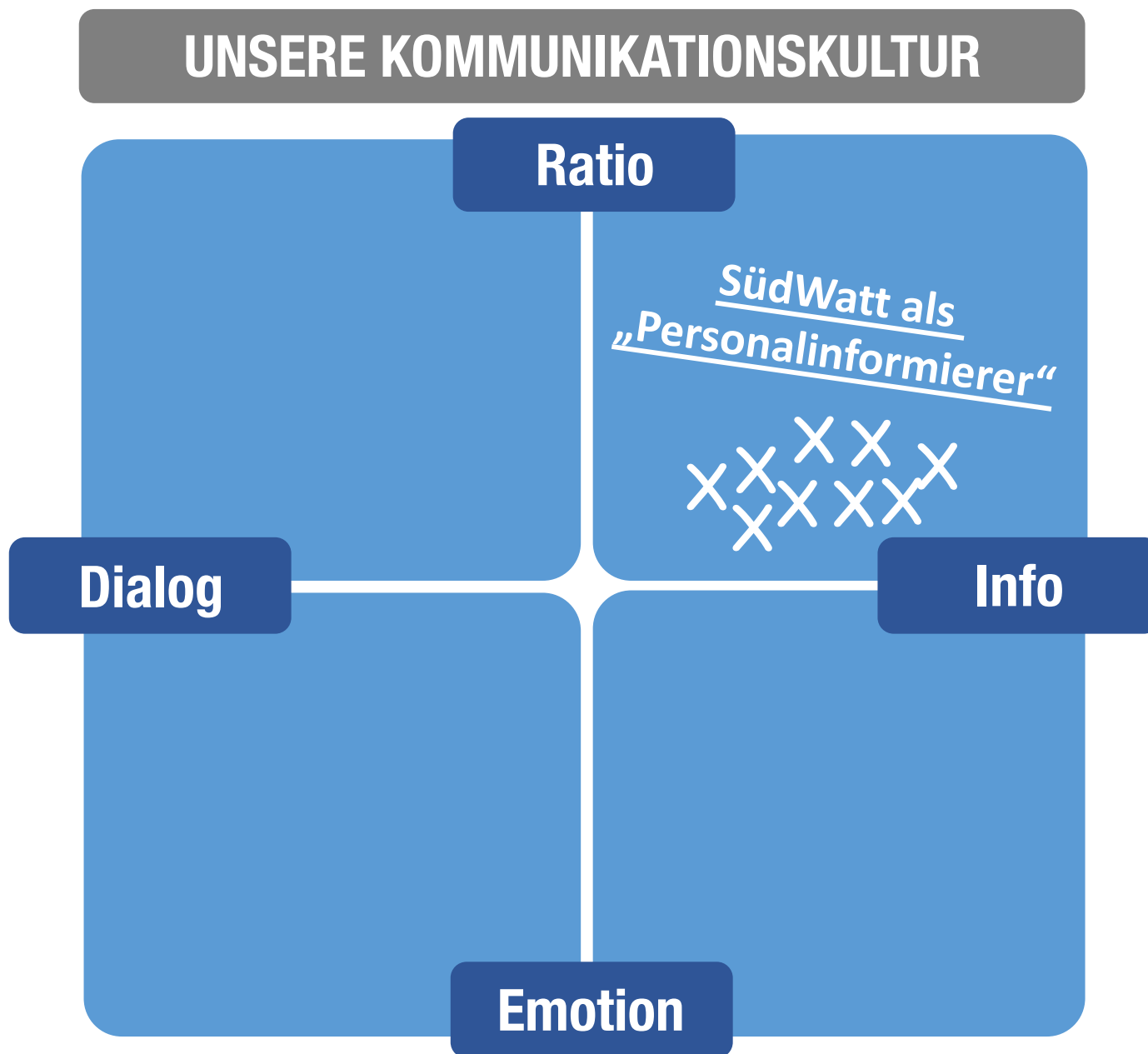
Die Unternehmenskultur der SüdWatt AG liegt für Ribbeck irgendwo im Spannungsfeld zwischen regionaler Tradition und modernem Management. Ihm wird klar, Dr. Velten schätzt die alten Wurzeln nicht besonders und setzt mehr auf die Zukunft. Aber Ribbeck scheint es ratsam, sich auch in Zukunft zu den Wurzeln zu bekennen, denn die geben seinen Kollegen Halt und Sicherheit.

VON DER UNTERNEHMENSKULTUR ZUR KOMMUNIKATIONSKULTUR

Im Praxisbuch
ab Seite 47

Aus jeder Unternehmenskultur wächst eine spezifische Kommunikationskultur. Und die Kommunikationskultur bestimmt das Klima für die Kommunikationsplanung. Wenn die Planung gegen die Kultur verstößt, kann es schnell eisig werden. Aus diesem Grund ist es ratsam, den Standort der Kommunikationskultur zu definieren und die Planung entsprechend auszurichten.

Welche Kultur prägt die Kommunikation bei SüdWatt? Ribbeck bildet den Standort der Kommunikation in einer Vier-Felder-Matrix ab. Zwischen den Achsen von Dialog und Information, Ratio und Emotion entstehen vier Kulturfelder. Ribbeck entscheidet sich intuitiv für eine Position im Feld zwischen Ratio und Information. Um sicher zu sein, dass er mit seiner Einschätzung nicht allein ist, läuft er mit der Matrix durch die benachbarten Abteilungen und fordert einige Kolleginnen und Kollegen auf, ihrerseits mit einem Kreuz die Position zu bestimmen. Die reagieren zuerst überrascht, so nach dem Tenor: „Was sind denn das für neue Moden?“ Aber nach einer kurzen Erklärung markieren sie die aus ihrer Sicht zutreffende Stelle. Wie im anschließenden Abgleich der Positionen unschwer zu erkennen ist, liegen alle Kreuze nahe beieinander im gleichen Feld. Es ergibt sich ein Standort für die Kommunikationskultur, an die Ribbeck spontan „SüdWatt als Personalinformierer“ schreibt.



Das Ergebnis von Ribbecks kleiner Umfrage

Wenn Ribbeck es nüchtern betrachtet, ist die SüdWatt AG in Sachen Kommunikationskultur absoluter Durchschnitt. Die Kommunikation ist zwar nicht total trocken und sachlich, aber auch nicht inspiriert und lebendig. Dialog mit den Kollegen ist unüblich, wenn auch nicht völlig ausgeschlossen. Der „Personalinformierer“ stellt seit Jahren die Kommunikationskonvention dar, die alle verinnerlicht haben. Wahrscheinlich lässt sich die Konvention durchbrechen, es hat nur noch keiner versucht. Ribbeck schwebt zukünftig eine Kommunikationskultur vor, die einen Tick kollegialer und dialogbereiter ist. Gleichzeitig weiß er, dass eine Veränderung der Unternehmenskultur Geduld und Ausdauer erfordert. Von heute auf morgen würde das nicht klappen.

HÖCHSTE ZEIT FÜR EIN KONZEPT

Sven Ribbeck hat kritische Stellen an vielen Fronten der Kommunikation erkannt. In der Situation wäre es leichtsinnig, auf der operativen Ebene zu verharren und die anstehende Kommunikationsaufgabe nur mit einer Neuplanung von Maßnahmen anzugehen. Ein durchdachtes Konzept, das die Aufgabe auf der analytischen und strategischen Ebene verankert, ist dringend erforderlich. Er entschließt sich, die dazu notwendige Zeit freizuschaukeln und umgehend mit der Arbeit zu beginnen. An „Teamwork“ ist nicht zu denken, die Konzeptentwicklung läuft auf einen Alleingang hinaus. Seine beiden Kolleginnen aus der Kommunikationsabteilung stecken bis zum Hals in laufenden Projekten. Ansonsten gibt es im Unternehmen niemanden, der Ahnung von Kommunikationsarbeit hat. Gut, er nimmt sich vor, die Kolleginnen zwischendurch um Rat zu fragen, aber ansonsten ist das Konzept sein großes Solo – hoffentlich mit Applaus zum Finale.

03 | ANALYSE

Wie ist die aktuelle Lage im Unternehmen? Als Basis für das Konzept werden alle für die interne Kommunikationsaufgabe relevanten Tatsachen gesammelt, geordnet und der Stand der Dinge bilanziert.



Die Definition der Aufgabe ist Ausgangspunkt der analytischen Arbeit, wobei die meisten Aufgaben aus der Führung kommen. Nicht selten sind sie schwammig formuliert und müssen präzisiert werden. Hinzu kommt, dass die Aufgabenstellung auch die Wünsche der Mitarbeiter und den Handlungsbedarf der Kommunikationsabteilung berücksichtigen muss.

An Ribbecks Aufgabe gibt es keinen Zweifel, denn Dr. Velten hat eine glasklare Direktive gegeben. Das neue Selbstverständnis als „moderner und kundenorientierter Energieberater“ sei bei den Mitarbeitern auf breiter Front durchzusetzen. Macht es Sinn, darüber hinaus weitere Aufgaben zu bestimmen? Ja, es macht Sinn! Ribbeck will die Anregungen einiger Kollegen und seine eigenen Erkenntnisse in die Konzeptionsarbeit einbeziehen.

KOMMUNIKATIONSAUFGABE		
Aufträge Leitungsebene	Anregungen Mitarbeiter	Eigene Planung IK-Manager
→ Schwerpunkt: Neue Selbstsicht als „moderner und kundenorientierter Energieberater“ durchsetzen	→ Schneller über Neues im Unternehmen informiert werden	→ Führungskräfte kommunikativ besser vernetzen
	→ Mitarbeiterzeitschrift installieren	→ (Grenze Technik und Verwaltung aufweichen)
		→ Mitarbeiterbefragung durchführen

Ribbeck sammelt und streicht Aufgaben

Die mangelnde Vernetzung der Führung ist ein echtes Ärgernis, das sich ohne große Widerstände angehen lässt und Sven Ribbeck Pluspunkte bei Dr. Velten bringt. „Gut mitgedacht!“ würde der sagen. Auch, dass sich die Mitarbeiter ständig beschweren, weil es zu lange dauert, bis Neuigkeiten bei ihnen ankommen, scheint ein lösbares Problem und kann Ribbeck kurzfristig einen besseren Stand bei den Kollegen bringen. Lange gekämpft hat er mit der Aufgabe „Die Grenze zwischen Technik und Verwaltung aufweichen“. Die Kultur beider Abteilungen klafft auseinander. Da besteht zweifellos Handlungsbedarf, aber irgendwie wird er das Gefühl nicht los, dass er sich damit eine blutige Nase holt. Deshalb entschließt er sich, die Aufgabe erst einmal einzuklammern

und zurückzustellen. Außerdem streicht er die Mitarbeiterzeitschrift und die Mitarbeiterbefragung aus seiner Aufgabenliste, denn es fehlt ihm einfach die Zeit, sich um diese arbeitsaufwändigen Projekte zu kümmern.

Im Praxisbuch
ab Seite 63

MIT EINEM EXPOSÉ DEN WEG FREIMACHEN

Die Aufgabenstellung wird in einem knapp gehaltenen Exposé schriftlich fixiert, denn es muss Klarheit herrschen, was zu tun ist, und das Einverständnis der Vorgesetzten eingeholt werden.

Interne Kommunikationsaktivitäten

Konkretisierung der Aufgabenstellung

Version 1.1 – Abteilung K

Vorgegebener Aufgabenschwerpunkt

Das Selbstverständnis der Belegschaft als „moderner und kundenorientierter Energieberater“ ist auf breiter Front durchsetzen.

Konkretisierter Aufgabenschwerpunkt

Es wird ein internes Kommunikationskonzept mit langfristiger Perspektive entwickelt, dass die Kollegen aus ihrer Defensivhaltung holt und zu Botschaftern des neuen Unternehmenskurses macht. Sie identifizieren sich mit dem Energieberater und handeln entsprechend kundennah.

Ergänzende Aufgaben

- Die Mitarbeiter sind schnell und umfänglich über relevante Themen und Ereignisse im Unternehmen zu informieren.
- Die Führungskräfte der 1. bis 3. Ebene werden angemessen vernetzt, so dass sich Austausch und Zusammenarbeit weiter verbessern.

Maßgebliche Prämissen

- Die besondere Situation der SüdWatt AG als öffentlich-rechtliches Unternehmen ist zu beachten.
- Die Mittel und Maßnahmen sollen schnell Wirkung zeigen und kurzfristige Erfolge bringen.
- Alle Aktivitäten erfolgen in Abstimmung mit der Personalabteilung. Der Betriebsrat wird angemessen einbezogen.
- Bei Bedarf kann ein Sonderetat für zusätzliche Aktivitäten zur Verfügung gestellt werden. Der Bedarf muss sachlich begründet werden.
- Das fertige Konzept ist spätestens bis zur 48. KW dem Vorstand zur Entscheidung vorzulegen.

Sven Ribbeck lässt sich ausreichend Zeit, um das Exposé zu formulieren und auf das Wesentliche einzudampfen. Am Ende braucht er nicht einmal eine Seite für die Aufgabenbeschreibung. Er weiß nur zu gut, dass Dr. Velten lange Papiere hasst und bei jeder Gelegenheit auf die „verdammte Papierflut“ schimpft.

In gebotener Kürze hat Ribbeck die Schwerpunktaufgabe, die beiden ergänzenden Aufgaben und die maßgeblichen Prämissen erfasst. Ebenso kurz läuft der anschließende Termin bei seinem Chef. Es dauert keine zehn Minuten und Dr. Velten hat grünes Licht für die weitere Arbeit gegeben.

GRÜNDLICH RECHERCHIEREN

Im Praxisbuch
ab Seite 66

Auf Basis der Aufgabe beginnt die Analyse. Ihr Ziel ist ein möglichst schlüssiges Bild der Ist-Situation. Wer analysiert, der darf sich in der Bildbeschreibung nicht allein auf Erfahrungswerte und Bauchgefühle verlassen, denn die können trügen. Um das Bild zu schärfen, muss man in einer Recherche alle relevanten Fakten und Hintergrundinformationen rund um die Aufgabe sammeln. Damit die Sammlung nicht ausufert, wird im Rechercheplan die Vorgehensweise festgelegt.

RECHERCHEPLAN			
Aufgabe	Rechercheweg	Aufwand	Bedeutung
Neues Selbstverständnis durchsetzen (Schwerpunkt)	→ Mit Unternehmensberatung reden → Mit „altgedienten“ Kollegen sprechen → Passende Fachbücher kaufen/querlesen → Studien/Umfragen zum Thema sichten → Relevante interne Themen finden	0,3 Tage 0,5 Tage 1,0 Tage 0,5 Tage 0,3 Tage	Hoch Hoch Niedrig Mittel Hoch
Vernetzung auf Führungsebene fördern	→ Mit betroffenen Führungskräften reden → Sichtweise Dr. Velten einholen → Anregungen aus anderen Firmen holen → Mögliche Instrumente recherchieren	0,5 Tage 0,1 Tage 0,3 Tage 0,3 Tage	Hoch Hoch Niedrig Mittel
Kollegen über Neues schnell informieren	→ Klären, warum Tempo nicht stimmt → Erwartungshaltung Mitarbeiter klären	0,5 Tage 0,5 Tage	Hoch Mittel

Alles, was Ribbeck recherchieren will

In der letzten Zeit ist Ribbeck für die Redaktion von Intranet und Rundbrief wiederholt auf Recherchetour durchs ganze Haus gelaufen. Die nötigen Informationen wurden ihm nie auf dem silbernen Tablett serviert, er musste hinterher sein und nachbohren. Aufgrund der Erfahrungen weiß er genau, worauf es bei der Erstellung des Rechercheplans ankommt. Er hält den zeitlichen Aufwand der Recherchearbeiten überschaubar und gewichtet nach Bedeutung.

Schnell zeigt sich, dass die Recherchezeit zu knapp bemessen ist. Um im Zeitplan zu bleiben, lässt Ribbeck die Recherchepunkte mit niedriger Bedeutung fallen. Einige Recherchen wie die Gespräche mit langjährigen Mitarbeitern bringen nur wenig Verwertbares. Aber der Gesprächstermin mit der Unternehmensberatung ist ein Volltreffer. Nach dem Termin hat er begriffen, welchen gewaltigen Fels er ins Rollen bringen muss, um die altgedienten Kollegen für das neue Selbstverständnis zu begeistern.

FAKTENSPIEGEL ERSTELLEN

Im Praxisbuch
ab Seite 75

Der Faktenspiegel ist die strukturierte Sammlung aller für die Konzeptionsaufgabe relevanten Fakten. Der Spiegel wird meist als stichwortartige Aufzählung in einem Textdokument zusammengeführt. Was die Form seines Faktenspiegels angeht, hat Pressesprecher Ribbeck eine ungewöhnliche Idee. An einer Wand seines Büros hängt eine riesige Pinnwand.

Die wichtigen Fakten schreibt er auf Dutzende Karteikarten. Dann denkt er sich eine Struktur aus und entsprechend der Struktur heftet er die Karten auf die Wand. Danach tritt er drei Schritte zurück und überblickt das Panorama: Ein raumgreifender Spiegel der Ist-Situation.

STATUSANALYSE VERDICHTET WEITER

Im Praxisbuch
ab Seite 77

Der Faktenspiegel vereinigt zahlreiche Fakten – noch zu viel, um daraus ein kompaktes Bild zu entwickeln. An dieser Stelle greift die Statusanalyse ein, in dem sie die alles entscheidenden Fakten herausfiltert. Das Lagebild wird auf das Wesentliche verdichtet.

Für die anstehende Statusanalyse zeichnet Sven Ribbeck eine Matrix mit vier Feldern auf seinen Notizblock. Die Felder „Vorteile SüdWatt“ und „Nachteile SüdWatt“ stehen oben und die Felder „Potentiale im internen + externen Umfeld“ und „Probleme im internen + externen Umfeld“ kommen direkt darunter.

In die Felder Vorteile und Nachteile kommen alle maßgeblichen Fakten des Faktenspiegels, die sich direkt auf das Kommunikationsobjekt vor dem Hintergrund der Aufgabe beziehen. Objekt der Kommunikation ist das Unternehmen SüdWatt. Vorrangige Aufgabe ist es, das Selbstverständnis als „Energieberater“ durchzusetzen. Besondere Vorteile des Kommunikationsobjekts in Bezug auf die Aufgabe werden ins Feld Vorteile gestellt. Nachteile kommen ins Feld Nachteile.

Unten stehen die Felder Potentiale und Probleme. Sie erfassen Fakten, die unabhängig von Objekt und Aufgabe eine wichtige Verstärkung bzw. Hürde für die interne Kommunikation darstellen. Die Fakten können aus Unternehmen oder externem Umfeld kommen. Potentiale müssen bestmöglich genutzt und Probleme eingedämmt werden.

STATUSANALYSE	
Vorteile von SüdWatt	Nachteile von SüdWatt
→ Positive Firmenentwicklung, Umsatz steigt → Treue Mitarbeiter mit festen Wurzeln → Mitarbeiter wünschen sich Führung → Breite, positive Identifikation mit SüdWatt → Energiesparen/Umwelt ist wichtiges Thema → Echte Energieexperten unter den Kollegen	→ Tradition und alte Erfolge gelten nichts mehr → Treuer Mitarbeiter relativ unbeweglich → Führungskräfte im Verteidigungsposition → Mitarbeiter sind Verwalter, nicht kundennah → Mitarbeiter auf Distanz zu neuem Kurs → Experten können ihr Wissen nicht vermitteln
Potentiale im internen + externen Umfeld	Probleme im internen + externen Umfeld
→ SüdWatt ist in die Region gut eingebunden → Dr. Velten kann gut auftreten → Mein guter Draht zu Dr. Velten → Ich bin als Pressesprecher bekannt → Etablierte IK-Instrumente vorhanden → Externe Imagekampagne in Vorbereitung	→ SüdWatt gilt in der Region als „altbacken“ → Dr. Velten ist relativ neu im Unternehmen → Ich werde noch als Neuling gesehen → Ich bin als IK-Manager nicht präsent → Bisher kaum interne Kommunikation → Keine personellen Ressourcen für IK → Kommunikation mit Personalabteilung schwer

Ribbeck skizziert ein Bild der Lage

Ribbeck schaut beim Auswählen der Fakten immer wieder in den Faktenspiegel. Nicht alle Fakten siedeln um. Nur die Fakten, die ihm wesentlich erscheinen, bekommen einen Platz im entsprechenden Feld der Statusanalyse. Am nächsten Tag mit dem nötigen zeitlichen Abstand nimmt Ribbeck letzte Korrekturen vor und betrachtet das Endergebnis. Das ist der Stand der Dinge!

Die fertige Statusanalyse dient als Kompass für alle weiteren konzeptionellen Schritte. Vor allem in der anschließenden Strategie hilft sie Sven Ribbeck den zukünftigen Kurs festzulegen.

04 | STRATEGIE

Auf Basis der Analyse werden die strategischen Koordinaten der zukünftigen Mitarbeiteransprache geplant. Sie geben die Richtung für alle Kommunikationsaktivitäten vor.



Die Kommunikationsziele leiten sich aus der Aufgabenstellung ab und legen fest, was mit den internen Kommunikationsaktivitäten erreicht werden soll. Zu unterscheiden ist zwischen übergreifenden Unternehmenszielen und Kommunikationszielen. Die interne Kommunikation orientiert sich an den Unternehmenszielen, ist dafür aber nicht allein verantwortlich. Anders steht es mit den Kommunikationszielen. Das sind Ziele, die allein mit kommunikativen Mitteln zu erreichen sind, und dementsprechend gehen sie voll auf das Konto der internen Kommunikation.

ZIELSETZUNG

Langfristiges übergeordnetes Ziel

- In 5 Jahren hat sich die neue Selbstsicht der Mitarbeiter/innen als „moderner und kundenorientierter Energieberater“ im ganzen Unternehmen durchgesetzt.

Kurzfristige Kommunikationsziele in Richtung Mitarbeiter

- Über 85% der Mitarbeiter haben bis Ende des Jahres durch intensive Kommunikation die Vorteile der neuen kundenorientierten Sicht verstanden und verinnerlicht.
- Bis zum Jahresende identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem „kundenorientierten Energieberater“. Dieses Selbstverständnis prägt die Unternehmenskultur.
- Ebenfalls bis Jahresende sind mehr als 50% der Mitarbeiter im Kundenkontakt offensiv bereit, für das neue Selbstverständnis zu lernen.
- Bis zu den Sommerferien wird die interne Informationsarbeit des Pressesprechers beschleunigt und zwei Drittel der Mitarbeiter fühlen sich informiert.

Kurzfristige Kommunikationsziele in Richtung Führungskräfte

- Ab sofort unterstützen Vorstand und Führungskräfte die Mitarbeiter konsequent in der neuen Selbstsicht als kundenorientierte Energieberater.
- Vorstand und befugte Abteilungsleiter geben nach kurzer Vorbereitung alle für die Mitarbeiteransprache relevanten Nachrichten zuverlässig an den IK-Manager weiter.
- Alle Führungskräfte nutzen ab sofort und auf Dauer die neu geschaffenen Vernetzungswege und tauschen sich untereinander aus.

Ribbeck setzt sich ehrgeizige Ziele

Vor den Zielen hat Pressesprecher Ribbeck Respekt. Das ist nicht verwunderlich, denn die Latte, die er da auflegt, muss er hinterher auch überspringen. Aber Bange machen

gilt nicht, Ribbeck beschließt, die Herausforderung anzunehmen und ehrgeizige Ziele vorzugeben – denn er will endlich Bewegung in die interne Kommunikation bringen. Alle Ziele leiten sich aus den drei vorgegebenen Aufgaben ab. Die vom Vorstand angepeilte Selbstsicht der Mitarbeiter als moderner, kundenorientierter Energieberater stellt Ribbeck als übergreifendes Unternehmensziel ganz nach oben. Darunter stehen mehrere Kommunikationsziele, die er entsprechend der Aufgabenstellung auf Mitarbeiter und Führungskräfte zuschneidet.

„Uff, da hast du dir ja was vorgenommen“, kommentieren Ribbecks Kommunikationskolleginnen, als er ihnen die Zielsetzung zu lesen gibt. Und sie fügen hinzu: „Von uns kannst du keine Hilfe erwarten!“

FÜR WEN KOMMUNIZIEREN? BEZUGSGRUPPEN FESTLEGEN

Im Praxisbuch
ab Seite 97

Bezugsgruppen sind die Adressaten der internen Kommunikation. In der Regel handelt es sich um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zuerst werden die Bezugsgruppen bestimmt und in eine Struktur gebracht. Im Mittelpunkt stehen die Schlüsselgruppen. Wie der Name schon sagt, handelt es sich um Gruppen oder Personen, die eine formelle oder informelle Schlüsselstellung im Unternehmen bezogen auf die anstehende Kommunikationsaufgabe haben. Um die internen Kommunikationsziele effizient durchzusetzen, empfiehlt es sich, die Ansprache auf diese Gruppen zu konzentrieren. Dazu kommen die Mittlergruppen. Mittler sind alle, die aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen eine meinungsvervielfältigende Wirkung haben und deshalb als Verstärker der Kommunikation genutzt werden. Zu den Rahmengruppen gehören alle Personen und Gruppen, die keine Schlüsselstellung für den Kommunikationserfolg haben und nur am Rande angesprochen werden. Je nach Aufgabe macht es Sinn, zusätzlich externe Gruppen in die interne Kommunikation einzubeziehen.

Ribbeck stellt eine einfache, übersichtliche Struktur der Bezugsgruppen seiner Kommunikationsarbeit zusammen. Aufgrund der vorgegebenen Aufgabe liegt der Schlüssel zum Erfolg bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt. Das sind rund 80 Kollegen. Außerdem hat Ribbeck festgestellt, dass es im Haus eine Reihe von Meinungsführern gibt, die im Kollegenkreis „das große Wort führen“. Auch an die will er ran. Dass die Führungskräfte eine Schlüsselposition haben, versteht sich von selbst.

STRUKTUR DER BEZUGSGRUPPEN			
Schlüsselgruppen	Mittlergruppen	Rahmengruppen	Externe Gruppen
→ Kollegen im Kundenkontakt → Meinungsführer unter Kollegen → Führungskräfte	→ Ausschuss Qualitätsverbesserung → Technikerstammtisch	→ Sonstige feste Mitarbeiter → Zeitarbeiter	→ Aufsichtsrat → Kundenstamm

Ribbeck legt fest, wen er ansprechen will

Danach definiert Ribbeck zwei Mittlergruppen, obwohl er nur begrenzte Chancen sieht, sie als Fürsprecher zu gewinnen. So gibt es bei SüdWatt seit zwei Jahren einen Ausschuss, der Vorschläge zur Qualitätsverbesserung erarbeitet. Ein Dutzend Kollegen aus allen wichtigen Abteilungen kommen da zusammen und tauschen sich aus. Er will den Versuch starten, das Gremium als Botschafter zu gewinnen. Zudem interessiert er sich für einen Stammtisch der Techniker, der immer gut besucht ist. Allerdings ist er nie eingeladen worden und weiß nichts Näheres.

Bei den Rahmengruppen führt Ribbeck auch die Zeitarbeiter auf, die er bisher in der internen Kommunikation sträflich vernachlässigt hat. In der Spalte der externen Gruppen notiert er neben dem Aufsichtsrat (in dem unter anderem der Bürgermeister sitzt) den Stamm der treuen SüdWatt-Kunden. Auf dem Weg zu einem neuen kundenorientierten Selbstverständnis führt ein wichtiger Weg über den eigenen Kundenstamm.

WICHTIGE BEZUGSGRUPPEN TRANSPARENT MACHEN

Im Praxisbuch
ab Seite 101

Es reicht nicht aus, die relevanten Bezugsgruppen stichwortartig zu erfassen und in Struktur zu bringen. Zusätzlich müssen vor allem die Schlüsselgruppen treffend charakterisiert werden, um in der Ansprache den richtigen Nerv zu treffen.

Bei SüdWatt ragt eine Gruppe heraus: die schon erwähnten Mitarbeiter im Kundenkontakt. Ribbeck kennt die Gruppe gut und es bereitet ihm keinerlei Probleme, ein Profil mit den typischen Merkmalen zusammenzustellen.

PROFIL DER BEZUGSGRUPPE

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Kundenkontakt

Größe und Zusammensetzung

- 83 Personen
- Abt. Vertrieb, Marketing, Service, Kundenverwaltung
- 80% weiblich (bis auf Service)
- Im Durchschnitt über 40 Jahre alt
- 30% unter drei Jahren, der Rest länger im Unternehmen

Einstellung und Motive

- Leiden unter starkem Druck durch Rationalisierung
- Verunsichert, diffuse Furcht, den Arbeitsplatz zu verlieren
- Sind bereit, etwas zu ändern, haben Angst vor den Folgen
- Positive Einstellung zu SüdWatt, sind stolz auf ihre Firma
- Motive: Sicherheit, soziale Bezüge zu Kollegen, Ehrgeiz

Argumente und Einwände

- Wir stehen so unter Druck, wir haben keine Zeit, auf die Kunden einzugehen
- Wir kennen unsere Kunden eigentlich am Besten

Kommunikationsverhalten

- Stark interessiert an interner Kommunikation
- Keine technische, menschliche Kommunikation bevorzugt
- Kurze, klare Ansagen, keine langen Argumentationsketten

So ticken Ribbecks Bezugsgruppen

WOFÜR KOMMUNIZIEREN? POSITIONIERUNG ENTWICKELN

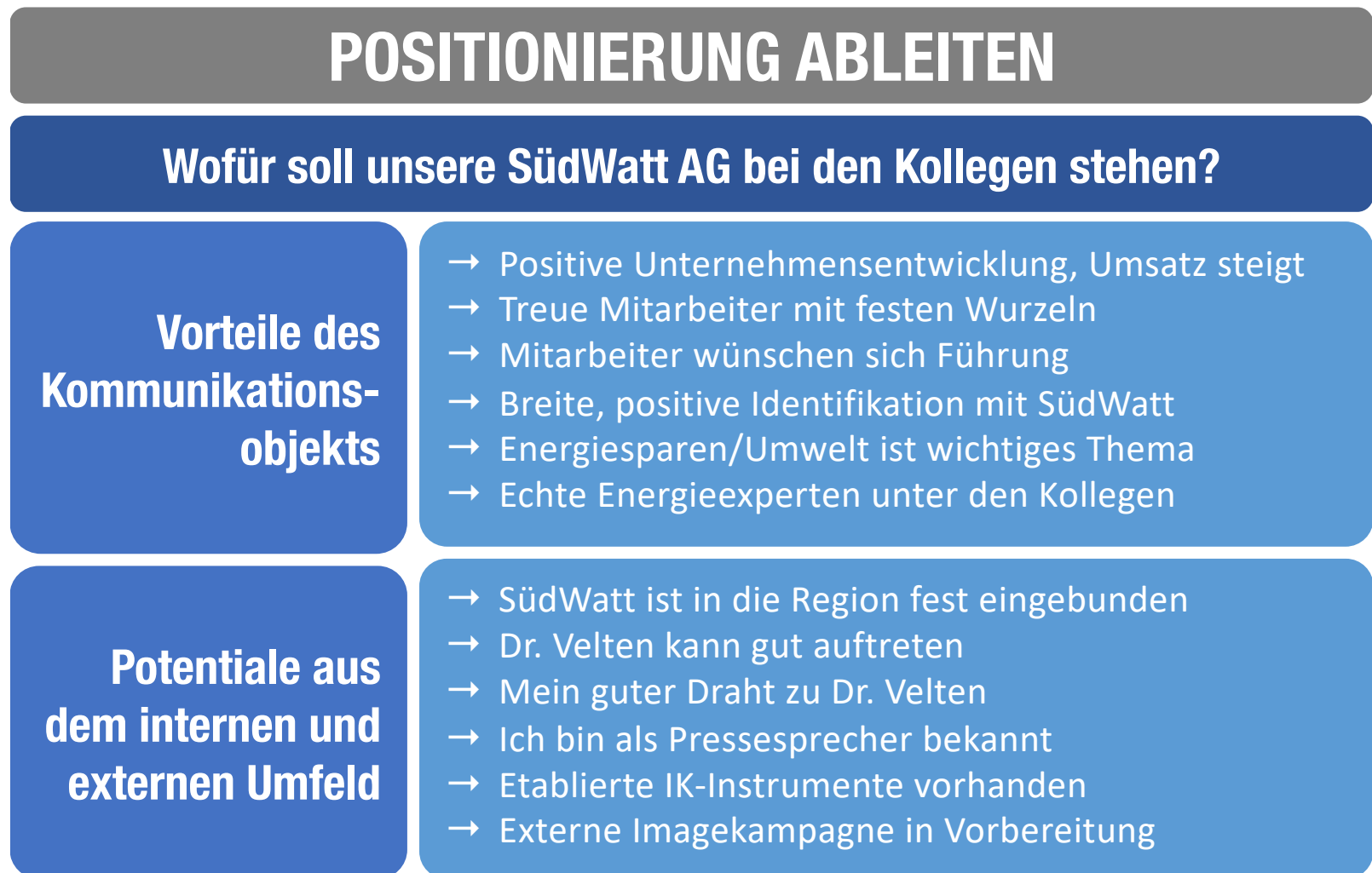
Im Praxisbuch
ab Seite 107

Die Positionierung schaut in die Zukunft und beantwortet kurz und prägnant die Frage: Welches positive Bild des Unternehmens soll zukünftig in den Köpfen der Kollegen verankert werden? Die Positionsbestimmung stellt keine freie Kreation dar, sie entsteht aus den Vorteilen und Potentialen der Statusanalyse.

An Wochenenden sitzt Sven Ribbeck gern mit seiner Tochter zu Hause am großen Küchentisch und setzt Puzzles zusammen. Andere mögen das Suchen und Einsetzen langweilig finden, ihn entspannt es, und auch seine Tochter hat ihren Spaß. Was das mit der Positionierung von SüdWatt zu tun hat? Ganz einfach! Als Ribbeck über die zukünftige Positionierung seines Unternehmens nachdenkt und die einzelnen Faktoren

aus der Statusanalyse hin und her schiebt, da kommt er sich wie daheim beim Puzzlespielen vor. Er entwickelt einen Blick für die passenden Teile und beweist viel Geduld, um das Bild zusammenzufügen.

Im ersten Schritt streicht Ribbeck alle Faktoren der Statusanalyse durch, die für eine wirkungsvolle Positionierung nicht optimal geeignet sind. Nur die besten Vorteile und Potentiale kommen in die engere Wahl.



Ribbeck verdichtet auf die wesentlichen Vorteile und Potentiale

Übrig bleibt die Essenz der Faktoren. Die bringt Ribbeck anschließend mit einer Positionierungsaussage auf einen substanziellen Nenner. An der Formulierung der Aussage feilt er lange herum. Seine Aussage beschreibt das Bild, das in die Köpfe der Kollegen gebracht werden soll. Ihm kommt es darauf an, in der Positionierung eine Balance zu schaffen zwischen dem Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter und dem Tatendrang von Dr. Velten. Zugleich liegt ihm am Herzen, die alte SüdWatt nicht als „Energieverwaltung“ abzuqualifizieren, sondern positiv zu bewerten und damit die langjährigen Kollegen in ihrer Biographie zu bestätigen.

POSITIONIERUNG FORMULIEREN

Wofür soll unsere SüdWatt AG bei den Kollegen stehen?

Mit Energie weiter auf Erfolgskurs!

SüdWatt bleibt der Region treu – zuverlässig und kompetent wie eh und je. Zugleich stellen wir uns auf die Zukunft ein und nutzen die Spitzenkompetenz der Mitarbeiter, um unseren Kunden durch Spitzenberatung tagtäglich das gute Gefühl zu geben, auf Dauer sicher versorgt zu sein.

Ribbeck fasst die Position in Worte

Die Positionierungsaussage würde in dieser Wortwahl nie nach außen kommuniziert werden. Sie dient Sven Ribbeck lediglich als Referenzpunkt für seine Kommunikationsarbeit. Aus der Position entwickelt sich alles weitere, die Botschaften und Themen der internen Kommunikation genauso wie die kreativen Gestaltungselemente und die passenden Maßnahmen.

WAS KOMMUNIZIEREN? KERNBOTSCHAFTEN AUSFORMULIEREN

Im Praxisbuch
ab Seite 116

Die Kernbotschaften bilden den inhaltlichen Rahmen der internen Kommunikation. Ausgehend vom Referenzpunkt der Positionierung legen sie fest, was zukünftig in der internen Öffentlichkeit für das Unternehmen sprechen soll. Beim Entwickeln der Botschaften gilt die Faustregel, dass weniger Botschaften mehr bewirken.

Früher in der Schule hatte Ribbeck immer eine Blockade, wenn es darum ging, ein Gedicht auswendig zu lernen. Die Strophen von Goethe und Rilke waren kaum gelernt, schon wieder vergessen. Deshalb begreift er nur zu gut, wie wichtig es ist, sich in der internen Kommunikation auf wenige essenzielle Kernbotschaften zu konzentrieren. Wiederum stellen die Faktoren der Statusanalyse das Rohmaterial für die Botschaften dar. Auf seinem Notizblock skizziert er in groben Zügen erst sieben Botschaftsideen, die er schließlich auf fünf Botschaften reduziert.

Während er die fünf Botschaften ausformuliert, hat er die ganze Zeit die Positionierung als Referenzpunkt vor Augen. Aus deren Perspektive feilt Ribbeck an den Formulierungen. Er versucht, viel Wir-Gefühl in die Botschaften zu packen, und dabei zu berücksichtigen, dass die Kunden eine tragende Rolle für das Wir-Gefühl spielen.

KERNBOTSCHAFTEN

Was soll bei den Kollegen für SüdWatt sprechen?

1. **Beratung mit Energie.** Wir von SüdWatt beraten und betreuen unsere Kunden im neuen Beratungszentrum mit verlängerten Öffnungszeiten: freundlich, kompetent und umfassend. Das macht uns so schnell keiner nach.
2. **Kompetenz mit Energie.** In der Region sind wir die Spitzenprofis für Strom und Gas. Durch intensive Weiterbildung lernen wir ständig dazu und wissen immer Rat, wenn unsere Kunden Fragen haben oder Hilfe brauchen. Auf diese führende Position sind wir stolz.
3. **Sicherheit mit Energie.** Seit über 50 Jahren versorgen wir unsere Region mit Energie. In puncto Versorgungssicherheit liegt die SüdWatt AG in der Spitzengruppe des bundesweiten Anbietervergleichs. Unsere Kunden bleiben uns treu, denn sie können auch in Zukunft auf unsere Zuverlässigkeit voll und ganz vertrauen.
4. **Transparenz mit Energie.** Gerade in Zeiten steigender Energiepreise sind wir uns der gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und machen uns nützlich. Mit im Vergleich günstigen Tarifen und einer engagierten Energiesparberatung helfen wir unseren Kunden, die Energiekosten im Griff zu behalten.
5. **Neue Wege mit Energie.** Mit marktorientierten Konzepten, moderner Technik und kundenfreundlichen Beratungsleistungen stellen wir uns auf die Herausforderungen von morgen ein. Wir vertrauen auf unsere Stärken und sind offen für neue Wege. Für die Kunden denken wir immer eine Idee voraus, damit unser Team auch in Zukunft die Spitzenposition behält.

Ribbeck setzt den inhaltlichen Rahmen der Kommunikation

VON KERNBOTSCHAFTEN ZU TEILBOTSCHAFTEN

Im Praxisbuch
ab Seite 123

Die Kernbotschaften bilden den grundlegenden Rahmen für die interne Kommunikation eines Unternehmens. Im Idealfall sollten sie ausreichen, denn der Rahmen sollte möglichst einfach abgesteckt werden. In der Realität stellen die Beteiligten jedoch häufig fest, dass bestimmte Ziele Bezugsgruppen außen vor bleiben und nicht überzeugend adressiert werden. Nur in solchen Fällen sind zusätzlich passgenaue Teilbotschaften zu entwickeln.

Sven Ribbeck nimmt seine Kernbotschaften nochmals kritisch unter die Lupe. Zwei offene Flanken bereiten ihm Sorgen. Bezogen auf sein primäres Ziel „Durchsetzung des kundenorientierten Energieberaters“ leisten die Botschaften gute Überzeugungsarbeit, aber bei den Zielen „schnellere Mitarbeiterinformation“ und „Vernetzung der Führungskräfte“ sieht das anders aus. Sie stehen im Abseits. Ribbeck entschließt sich, für die Ziele passende Teilbotschaften zu formulieren, umso offene Flanken zu schließen.

TEILBOTSCHAFTEN

Wie bringe ich Mitarbeiter und Führung ins Gespräch?

1. **Durchblick mit Energie.** Damit wir unsere Kompetenz weiter ausbauen und dicht am Kunden bleiben können, sichern wir unserem SüdWatt-Team durch eine beschleunigte interne Kommunikation den nötigen Informationsvorsprung. Unsere Kollegen wissen mehr.
2. **Führung mit Energie.** Unsere Führungsmannschaft in Technik und Verwaltung tauscht sich intensiv untereinander aus. So bleibt unsere Kompetenz Spitze und wir können die Kunden immer besser beraten.

Ribbeck ergänzt die notwendigen Teilbotschaften

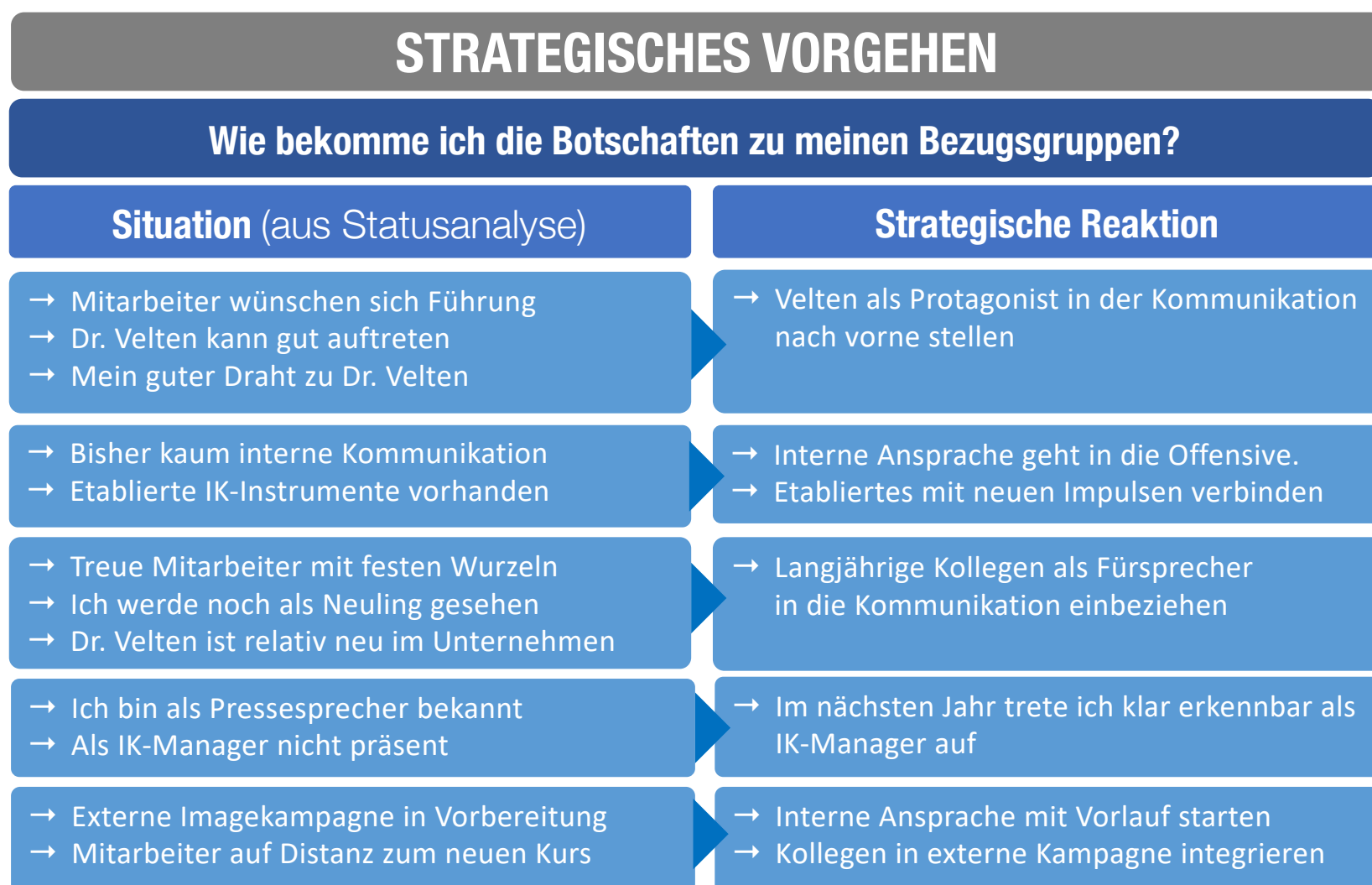
Sven Ribbeck achtet darauf, dass die Teilbotschaften stimmig zu den Kernbotschaften passen. Auch bei den Botschaften in Richtung Mitarbeiterinformation und Führung verliert er nie das Wir-Gefühl und die Kundenorientierung aus den Augen.

WIE KOMMUNIZIEREN? STRATEGISCHES VORGEHEN KONKRETISIEREN

Im Praxisbuch
ab Seite 127

Die Bezugsgruppen sind bestimmt. Ausgehend von der Positionierung haben die Botschaften umrissen, was den Bezugsgruppen vermittelt werden soll. Doch wie lässt sich sicherstellen, dass die Botschaften tatsächlich bei den Bezugsgruppen ankommen? Denn die besten Botschaften sind nutzlos, wenn sie auf halber Strecke stecken bleiben. Deshalb wird im nächsten Arbeitsschritt das optimale strategische Vorgehen für die Vermittlung der Inhalte festgelegt. Bei der Suche nach der Vorgehensweise hilft die Statusanalyse weiter. Ihre Situationsbeschreibung gibt entscheidende Hinweise auf den richtigen Weg.

Die Kern- und Teilbotschaften der SüdWatt-Kommunikation erheben einen hohen Anspruch. Ribbeck sieht die Gefahr, sich beim Transport der Botschaften zu verheben. Daher wirft er einen prüfenden Blick auf die Situationsbeschreibung seiner Statusanalyse. In den Feldern der Vorteile und Potentiale gibt es mögliche Antriebsfaktoren, die seine Arbeit erleichtern können. Die will er möglichst gewinnbringend zum Einsatz bringen. In den Feldern Nachteile und Probleme sind Störfaktoren erfasst, die seine Kommunikation ausbremsen. Die muss er so weit als möglich ausschließen.



Ribbeck konkretisiert das strategische Vorgehen

Ribbeck ist sich sofort im Klaren, dass er Dr. Velten als Protagonisten des neuen Kurses auf der internen Bühne ganz nach vorne stellen wird. Indem er die Kommunikation auf Dr. Velten fokussiert, entsteht endlich eine klar erkennbare Führungslinie für die Mitarbeiter. Hinzu kommt, dass er, Ribbeck, einen guten Draht zum Chef hat, was ihm die Arbeit erleichtern dürfte.

Aber Vorsicht! Er selbst hat als IK-Manager bisher keine klare Position bei den Kollegen. Er ist für alle der Pressesprecher von SüdWatt. Das muss sich ändern. Er wird zukünftig seiner Position als IK-Manager schärfere Konturen geben. Allerdings, wenn er darüber nachdenkt, gibt es hier eine weitere Stolperschwelle. Velten und er – sie gelten

beide als Neulinge „ohne Stallgeruch“. Sie stehen für den neuen Kurs, aber nicht für die erfolgreiche Tradition. Da tut sich eine Akzeptanzlücke auf. Er geht in sich, blättert durch seine Notizen – bis ihm die Erleuchtung kommt. Ribbeck entschließt sich, einige der langjährigen und breit akzeptierten Mitarbeiter als Fürsprecher in die Kommunikation einzubeziehen, um ein Gleichgewicht zwischen bewährten Werten und neuem Kurs herzustellen. Beim Check der bisherigen internen Kommunikation ist ihm klar, dass nicht alles beim Alten bleiben kann. Um die neuen Botschaften durchzusetzen, würde er im nächsten Jahr einen offensiven Weg fahren und neben den etablierten Instrumenten auch neue Impulse setzen.

Außerdem hat er Dr. Velten vor einigen Tagen von einer neuen Imagekampagne für die SüdWatt AG reden gehört. Er hat sich bereits mit seinen beiden Abteilungskolleginnen darüber ausgetauscht. Bisher steht nichts definitiv fest, nur dass Velten Druck macht und schnell starten will. Ribbeck ist wichtig, einen deutlichen Vorlauf für die interne Kommunikation sicherzustellen. Der „kundenorientierte Energieberater“ soll erst nach außen kommuniziert werden, wenn im Kollegenkreis der nötige Rückhalt gesichert ist. Vielleicht ist es zusätzlich möglich, die Kollegen als Protagonisten in die externe Imagekampagne einzubauen. Das würde die interne Akzeptanz weiter verbessern.

STRATEGIERASTER ZUR ENDKONTROLLE NUTZEN

Im Praxisbuch
ab Seite 130

Zum Abschluss der strategischen Schritte empfiehlt es sich, prüfend zu kontrollieren, ob alle strategischen Schritte zusammenpassen oder ob Brüche in der Schrittfolge zu finden sind. Die Kontrolle sichert die Qualität der Strategie.

Ribbeck blättert in seinen Notizen und schreibt alle wesentlichen Stichworte seiner Strategie auf den Notizblock. Es entsteht ein übersichtliches Strategieraster auf nur einem Blatt Papier. Ribbeck kontrolliert das Strategieraster und kann keine Lücken oder Widersprüche entdecken. Die strategische Richtung stimmt.

STRATEGIE IM ÜBERBLICK

Übergeordnetes Ziel:

Identifikation der Mitarbeiter mit dem „modernen, kundenorientierten Energieberater“

Ziele Mitarbeiter:

- Vermitteln der neuen Sicht
- Bereitschaft für das neue Selbstverständnis zu lernen und zu trainieren
- Beschleunigung der Infoarbeit zur besseren Information der Mitarbeiter

Ziele Führungskräfte:

- Unterstützung der Mitarbeiter in der neuen Selbstsicht
- Weitergabe aller relevanten Infos an Pressesprecher
- Nutzung neuer Vernetzungswege und besserer Austausch

Schlüsselgruppen

- Kollegen im Kundenkontakt
- Meinungsführer bei Kollegen
- Führungskräfte

Mittlergruppen

- Qualitätsausschuss
- Technikerstammtisch

Rahmengruppen

- Sonstige festen Mitarbeiter
- Zeitarbeiter

Externe Gruppen

- Kundenstamm
- Aufsichtsrat

Positionierung: Mit Energie weiter auf Erfolgskurs!

SüdWatt bleibt der Region treu – zuverlässig und kompetent wie eh und je. Zugleich stellen wir uns auf die Zukunft ein und nutzen die Spitzenkompetenz der Mitarbeiter, um unseren Kunden durch Spitzenberatung tagtäglich das gute Gefühl zu geben, auf Dauer sicher versorgt zu sein.

Kernbotschaften

1. Beratung mit Energie.
2. Kompetenz mit Energie.
3. Sicherheit mit Energie.
4. Transparenz mit Energie.
5. Neue Wege mit Energie.

Teilbotschaften

1. Durchblick mit Energie > Mitarbeiter
2. Führung mit Energie > Führungskräfte

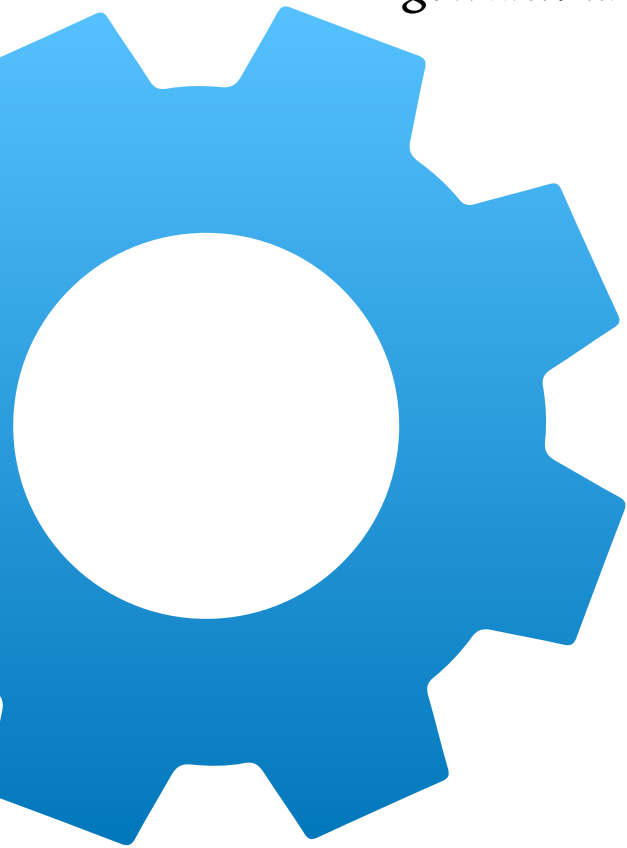
Strategisches Vorgehen

- Velten als Protagonist des neuen Kurses
- Langjährige Kollegen als Fürsprecher einbeziehen
- Im nächsten Jahr trete ich deutlich als IK-Manager auf
- Interne Ansprache geht in die Offensive
- Etablierte Instrumente werden mit neuen Impulsen verbunden
- Interne Ansprache mit Vorlauf zur Imagekampagne starten
- Kollegen in externe Kampagne einbeziehen

Ribbeck bringt die ganze Strategie auf eine Seite

05 | OPERATIVE PLANUNG

Ab sofort werden Tatsachen geschaffen. Mit der Strategie als Richtschnur werden die passenden Themen und Maßnahmen der internen Kommunikation ausgewählt und in eine zeitliche Dramaturgie gebracht.



RELEVANTE THEMEN AUSWÄHLEN

Kernbotschaften und Teilbotschaften dürfen nicht bloß vollmundig proklamiert werden. Das wirkt plump und führt eher dazu, dass die Mitarbeiter abwinken. Die moderne Kommunikation geht den indirekten Weg. Sie macht die Botschaften über passende Themen bekannt und interessant. Die Themen sind die beweiskräftigen Indizien für die „Message“ der Kommunikation.

Themen gibt es bei SüdWatt genug. In einem kurzen Brainstorming hat Ribbeck Dutzende als Beweismittel für seine Botschaften gefunden. Alle Themen passen zur Positionierung als moderner Energieberater und dokumentieren eine oder mehrere Botschaften. Aber als Einzelkämpfer kann er so viele Themen nicht in den Griff bekommen. Er muss sein Engagement auf wenige starke Themen konzentrieren und wählt deshalb sieben erfolgversprechende Schwerpunktthemen für die interne Kommunikation im nächsten Jahr aus. Die sieben wird er mit Nachdruck ins Gespräch bringen.

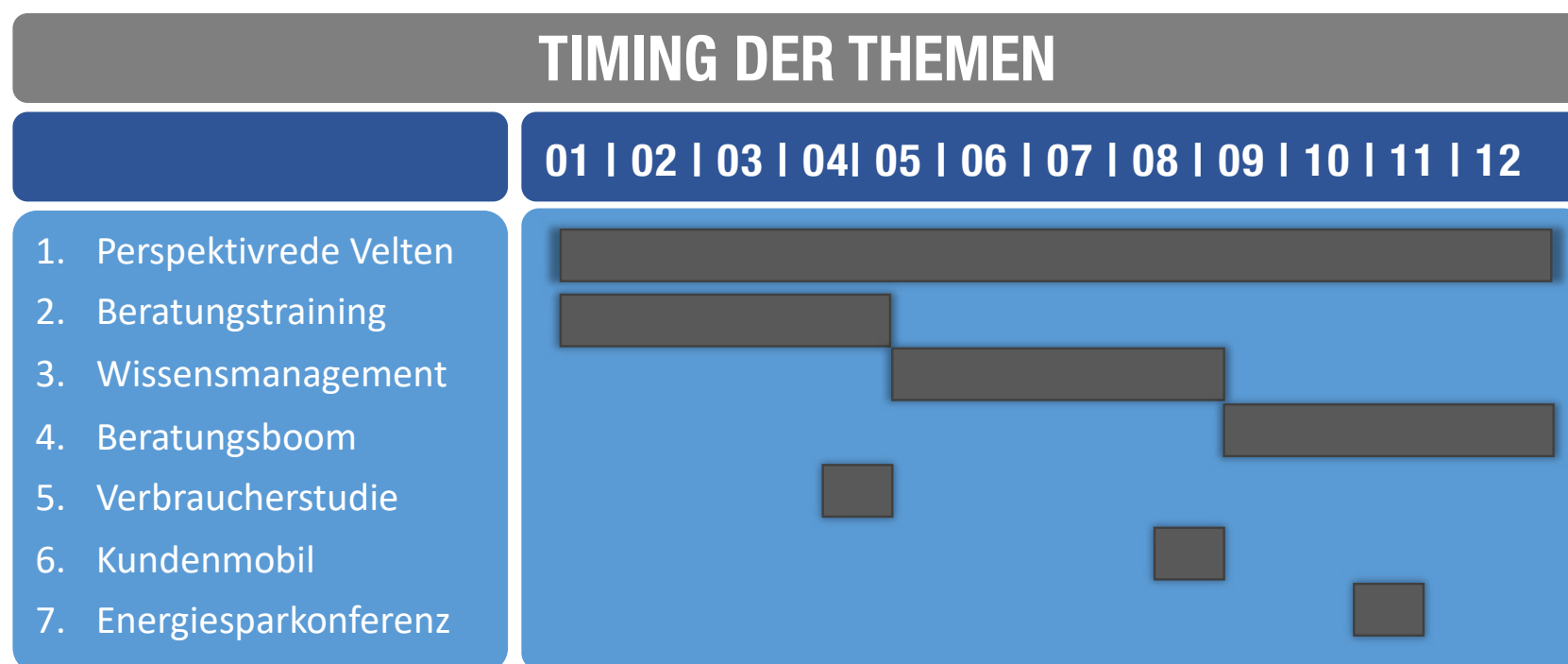
SCHWERPUNKTTHEMEN

Welcher „Content“ prägt im nächsten Jahr meine Kommunikation?

1. **Zukunft der SüdWatt-Beratung** – Wichtige Perspektivrede von Dr. Velten vor der Betriebsversammlung.
2. **Intensives Beratungstraining** – Große Weiterbildungsoffensive der Personalabteilung für den Beratungsbereich.
3. **Vorteile Wissensmanagement** – Abschluss der Implementierung einer neuen Software und die großen Vorteile für die Berater.
4. **SüdWatt-Beratung boomt** – Auswertung der Beratungstätigkeit im ersten Halbjahr, wahrscheinlich mit steil steigenden Beratungszahlen.
5. **Wir machen mobil!** – Start des neuen Kundenmobils auf Beratungstour in den Randbezirken der Stadt.
6. **Verbraucher wollen Sicherheit** – Ergebnisse einer topaktuellen Verbraucherstudie des Branchenverbandes zur Wahl des Stromanbieters.
7. **Energiekonferenz live** – SüdWatt ist von der Bundesregierung eingeladen, als Energieexperte an einer Fachkonferenz teilzunehmen.

Ribbeck bringt System in die Themen

Um sich die zeitliche Dramaturgie der sieben Themen zu vergegenwärtigen, skizziert Ribbeck ein Zeitschaubild. Da es nur auf die grobe zeitliche Abfolge ankommt, reicht eine Einteilung nach Monaten.



Ribbeck legt die zeitliche Dramaturgie fest

Dr. Veltens Perspektivrede zieht sich als Basisthema durch das gesamte Jahr. Dazu kommen die drei Themen Beratungstraining, Wissensmanagement und der Boom in der Beratung. Sie haben alle einen internen Aufhänger und laufen nacheinander jeweils vier Monate. Interferenzen zwischen den Themen will Ribbeck unbedingt vermeiden, die Kollegen sollen sich auf ein Thema konzentrieren können. Für die Verbraucherstudie und die beiden anderen Themen mit externem Aufhänger plant er kompakte Einsätze genau zum Startzeitpunkt.

AUSWAHL DER INSTRUMENTE

Im Praxisbuch
ab Seite 152

Im nächsten Schritt werden die Instrumente für die interne Kommunikationsarbeit bestimmt und kurz beschrieben. Der Instrumentenkasten setzt sich aus den vorhandenen Stamminstrumenten zusammen, die man unverändert fortführt oder entsprechend der Strategie anpasst. Weil resonanzstarke interne Kommunikation eine stetige Weiterentwicklung benötigt, wird der bewährte Stamm in der Regel durch neue Instrumente verstärkt.

Ribbeck ist sich über seine begrenzten Ressourcen im Klaren, deshalb kann er keine großen internen Kampagnen für die sieben Schwerpunktthemen konzipieren. Dazu fehlt ihm einfach die personelle und finanzielle Kraft. Er behilft sich, indem er ein System mit universell einsetzbaren Maßnahmen schafft, die jeweils für mehrere Themen zum Einsatz kommen. Bei der Zusammenstellung der Instrumente greift er vor allem auf seine bewährten Stamminstrumente Rundbrief, Intranet, Schwarzes Brett und Mitarbeiterfest zurück, die er gut kennt und im Griff hat. Dazu kommen drei neue Instrumente, die für ihn keine Kür, sondern Pflicht sind, denn nur mit ihrer Hilfe sind die gesteckten Ziele zu erreichen.

INTERNE KOMMUNIKATIONSMABNAHMEN		
	Kurzprofil	Zielansatz
Mitarbeiterrundbrief	4 x im Jahr, 8 Seiten	Durch schnelle Information mehr Transparenz schaffen
Intranet-Newslist	Jede Woche aktualisieren	Schnelle Information und Wissensvermittlung
Schwarzes Brett	An vier Standorten	Aktuelle Ankündigungen
Mitarbeiterfest	7 Themen spielerisch vermitteln	Wir-Gefühl stärken und für neuen Kurs öffnen
NEU Vorstandsbrief	Nach Bedarf	Führungspräsenz von Dr. Velten erhöhen
NEU Managerfrühstück	4 x im Jahr, 1. bis 3. Führungsebene	Austausch der Führungsmannschaft stärken
NEU Navigator	Bereich im Intranet rund um Beratung	Kollegen in der Beratung fit machen

Ribbeck plant die konkreten Maßnahmen

Ribbeck hat sich fest vorgenommen, in Zukunft die Kollegen im Haus schneller und umfassender zu informieren, um so für mehr Transparenz zu sorgen. Zu diesem Zweck will er das bewährte Informationsmedium des Mitarbeiterrundbriefs weiterentwickeln. Es wird öfter erscheinen, mehr Seiten und mehr inhaltliche Substanz bekommen. Auch soll der neue Rundbrief in Zukunft an die Zeitarbeiter gehen, die bisher außen vor geblieben sind.

Die Liste der Neuigkeiten im Intranet hat er bisher einmal im Monat aktualisiert. Das wird er zukünftig jede Woche tun. Dazu sollen mehr Fotos und Infografiken kommen. Vielleicht ist sogar ab und zu ein Videoclip möglich.

Beim Schwarzen Brett bleibt fast alles beim Alten, es dient wie eh und je als Ankündigungswand für alle aktuellen Mitteilungen des Unternehmens. Lediglich die Zahl der Standorte im Unternehmen soll verdoppelt werden. Dann gibt es das Mitarbeiterfest, jedes Jahr ein beliebter Höhepunkt für alle Kollegen. Das Fest dient dem „geselligen Zusammensein“. Fachvorträge oder Infotische zu den sieben Schwerpunktthemen kommen in dem Kontext nicht gut an. Aber Sven Ribbeck hat eine andere Idee. Er will mit Unterstützung seiner Kollegin Margot, die für das Fest zuständig ist, ein Spielparcours mit sieben Stationen installieren. Jede Station nimmt sich spielerisch eines Themas an und wer alle Stationen durchlaufen hat, gewinnt einen kleinen Preis.

Ein Blick auf die Strategie macht Ribbeck sofort klar, dass die bewährten Instrumente allein nicht ausreichen. Um die ehrgeizigen Ziele zu meistern, muss er neue Instrumente ergänzen. Zuerst nimmt er einen Vorstandsbrief in die Planung auf. Der Brief soll das offizielle Sprachrohr von Dr. Velten werden. In einem persönlichen Brief kann Velten bei Bedarf jederzeit klarstellen, was Sache ist. Seine Führung bekommt so mehr Präsenz. Die zweite Neuheit ist ein Managerfrühstück. Ribbeck plant es viermal im Jahr zu veranstalten. Mit dem Frühstück will er eine Plattform der Begegnung schaffen, damit sich das Führungsteam austauschen und untereinander besser kennenlernen kann. Zusätzlich will er einmal im Jahr den Aufsichtsrat in das Frühstück einbeziehen.

Ein drittes neues Instrument soll die Bedeutung der Beratung unterstreichen und vorrangig auf die Kollegen im Kundenkontakt zugeschnitten werden. Ribbeck hat es „Navigator“ getauft. Dahinter steckt ein Online-Bereich im Intranet, der wie ein Leitfaden konzipiert ist und hauptsächlich zu den Beratungstrainings im Frühjahr, zur Bilanz des Beratungsbooms und zur Einführung des Wissensmanagements das erforderliche Wissen vermittelt. Auch das Kundenmobil könnte thematisiert werden. Der Navigator macht fit für das jeweilige Thema. Für den Navigator ist ein Feedbackkanal eingeplant, über den die Kollegen mit Kommentaren und Bewertungen auf die Themen reagieren können. Das ist ein erster Schritt in Richtung Dialog und Social Media.

Alles in allem sollen sieben Instrumente für sieben Themen eingesetzt werden. Als Sven Ribbeck die Kosten aufaddiert, erschrickt er, denn der erforderliche Etat für die interne Kommunikation hat sich fast verdoppelt. Aber hatte Dr. Velten ihm nicht Son-

dermittel zugesagt? Nichtsdestotrotz wird der Vorstand den Etat nicht ohne genaue Planungsangaben zu den einzelnen Instrumenten bewilligen. Deshalb erstellt Ribbeck für jedes Instrument einen übersichtlichen Steckbrief. Als Beispiel ist unten der Entwurf für den Mitarbeiterrundbrief abgebildet.

Steckbrief Mitarbeiterrundbrief	
Funktion	→ Kollegiales und vertrautes „Verkündsblättl“ als Kommunikationsbasis und zur Wertschätzung der Mitarbeiter
Hauptmerkmale	→ Ausführliche Berichterstattung mit Hintergründen → Professionelle Aufmachung
Absender	→ Das neu zu installierende Redaktionsteam
Bezugsgruppen	→ Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter → Fokus auf die Schlüssel- und Mittlerzielgruppen
Themen	→ Die 7 Schwerpunktthemen werden in Beispiele, Ereignisse und Storys gepackt und anschaulich gemacht
Reichweite	→ 100% aller Mitarbeiter sowie Aufsichtsrat → Versand an Mitarbeiter erfolgt mit Gehaltsabrechnung. → Rundbrief wird zusätzlich im Intranet veröffentlicht
Vernetzung	→ Mit Managerfrühstück (Rundbrief thematisieren)
Technisches	→ Umfang: 4 Seiten, DIN-A 4 → Erscheinungsweise: 6 x im Jahr
Kosten	→ Etat: ca 18.000 Euro → 3000,- pro Ausgabe

Ribbecks Plan für den Rundbrief

Der Rundbrief soll im folgenden Jahr sechsmal statt wie bisher zweimal herauskommen. Es gibt den Brief in zwei Versionen: gedruckt und digital. Als Überraschung plant Ribbeck einen zusätzlichen Blitz-Rundbrief im Herbst, herausgegeben anlässlich des Auftritts von SüdWatt zur großen Energiekonferenz. Um den Mitarbeitern den Brief näher ans Herz zu legen, entschließt er sich, ein kleines Redaktionsteam zu bilden, das aus wichtigen Akteuren des Hauses besteht. Auch die Mittlergruppe der langjährigen Mitarbeiter werden in der Redaktion vertreten sein.

AUS DEM PLAN WIRD WIRKLICHKEIT

Bei seinem Chef bekommt Sven Ribbeck sein internes Kommunikationskonzept ohne große Korrekturen durch. Okay, die Kosten stoßen Dr. Velten sauer auf, aber ansonsten ist er begeistert. Vor allem das Managerfrühstück hat es ihm angetan. Da bei Managerfrühstück und Navigator eine Co-Finanzierung mit der Personalabteilung machbar ist, sieht es am Ende sogar bei den Kosten nicht so dramatisch aus. Die entstehende Mehrarbeit bereitet Ribbeck Kopfzerbrechen. Eine weitere Stelle kann er vergessen. Das Resultat dürfte sein, dass sein Überstundenkonto kräftig wächst. Glücklicherweise hat er für einige Monate einen Azubi bekommen, der ihm viel Kleinarbeit abnehmen kann.

Ein wichtiger Einstiegserfolg ist der Aufbau des kleinen Redaktionsteams für den Rundbrief. Alle Mitarbeiter, die er als Mitwirkende ins Auge gefasst hat, sind ohne Zögern dabei. Von den Lesern kommt schon nach der ersten Ausgabe im neuen Jahr viel Lob. Der Rundbrief wird von den Kollegen nicht mehr desinteressiert zur Seite geschoben, sondern gelesen. Ähnlich erfolgreich ist das Intranet, Nutzerzahlen und Nutzungsdauer verbessern sich erheblich. Aber einige Wochen später gibt es den ersten Flop. Die Beratertrainings starten – und werden nur mit Widerwillen angenommen. Die Personalabteilung hat die „Großwetterlage“ unter den Mitarbeitern falsch eingeschätzt und ist der Idee verfallen, die Trainings aufs Wochenende zu legen, was zu einem Sturm der Entrüstung im Kollegenkreis führt. Ribbeck wird davon völlig überrascht und kann nicht reagieren. Auf gut deutsch: Die Abstimmung läuft „besch...“.

Überhaupt tritt die Personalabteilung als Bremsklotz auf. Ein weiteres Opfer ist der mit großen Hoffnungen gestartete Navigator. Die ersten Intranet-Seiten zum Thema Training geraten wegen der Wochenendtermine unter Beschuss der Kollegen. Der Traffic kann sich sehen lassen, aber die vielen Kommentare unter den Beiträgen sind kritisch, teilweise boshaft. Wie der Zufall es will, hat Dr. Velten die Kommentare entdeckt und Ribbeck zusammen mit dem Personalchef zum Rapport bestellt. Ribbeck hatte sich sowieso vorgenommen, einen besseren Draht zur Personalabteilung aufzubauen, um solche bösen Überraschungen zukünftig zu vermeiden. Die Begleitung der internen Kommunikationsinstrumente zu anderen Schwerpunktthemen läuft dagegen wie am Schnürchen. Vor allem Rundbrief und Navigator finden eine breite Resonanz. Als ein Erfolg, mit dem Ribbeck gar nicht gerechnet hat, entpuppt sich der Blitzrundbrief zur Energiekonferenz. SüdWatt ist von der Regierung als Experte eingeladen? Toll! Die Anerkennung gibt dem Selbstbewusstsein der Mitarbeiter spürbaren Auftrieb.

Ein Jahr ist vergangen. Ribbeck sitzt hinter seinem Schreibtisch und blättert durch das alte Konzeptpapier. Seine Bilanz ist positiv. An ein paar Stellen hat er zurückstecken müssen, aber unter dem Strich ist die konzeptionelle Rechnung aufgegangen. Er kann zufrieden sein, die interne Kommunikationsplanung mit System hat sich gelohnt.

SOLL-/IST-VERGLEICH	
Soll aus der Zielsetzung	Ist aus der Erfolgskontrolle
Ziele in Richtung Mitarbeiter	
→ Bis Jahresende haben sich alle Mitarbeiter der SüdWatt AG mit dem „kundenorientierten Energieberater“ identifiziert und handeln in diesem Sinne. Das neue Selbstverständnis prägt die Unternehmenskultur.	→ Zumindest die Mitarbeiter in der Verwaltung fangen an, sich neu zu orientieren. In der Technik herrscht noch der alte Trott. Leider!
→ Über 85% Mitarbeiter der SüdWatt AG haben bis zum Ende des Jahres durch intensive interne Kommunikation die Anforderungen und Vorteile der neuen kundenorientierten Sicht verstanden und verinnerlicht.	→ Fast alle haben verstanden, dass sich SüdWatt in Richtung Kunden bewegt. Ob sie es verinnerlicht haben? In der Technik-Abteilung eher nicht.
→ Bis zum Ende des Jahres sind mehr als 50% der Mitarbeiter im Kundenkontakt offensiv bereit, für das neue Selbstverständnis zu lernen und zu trainieren.	→ Die Bereitschaft ist da, wenn auch der Start durch die Fehler der Personalabteilung verunglückt war.
→ Bis zu den Sommerferien wurde meine interne Informationsarbeit beschleunigt und zwei Drittel der Mitarbeiter fühlen sich informiert.	→ Hier hat es einen deutlichen Schub gegeben. Fast alle Mitarbeiter fühlen sich informiert – ein voller Erfolg.
Ziele in Richtung Führungskräfte	
→ Ab sofort unterstützen Vorstand und Führungskräfte die Mitarbeiter konsequent in der neuen Selbstsicht als kundenorientierte Energieberater.	→ Im Grundsatz ja! Im Detail gibt es Probleme. Bestimmte Führungskräfte müssten unbedingt ihre Teamkommunikation verbessern.
→ Vorstand und Abteilungsleiter geben nach kurzer Vorbereitung alle für die Mitarbeiterkommunikation relevanten Nachrichten routinemäßig mich weiter.	→ Bis auf zwei bis drei notorische Verweigerer klappt das ganz gut.
→ Alle Führungskräfte nutzen ab sofort und auf Dauer die neu geschaffenen Vernetzungswege und tauschen sich untereinander aus.	→ Auch hier gibt es Probleme mit den Verweigerern. Ich komme nicht weiter und brauche die Hilfe von Dr. Velten.

Ribbeck vergleicht seine Ziele mit den Resultaten

Zur abschließenden Kontrolle vergleicht er seine Soll-Planung mit dem aktuellen Ist-Status. Er hat für die interne Kommunikation die nötigen Werkzeuge der Erfolgskontrolle installiert und sich im Laufe des Jahres an die Kontrollvorgaben gehalten, so dass er im Rückblick ein klares Bild bekommt. Er überprüft erst einmal nur die kurzfristigen Ziele, für das langfristige übergeordnete Ziel ist der Zeithorizont noch zu kurz. Ursprünglich wollte er Dr. Velten zu einer offiziellen Bilanzpräsentation einladen. Der ist allerdings mal wieder im Terminstress und hat keine Zeit. Ribbeck zieht die Bilanz also hauptsächlich für sich selbst.

Vergleicht man Soll und Ist, dann sind die Baustellen nicht zu übersehen. Zum Beispiel haben nicht alle Führungskräfte mitgezogen. Um die „Verweigerer“ auf der Führungsebene wird sich hoffentlich Dr. Velten kümmern. Ribbeck kommt da nicht weiter.

Auch ist das Unternehmen vom „kundenorientierten Energieberater“ in den Köpfen der Kollegen noch weit entfernt. Hier will Ribbeck selbst am Ball bleiben. Diese zentrale Aufgabe wird ihn sicherlich noch lange Zeit beschäftigen. Aber die dringendste Soll-/Ist-Konsequenz ist, dass er endlich anfängt, die klaffende Lücke zwischen Verwaltung und Technik zu überbrücken. Die Erfolge in der Verwaltung dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in der Technik noch große Distanzen zu überwinden gibt.

Eine innere Stimme sagt ihm, das wird heftig werden. Doch zumindest haben ihn die Kollegen im Kraftwerk und in den Werkstätten seit einigen Monaten als den Ansprechpartner für interne Kommunikation akzeptiert. Somit ist zumindest ein Brückenkopf erobert. Und gerade vorgestern kam ein Anruf von den Technikern, die ihn zu ihrem nächsten Stammtisch einluden. Das stellt ein Privileg dar, das gar nicht hoch genug einzuschätzen ist. Seines Wissens hat in den letzten drei Jahren kein Mitarbeiter aus der Verwaltung diese Ehre gehabt. Ribbeck wird auf jeden Fall hingehen, auch wenn ein Kegelabend angesetzt ist und seine Kegelkünste miserabel sind. Er will die Kugel ins Rollen bringen.

Fortsetzung in der 3. Auflage des Praxisbuches

Ulrike Führmann

Klaus Schmidbauer

Wie kommt System in die interne Kommunikation?

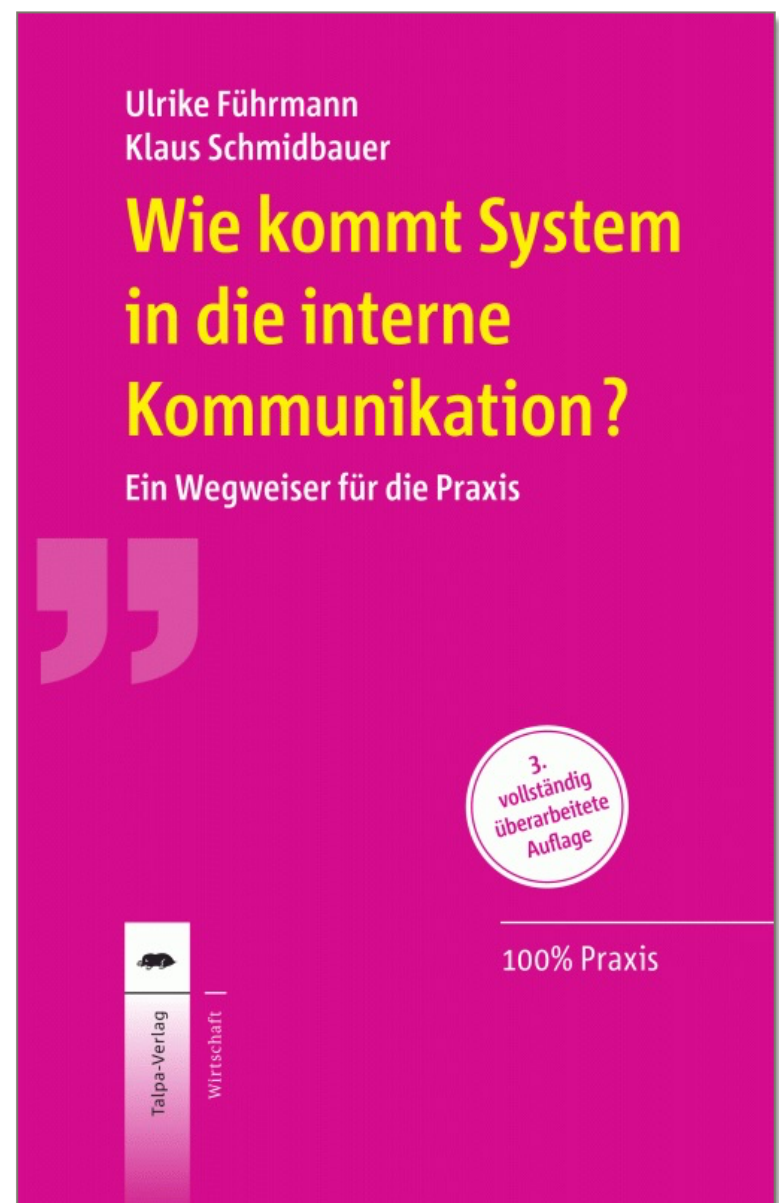
Ein Wegweiser für die Praxis

Im Sommer 2016 erschien die 3. vollständig überarbeitete Auflage. Sie ist für die Praxis geschrieben und will sich im Kommunikationsalltag von Unternehmen und Institutionen nützlich machen. Die gesamte Schrittfolge von der Aufgabenstellung bis zur Realisierung wird anschaulich und verständlich erklärt. Viele Beispiele, Schaubilder und Checklisten unterstützen das Verständnis. Unser Wegweiser spricht alle an, die sich für interne Kommunikation engagieren. Einsteiger finden eine hilfreiche Gebrauchsanweisung, erfahrene Profis wertvolle Hinweise und neue Ideen.

265 Seiten, broschiert, erhältlich im Buchhandel und beim Verlag

Talpa-Verlag Potsdam

ISBN 978-3-933689-15-3



Die Autoren

Ulrike Führmann

Ulrike Führmann hat sich auf interne Kommunikation spezialisiert. Sie berät und begleitet Unternehmen bei der Verbesserung von interner Kommunikation, bei Veränderungsvorhaben und Kulturveränderungen. Sie ist PR-Beraterin und systemische Beraterin mit dem Schwerpunkt Organisationsentwicklung sowie Change Managerin und verfügt über langjährige Unternehmenserfahrung. Sie leitete sie u. a. die weltweite interne und externe Kommunikation einer Geschäftseinheit eines international tätigen Konzerns. Zudem unterrichtet sie an privaten Fachhochschulen und hält Vorträge an Bildungseinrichtungen, in Verbänden und Unternehmen. Mit ihrer Familie lebt sie in Berlin. 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 die Fachbücher „Wirksame Kommunikation mit Konzept – Ein Handbuch für Praxis und Studium“ sowie „Vorsprung mit Konzept – Erfolgreiche Konzepte für die Unternehmenskommunikation entwickeln“. Weitere Informationen finden Sie auf der Website www.schmidbauer-berlin.de und im Blog www.konzeptionerblog.de

