Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer

Wie kommt System in die interne Kommunikation?

Ein Wegweiser für die Praxis

2. aktualisierte Auflage

100% Praxis

Talpa-Verlag Berlin
Wirtschaft

Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer

Wie kommt System in die interne Kommunikation?

Ein Wegweiser für die Praxis

© Talpa-Verlag 2011
www.talpa.de

2. aktualisierte und
überarbeitete Auflage

Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-933689-06-1

Inhalt

9 **01. Einstieg**. Neue Sicht der Kommunikation

10 Wer nicht kommuniziert, verliert
10 Stiefkind Mitarbeiterkommunikation
11 Wegweiser für mehr Weitblick
12 Interne Kommunikation mit einfachen Mitteln

17 **02. Grundlagen**. Damit die große Richtung stimmt

18 Interne Kommunikation braucht Konzept
21 Der Konzeptionsprozess hat feste Regeln
23 Das Kompetenzfeld definieren
27 Die Rollen der Beteiligten aufzeigen
37 Die Brücke zur externen Kommunikation
41 Interne Kommunikation als Element der Unternehmenskultur
45 Von der Unternehmenskultur zur Kommunikationskultur
48 Der beste Weg zum Konzept

55 **03. Analyse**. Ohne Durchblick kein Weitblick

56 Zuerst die Aufgabe festlegen
59 Mit einem Exposé das Konzept auf den Weg bringen
63 Gründlich recherchieren
68 Rechercheklassiker Mitarbeiterbefragung
70 Der Faktenspiegel als Informationskonzentrat
72 Statusanalyse und Instrumenteninventur als Navigationshilfe

81 **04. Strategie**. Unterwegs zu neuen Horizonten

82 Der Kommunikation die Richtung geben
82 Wohin? Ziele festlegen
87 Ziele nach Zeit ordnen und ausformulieren
93 Für wen? Die Bezugsgruppen festlegen
97 Bezugsgruppen aus der Nähe betrachtet
100 Auf der Jagd nach den Motiven
103 Wer? Interne Position des Unternehmens bestimmen
104 Eine gute Positionierung entwickelt Geltung
110 Wodurch? Die Kernbotschaften ausformulieren
116 Von Kernbotschaften zu Teilbotschaften
118 Botschaften sinnlich fassbar machen
119 Was? Die Themen für das Jahr konkretisieren
130 Geschichten bewirken mehr
133 Wie? Die strategische Vorgehensweise konkretisieren

141 **05. Operative Planung**. Aus Denken wird Handeln

142 Präzisionsarbeit mit wenigen Instrumenten
146 Auswahl der Instrumente
155 Mit Kreativität planen
156 Die Zeit planen
159 Die Kosten in den Griff bekommen

165 **06. Durchführung**. Mit System durchstarten

166 Das Konzept präsentieren und abstimmen
168 Die Planung wird Realität
171 z. B. persönliche Kommunikation
173 z. B. Besprechungen
174 z. B. Veranstaltungen
175 z. B. partizipierende Instrumente
176 z. B. Mitarbeiterzeitschrift
178 z. B. Handbücher, Broschüren, Faltblätter & Co.
178 z. B. Schwarzes Brett
178 z. B. Intranet
180 z. B. Mitarbeiterfernsehen
181 z. B. soziale Medien & Web 2.0

191 **07. Erfolgskontrolle**. Nur kein Mittelmaß

192 Ohne Erfolgskontrolle geht es nicht
193 Die Kontrolle hat drei Dimensionen
196 Eine Abschlusspräsentation zieht Bilanz
199 Das letzte Wort ist ein Blick nach vorn

203 **08. Serviceteil**. Infos, die sich nützlich machen

204 Der Phasenplan für das Kommunikationsmanagement
206 Der Zeitplan für die Konzeption
209 Das Muster eines Rechercheplans
210 Die Vorgehensweise Mitarbeiterbefragung
212 Die Inhalte des Faktenspiegels
215 Die Instrumenteninventur
216 Der Themensteckbrief
217 Der Instrumentensteckbrief
218 Der Instrumentensteckbrief am Beispiel einer Mitarbeiterzeitschrift
219 Das Strategieraster im Überblick
220 Das Muster für einen Evaluationsbogen
221 Der Projektplan
222 Literaturliste „Interne Kommunikation“
229 Internetlinks „Interne Kommunikation“
232 Abbildungsverzeichnis
233 Checklistenverzeichnis
234 Stichwortverzeichnis

243 **09. Autoren**. Ein gemischtes Doppel

01

Einstieg. Neue Sicht der Kommunikation

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

Wer nicht kommuniziert, verliert

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

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

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

Stiefkind Mitarbeiterkommunikation

Gut informierte Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen. Sie sind zufrieden, loyal und arbeiten motiviert und produktiv. Die Folge: Innen können die Prozesse gestrafft und die Leistungen gesteigert werden. Nach außen tritt das Unternehmen geschlossener und kraftvoller auf und steigert seine Kondition für den Wettbewerb. Unternehmensberatungen, allen voran Gallup und Watson Wyatt, liefern seit Jahren Datenmaterial, die den Zusammenhang von gelungener interner Kommunikation, Mitarbeiterzufriedenheit und Geschäftswertbeitrag aufzeigen. Also spricht eigentlich alles für eine starke interne Kommunikation.

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

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

Wo liegen die Ursachen? Wenn man die Verantwortlichen hört, dann stehen die schon beschriebenen Budget- und Kapazitätsprobleme an erster Stelle. Unsere Ursachenforschung kommt zu einem anderen Ergebnis. Es fehlt oft an einer konzeptionellen Vorgehensweise und am strategischen Weitblick. In vielen Unternehmen, die wir in den letzten Jahren kennengelernt haben, bestand interne Kommunikation hauptsächlich aus Ablaufroutinen und Tagesgeschäft. Die Verantwortlichen steckten bis zum Hals in der operativen Abwicklung und hatten kaum Zeit, den strategischen Kurs zu entwickeln und zu halten.

Wegweiser für mehr Weitblick

Sie fragen: Wie lassen sich diese grundlegenden Kommunikationsmängel besser in den Griff bekommen? Wir sagen: Kippen Sie die lieb gewonnenen, alten Gewohnheiten über Bord, auch wenn es schwer fällt. Das Grundprinzip

erfolgreicher Kommunikation ist nicht bewahrende Stabilität, sondern erfinderische Dynamik mit strategischer Ausrichtung! Umdenken ist angesagt: Interne Kommunikation braucht eine permanente Weiterentwicklung mit Weitblick – basierend auf klugen Konzepten.

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

Das muss sich ändern! Damit in Zukunft immer mehr Akteure lernen, wie es geht, haben wir dieses Buch geschrieben. Es versteht sich als Praxisleitfaden, der zeigt, wie man systematisch Konzept in die interne Kommunikation bringt. Wir verzichten auf komplexe Kommunikationsmodelle und methodische Grundlagendarstellungen, sondern arbeiten mit einfachen Faustregeln, übersichtlichen Checklisten und praktischen Anleitungen. Wir bleiben auf dem Boden der Praxis und fühlen uns dem Machbaren verpflichtet. In diesem Sinne ist „Wie kommt System in die interne Kommunikation?" auch kein methodisches Lehrbuch. Es versteht sich als Arbeitsbuch für den Kommunikationsalltag. Unsere Arbeitsschritte in Kombination mit Ihren Erfahrungen und Ideen öffnen neue Perspektiven. Probieren Sie es aus!

Das mit dem „Umdenken" ist im Übrigen nicht als rhetorische Floskel zu verstehen. Es ist eine Notwendigkeit. Denn uns ist aufgefallen, dass an der internen Kommunikationsfront viele verkehrt herum denken und planen – nämlich aus der Froschperspektive, von den Instrumenten her. Auf Seminaren oder in Beratungsgesprächen hören wir ständig Fragen wie „Welches neue Instrument können Sie uns denn empfehlen?" oder „Was sind die State-of-the-Art-Instrumente, die wir unbedingt einsetzen sollten?". Diese Sicht der Dinge ist zwar menschlich verständlich, denn Instrumente lassen sich besser greifen und an Erfahrungswerten festmachen. Dennoch ist die instrumentenfixierte Sicht falsch und gefährlich. Instrumente sind nur Mittel zum Zweck. Betrachten Sie die Dinge in Zukunft von oben aus der Adlerperspektive. Zuerst müssen Ziel und Zweck geklärt werden, erst danach kommen die Instrumente ins Spiel. Das Grundanliegen unseres Buches ist ein Denkanstoß: weg vom instrumentellen hin zum strategischen Planen und zum themenorientierten Denken. Unser Buch weist den Weg vom klassischen Kommunikationshandwerker hin zum internen Kommunikationsmanager.

Interne Kommunikation mit einfachen Mitteln

Wir haben die Fachliteratur zum Thema aufmerksam studiert. Es gibt viele gute Bücher zur internen Kommunikation (eine kommentierte Literaturliste

finden Sie im Serviceteil – Seite 222). Dennoch ist unser Eindruck ein wenig zwiespältig: Die Fachliteratur zur internen Kommunikation richtet sich vor allem an Kommunikationsverantwortliche in Großunternehmen. Da wird über Corporate TV oder die Einsatzmöglichkeiten des Handys in der Mitarbeiteransprache berichtet. Da wird die Implementierung von Web 2.0 für das Intranet dargestellt und das Management von Mitarbeiterzeitschriften beschrieben. Greifen wir uns als Beispiel die Mitarbeiterzeitschriften heraus. In Deutschland gibt es knapp 1.400 Mitarbeiterzeitschriften, aber über 200.000 mittelständische Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern. Die Lücke ist gewaltig. Für die unzähligen Kommunikationsverantwortlichen im Mittelstand sind die großen Entwürfe zwar durchaus lesenswert, aber nur von begrenztem Nutzen für die eigene Praxis.

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

Unser Buch gibt Antwort, denn es wendet sich vorrangig an kleinere oder mittlere Unternehmen. Für die Herangehensweise in Großunternehmen eignet es sich ebenfalls, allerdings sind dort die Strukturen komplexer. Unsere Leser sind eher Verantwortliche für Mitarbeiterkommunikation, die mit Bordmitteln und kleinen Budgets auskommen müssen. Hauptsächlich für sie haben wir diesen Praxisleitfaden erstellt. Wir wissen nur zu gut, interne Kommunikation ist ein komplexer Prozess. Wir haben diese Komplexität in diesem Buch gezielt reduziert, damit sie sofort handlungsfähig werden. Wir zeigen, wie sie in kurzer Zeit und mit einfachen Mitteln mehr System in die interne Kommunikation bringen. Wir versprechen keine Wunder, aber viele kleine Fortschritte.

Unser Buch beschäftigt sich mit der institutionellen Seite der Kommunikation. Es gibt eine zweite Seite, die genauso wichtig ist und die deshalb zumindest erwähnt werden sollte. Kommunizieren in Unternehmen ist immer auch ein persönlicher Akt, der oft durch Missverständnisse und Vorurteile geprägt ist. Aus diesem Grund sind alle Beteiligten – Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter – aufgefordert, nicht nur an der „institutionellen" internen Kommunikation zu arbeiten, sondern auch an ihrem eigenen persönlichen Kommunikationsverhalten. Erst wenn sich beide Seiten konstruktiv stützen und stärken, entsteht im Unternehmen eine gesunde Kommunikationskultur.

Einige Hinweise sind noch erforderlich. Nachdem die erste Auflage vergriffen war und wir den Verlag gewechselt hatten, entschlossen wir uns, das Buch komplett zu aktualisieren und um neue Themen wie Storytelling und Web 2.0 zu erweitern. Vor allem das Thema Web 2.0 hat in der internen Kommunikation erheblich an Aktualität gewonnen. Da startet der Chef einen Blog und ausgewählte Mitarbeiter werden motiviert, über ihre Arbeit zu twittern. Das ist angesagt und liegt voll im Trend, aber kaum einer weiß, welche hohe Verantwortung das Web 2.0 mit sich bringt und welche Folgen ein falsch verstandenes Engagement haben kann. Darauf gehen wir im Kapitel „operative Planung“ ein.

Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir die männliche Sprachform, auch wenn wir wissen, dass viele unserer Leser Leserinnen sind. Wir schreiben durchgehend vom „Unternehmen“, obwohl viele Leser aus Organisationen, Verbänden, Agenturen oder Verwaltungen stammen. Der Einfachheit halber wählen wir für die sperrige Bezeichnung „Kommunikationsmanager für interne Kommunikation“ die Abkürzungen „Kommunikationsmanager IK“ oder „IK-Manager“. Der Handlungsfaden des Buches läuft parallel auf zwei Ebenen. Auf der Sachebene vermitteln wir das nötige methodische Rüstzeug. Auf der Story-Ebene zeigen wir die Methodik im praktischen Einsatz unter der Überschrift „PRAXIS LIVE“. Die Story geht von einem tatsächlichen Fall aus, den wir aus Diskretionsgründen anonymisiert und mit fiktiven Elementen angereichert haben.

Berlin, 15. April 2011

Ulrike Führmann

Klaus Schmidbauer

02

Grundlagen. Damit die große Richtung stimmt

Nur wer die interne Kommunikation von den Wurzeln aus angeht, hat nachhaltig Erfolg.
Deshalb muss gleich zu Anfang geklärt werden, welches Ausmaß das Aktionsfeld der Kommunikation hat, wo die verantwortlichen Kommunikationsakteure stehen und welche Regeln gelten.

Interne Kommunikation braucht Konzept

Nur in kleinen Unternehmen, in denen alle in einem fast schon familiären Team arbeiten, läuft die interne Kommunikation auf der persönlichen Ebene. Dort braucht man keine spezifischen Konzepte und speziellen Instrumente. Ab welcher Unternehmensgröße eine Institutionalisierung der internen Kommunikation sinnvoll ist, lässt sich nicht eindeutig festlegen. Das hängt von der Branche, der Art der Leistung und nicht zuletzt von der Mentalität der Gruppe ab. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es schon ab 15 – 20 Mitarbeitern angeraten sein kann, einen festen Rahmen und Werkzeuge der internen Kommunikation zu schaffen. Ab 40 – 50 Mitarbeitern wird die systematische Mitarbeiterkommunikation dann eigentlich zur Pflicht. Die Realität sieht freilich anders aus. Uns begegnen immer wieder Unternehmen mit dreistelligen Mitarbeiterzahlen, die nur sporadisch und spontan interne Kommunikation betreiben, ansonsten aber dem Flurfunk das Feld überlassen.

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

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

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

Die konzeptionelle Vorgehensweise ist einfach und immer gleich. Weil sich tragfähige Problemlösungen nicht maßgeblich auf Basis von Vermutungen

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

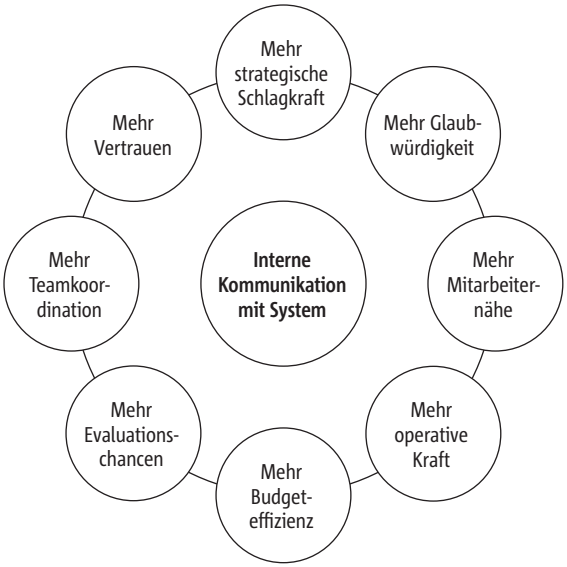


Abbildung 1: Mehrwerte für die interne Kommunikation

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

› **Mehr strategische Schlagkraft** – Durch eine kluge Konzeption lässt sich die interne Kommunikation genau an den vorgegebenen Unternehmenszielen ausrichten und stimmig in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügen.

› **Mehr Glaubwürdigkeit** – Die Konzeption gibt der internen Kommunikation durch abgestimmte Themen und durch den systematischen, dramaturgisch geschickten Einsatz dieser Themen mehr Glaubwürdigkeit und Klarheit.

- **Mehr Mitarbeiternähe** – Die Konzeption unterteilt die Gesamtheit der Mitarbeiterschaft in Bezugsgruppen, die mit den passenden Inhalten über spezifische Kanäle direkt angesprochen werden. So wird mehr Nähe hergestellt.

- **Mehr operative Kraft** – Konzeptionelles Arbeiten stellt sicher, dass nur die Themen und Instrumente zum Einsatz kommen, die passgenau an der Problem- und Aufgabenstellung ausgerichtet sind.

- **Mehr Budgeteffizienz** – Systematische Konzepte vermeiden Streuverluste und Redundanzen. Der Einsatz des Budgets bekommt mehr Transparenz, und der Wirkungsgrad der eingesetzten Mittel wird wesentlich erhöht.

- **Mehr Evaluationschancen** – Ein Konzept hat feste strategische und operative Ordnungslinien. Durch diese klare Linienführung lassen sich die avisierten Ziele, Themen und Instrumente präzise auf ihre Erfolge hin überprüfen.

- **Mehr Teamkoordination** – Durch die konzeptionellen Koordinaten wissen alle an der internen Kommunikation Beteiligten, welchen Kurs die Kommunikation einschlägt. Sie kennen die Richtung und können den Kurs ohne Fehleinschätzungen und Reibungsverluste unterstützen.

- **Mehr Vertrauen** – Systematische Kommunikation fördert Vertrauen. Es dient als Schmiermittel für reibungslose Zusammenarbeit und stärkt das Fundament des Unternehmens, gerade in Veränderungssituationen oder in Krisenzeiten.

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

PRAXIS LIVE

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

Die SüdWatt AG hatte laut aktueller Statistik des Personalchefs 538 Mitarbeiter. Sie versorgte seit Jahrzehnten den Großraum eines süddeutschen Mittelzentrums mit Strom und Gas. Durch die Liberalisierung des Energiemarktes stand das Unternehmen seit ein paar Jahren in starkem Wettbewerb mit Billiganbietern und großen Energieriesen. Vor allem im Segment der Privatabnehmer sank die Zahl der Kunden langsam, aber stetig. Die große Wechselwelle war zwar bisher ausgeblieben, durch weitere Preisexplosionen auf dem Energiemarkt hätte es jedoch schnell zu einem „Erdrutsch" kommen können.

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

Der Konzeptionsprozess hat feste Regeln

„Konzeptionelles Arbeiten? Das mache ich. Ich reiche jedes Jahr eine Planung für die interne Kommunikation ein. Das brauche ich, um meine Mittel für das neue Jahr loszueisen." – „Was steht denn drin in Ihrem Plan?" – „Im Wesentlichen schreibe ich die Maßnahmen aus dem Vorjahr rein, vieles hat sich ja bewährt und ich weiß, dass es funktioniert." Solche in Routine erstarrten Maßnahmenplanungen haben wenig mit gründlicher Konzeption zu tun. Konzeptionelles Arbeiten bedingt eine systematische Vorgehensweise.

Die Arbeit unterteilt sich in vier Phasen. Dieser Viererschritt duldet keine Ausnahme. Es darf kein Überspringen geben, auch wenn es noch so eilt. Der Regelkreislauf in der internen Kommunikation braucht einen festen Ablauf:

- **Phase 1: Analyse** – Man fixiert die Aufgabenstellung, sammelt alle notwendigen Informationen zur Aufgabe und bestimmt auf Basis dieser Informationen den aktuellen Ist-Status der internen Kommunikation im Unternehmen.

- **Phase 2: Planung** – Zuerst legt man die grundlegenden Koordinaten der Kommunikationsstrategie fest und fügt danach die dazu passenden Instru-

mente ein. Das Ganze wird in einem Konzeptionspapier schriftlich festgehalten, im Haus abgestimmt und von den Vorgesetzten genehmigt.

› **Phase 3: Durchführung** – Die im Konzept fixierten Instrumente werden bis ins Detail geplant und dann systematisch gestaltet, produziert und eingesetzt. Die interne Kommunikation zeigt, was sie kann.

› **Phase 4: Kontrolle** – Während der Durchführung werden die Resultate ständig überprüft. Der Kommunikationsmanager IK kontrolliert, ob die interne Kommunikation die gesteckten Ziele erreicht hat, und wie effizient der Einsatz der Mittel war. Es gilt, Schwachstellen aufzuspüren, um den Wirkungsgrad zu optimieren. Die Erkenntnisse der Kontrolle fließen in die nächste Analyse wieder mit ein.

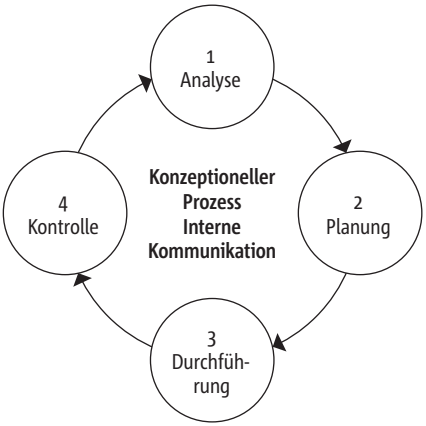


Abbildung 2: Die vier Konzeptphasen der internen Kommunikation

Im Serviceteil (Seite 204) finden Sie die einzelnen Phasen detailliert beschrieben. Der Kreislauf schließt sich und der Prozess beginnt von vorn. Im nächsten Zyklus fließen die Erkenntnisse der Kontrollphase in die neue Aufgabenstellung ein. Durch den systematischen Regelkreis entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der den Wirkungsgrad der internen Kommunikation von Mal zu Mal erhöht.

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

PRAXIS LIVE

Eigentlich hatte Sven Ribbeck nicht vor, tiefer in die interne Kommunikation einzusteigen. Er sah sich eher als Pressemann – aber wie das Firmenleben so spielt! Anfang des Jahres hatte sein Chef Dr. Velten eine bekannte Unternehmensberatung beauftragt, die SüdWatt AG zukunftssicher am Markt zu positionieren. Die Berater nahmen das gesamte Marketing unter die Lupe und präsentierten am Ende dem Vorstand ein dickes Strategiepapier. Die Unternehmensberater positionierten SüdWatt verkürzt als „modernen und kundenorientierten Energieberater". Dagegen war an sich nichts einzuwenden, das klang gut und zukunftsträchtig. Nur fiel Dr. Velten sofort auf, dass es bei der neuen Imageposition einen neuralgischen Punkt gab: die Mitarbeiter. Denn die sahen sich bis dato keinesfalls als „moderne Energieberater" und sie waren, da durfte man sich nichts vormachen, auch nur bedingt „kundenorientiert".

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

Das Kompetenzfeld definieren

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

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

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

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

Um den Aufgaben die richtigen Grenzen geben zu können, muss man wissen, dass das interne Kommunikationsmanagement nur einen Teil der gesamten internen Unternehmenskommunikation darstellt. Es gibt nämlich fließende Übergänge vom internen Kommunikationsmanagement hin zur jobbezogenen Fachkommunikation und der personenbezogenen Beziehungskommunikation.

Abbildung 3: Interne Kommunikation im Spannungsfeld

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

› **Die jobbezogene Fachkommunikation** – In jedem Unternehmen geht es in erster Linie um Aufträge und Verkäufe, um Projekte und Jobs, um konkrete Leistungserstellung. Jeder Mitarbeiter ist vor allem Fachkraft mit festen Aufgaben, die in der Stellenbeschreibung definiert sind. Im Rahmen der Leis-

tungserbringung arbeiten Kollegen, Abteilungen und Teams zusammen. Sie kommunizieren, um ihren Job machen zu können. Diese jobbezogene Kommunikation ist Sache der beteiligten Fachressorts wie Vertrieb, Beschaffung oder Qualitätskontrolle und liegt nicht im direkten Verantwortungsbereich des Kommunikationsmanagers IK. Im Sinne einer übergreifenden Netzwerkfunktion gibt es für die interne Kommunikation aber auch keine klare Abgrenzung. Denn zum einen ist die interne Kommunikation verpflichtet, mit den eigenen Kommunikationsinstrumenten die Leistungserstellung und die Zusammenarbeit der Fachabteilungen zu unterstützen. Zum anderen sind in manchen Unternehmen dem Kommunikationsmanager IK sogar spezielle Kompetenzen zugewachsen, die – methodisch gesehen – eher im Bereich der Fachabteilungen zu Hause wären. Beispielsweise kann die jährliche Vertriebstagung – eigentlich ein Instrument der Vertriebsabteilung – in der Verantwortung der Abteilung „Interne Kommunikation" liegen. Eine solche Kompetenzerweiterung ist möglich und legitim. Wir fordern an dieser Stelle nur: Die Verantwortungsbereiche und Schnittstellen zu den Fachabteilungen müssen in diesem wie in jedem anderen Fall eindeutig definiert sein.

› **Die personenbezogene Beziehungskommunikation** – Im Vordergrund stehen die persönliche Kommunikation von Mensch zu Mensch und deren psychologische und soziologische Aspekte. Jeder einzelne Mitarbeiter sollte nicht kommunizieren „wie ihm der Schnabel gewachsen ist", sondern sich durch ein ausgewogenes und einfühlsames Kommunikationsverhalten in die Gemeinschaft einfügen. Idealbild für das Unternehmen ist eben nicht der „ellenbogenstarke Karrierist" sondern der „homo reciprocans" – ein Mensch, dessen Verhalten von fairem Geben und Nehmen geprägt ist. Moderne Unternehmen haben die Chancen erkannt und überlassen die persönliche Kommunikation nicht dem Zufall. Sie sensibilisieren und trainieren das Kommunikationsverhalten ihrer Mitarbeiter. In der Regel ist hier vor allem die Abteilung Personal in der Pflicht. In größeren Unternehmen bieten sie Instrumente wie zum Beispiel Coachingrunden für Führungskommunikation oder Konflikttrainings an. Uns ist sogar schon eine Schulung unter dem Titel „Lerne lächeln!" begegnet. Auch in die Beziehungskommunikation kann der Kommunikationsmanager eingebunden sein. Er stellt die Infrastruktur bereit und stimuliert Interesse, um z. B. die Angebote der Personalabteilung im Unternehmen angemessen ins Gespräch zu bringen. Je nach Unternehmen kann es passieren, dass die interne Kommunikation sogar direkt involviert ist. So kennen wir einen IK-Manager, der die Stelle eines Ombudsmannes für die Mitarbeiter geschaffen hat und mit systematischer Kommunikation begleitet. Auch hier gilt die Regel: Alles ist möglich. Es müssen nur die Schnittstellen unmissverständlich definiert sein.

› **Das interne Kommunikationsmanagement** – Kommen wir zum verbindenden Element. Wie schon gesagt, das interne Kommunikationsmanagement

kennt keine klare Demarkationslinie hin zur joborientierten Fachkommunikation und zur persönlichen Beziehungskommunikation. Die Übergänge sind fließend. Die interne Kommunikation funktioniert wie ein Kapillarnetzwerk, das sich über alles legt und die gesamte Organisation mit dem lebensspendenden Stoff der Informationen versorgt. Die Aufgabenstellung ist integrierend und moderierend. Das IK-Management beweist Übersicht und vermittelt das „Big Picture". Es liegt in der Natur von Menschen, Gruppen und Gesellschaften, dass sie ein tieferes inneres Bedürfnis nach Neuigkeiten, nach Information und Austausch haben. Wo immer Menschen zusammenkommen, schließen sie sich zu Kommunikationsnetzwerken zusammen und tauschen sich aus. Diese Gesetzmäßigkeit gilt auch in Unternehmen. Das interne Kommunikationsmanagement überlässt die Netzwerkbildung nicht dem Geratewohl, sondern stellt die erforderliche Infrastruktur zur Verfügung und bietet die motivierenden Inhalte an. Es tut alles, damit sich eine lebendige Kommunikationskultur im Unternehmen etablieren kann.

Soweit unsere kurze Beschreibung des „Spielfelds" für die interne Kommunikation. Jetzt sind Sie an der Reihe. Schreiben Sie auf, was Ihre Kompetenzbereiche im Rahmen der internen Kommunikation sind. Wenn es keine feste Stellen- und Aufgabenbeschreibung gibt, aus der Sie abschreiben können, dann skizzieren Sie Ihre Kompetenzbereiche am besten aufgrund der in Ihrem Hause üblichen Praxis und der daraus resultierenden „Gewohnheitsrechte und -pflichten".

Kompetenzbereich	Kurzprofil

Check 1: Kompetenzbereiche der internen Kommunikation

Die ausgefüllte Checkliste sollten Sie zur Hand behalten. Sie wird später bei der Entwicklung von Analyse und Strategie wieder zum Einsatz kommen.

PRAXIS LIVE

Ribbeck kramte im Schreibtisch nach seiner Stellenbeschreibung. Aber als er die schließlich gefunden hatte, half sie ihm auch nicht weiter, denn da wurde sein Job als Pressesprecher ausführlich beschrieben, zu seinen internen Kommunikationsaufgaben jedoch fanden sich nur drei dürre Worte „Information der Mitarbeiterschaft". Bisher war er auch gar nicht

auf die Idee gekommen, seine Kompetenzen genauer zu umreißen. Er hatte eine Handvoll Instrumente von seinem Vorgänger geerbt – Intranet, Schwarzes Brett, Mitarbeiterfest und den Rundbrief – ja, und die führte er routiniert weiter, wie das eben so ist.

Kompetenzbereich	Kurzprofil
Pläne und Projekte des Vorstands „verkaufen“	Relativ regelmäßige Personalinformation über Intranet, Schwarzes Brett und Rundbriefe
Miteinander der Mitarbeiter fördern	Fallweise Information über Neuigkeiten im Kollegenbereich; als Höhepunkt das Mitarbeiterfest

Das Zusammenstellen der Checkliste ging fix. Von einem vielfältigen Kompetenzspektrum konnte nicht die Rede sein. Sven Ribbeck fielen nämlich nur zwei grundlegende Bereiche ein, von denen das Schwergewicht eindeutig auf dem Bereich „Pläne und Projekte des Vorstands verkaufen“ lag. Wenn man die Sache realistisch sah, war er vornehmlich das Sprachrohr von Dr. Velten.

Die Rollen der Beteiligten aufzeigen

Die Grenzen des „Spielfelds“ sind gezogen. Im nächsten Schritt stellen wir die „Spielmacher“ auf das Feld und nehmen ihre gegenwärtigen Rollen unter die Lupe. Dabei konzentrieren wir uns auf die drei Hauptrollen: Führungskräfte, Mitarbeiter und Kommunikationsmanager IK sowie zwei Nebenrollen: Personalabteilung und Betriebsrat.

Ganz oben steht die Rolle der **Führungskräfte**. In der internen Kommunikation bestimmt das Top-Management das Spiel. Seine Ziele und Vorgaben prägen den Kommunikationskurs. Vor diesem Hintergrund hat es fatale Folgen, wenn die Führung die interne Kommunikation vernachlässigt. Solange der Chef die Mitarbeiteransprache als „nebensächlich“ abwertet, hat die interne Kommunikation nur geringe Entfaltungsmöglichkeiten. Der Kommunikationsmanager IK darf eine solche Geringschätzung nicht hinnehmen. Auch wenn es nicht einfach wird, muss er „missionarisch“ tätig werden und geduldig am Rollenverständnis seiner Vorgesetzten arbeiten.

Durch stete Überzeugungsarbeit verankert der IK-Manager in den Köpfen seiner Vorgesetzten die wachsende Bedeutung der internen Kommunikation. Dazu sollte er permanent in die Spitze hineinwirken und Aufklärungsarbeit

leisten. Gleichzeitig beinhaltet die interne Kommunikationsfunktion immer auch die Erziehung der Führungskräfte zu konsequentem Kommunizieren. Nicht „Management by Objectives“ (sprich: Führung durch harte Zielvorgaben) sondern „Management by Communication“ heißt unserer Meinung nach der Führungsstil der Zukunft. Führungskräfte können sich nur durch intensive Kommunikation im Unternehmen eine zukunftssichere „Vertrauensstellung“ schaffen. Das ist leicht gesagt – und doch so schwer zu leben, denn Führen ist ein ständiger Balance-Akt. Den betriebswirtschaftlichen Erfolg fest im Blick, müssen Vorstände und Geschäftsführer entschlossen und zielorientiert auftreten. Gleichzeitig wird von ihnen aber auch menschliche Kompetenz gefordert, man erwartet von ihnen, dass sie einfühlsam auf die Mitarbeiter eingehen. Gute „Leader“ verlieren den „Return on Investment“ des Unternehmens im harten Wettbewerb nie aus den Augen, aber sorgen zugleich für eine Atmosphäre der Fairness, in der sich die Mitarbeiter wohlfühlen und engagiert mitarbeiten.

Weil vielen Geschäftsführern und Vorständen das erforderliche Kommunikationstalent fehlt, fällt es ihnen schwer, in der internen Kommunikation die nötige Balance zu halten. Deshalb ist Erziehung zur konsequenten Führungskommunikation zwar ein wichtiges Prinzip, aber in der Realität häufig nur schwer einzulösen.

Manche Chefs neigen zu großen Proklamationen und mächtigen Auftritten. So eine Führungsrolle mag beim ersten Auftritt imposant wirken, sie verschleißt sich aber schnell. Proklamationskommunikation wirkt nur im ersten Moment mächtig. Wenn die Substanz fehlt, dann geht ihr schnell die Luft aus. Interne Kommunikation sollte nie zur Machtdemonstration genutzt und strategisch manipulativ eingesetzt werden. Eine gute Führungsrolle besinnt sich auf die eigene Kompetenz und beweist Understatement. Sie ist unaufgeregt und anschaulich. Sie verzichtet darauf, Kommunikationsinhalte unnötig aufzublasen. Sie braucht keine ständigen Dekrete und kann im Dialog bestehen.

Andere Chefs sehen ihre Kommunikationsrolle vorzugsweise in der Defensive hinter den Kulissen. Auch das ist keine ideale Führungsposition. Mitarbeiter wollen Führung (im positiven Sinne) spüren. Sie wollen wissen, wofür ihr Chef steht. Das geht nicht aus der sicheren Distanz, dazu muss die Führungskraft „auf Tuchfühlung“ und „in die Bütt“ gehen.

Leider begegnen uns auch immer wieder Chefs, die keinerlei Respekt gegenüber ihren Mitarbeitern zeigen. Sie kanzeln rüde ab und lassen sich in der internen Kommunikation zu emotionalen Ausfällen hinreißen, die bis zur Beleidigung reichen. Für die interne Kommunikationsfunktion sind solche Chefs eine Katastrophe. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter ernst nehmen und ihren Wert richtig einschätzen.

Aber auch das andere Extrem gibt es. Hin und wieder treffen wir auf Chefs, die wollen von allen geliebt werden. Sie machen ständig Schönwetter und vermeiden es, unangenehme Themen anzusprechen. Führung ist jedoch keine Kuschel-Rolle. Führungskräfte müssen lernen, verlässlich und standhaft zu kommunizieren. Sie bringen die richtigen Botschaften klar und überzeugend zum passenden Zeitpunkt an – und wenn es denn sein muss, machen sie sich damit auch unbeliebt.

Es wären da noch die schlecht ausbalancierten Vorgesetzten zu nennen, deren Führungsrolle es ist, alles besser zu wissen. Sie haben noch nicht mitbekommen, dass im Informationszeitalter jede Information für alle zugänglich ist, so dass die Mitarbeiter heute häufig besser informiert sind als die Führungsebene. Deshalb müssen die Chefs lernen, gut zuzuhören, um zu verstehen, was Mitarbeiter wissen und wollen. Sie müssen lernen, Probleme mit ihren Mitarbeitern zu diskutieren und Meinungsverschiedenheiten zuzulassen. Sie werden immer stärker als Moderatoren gefragt. Sie entscheiden nicht mehr einsam und allein, sondern führen Entscheidungen im Team herbei.

Und dann begegnen uns die Führungskräfte, die intuitiv und mit Leichtigkeit alles richtig machen. Wir nennen sie „Leader“ und grenzen sie ganz bewusst von dem Begriff „ Führungskraft“ ab. Der „Leader“ versteht es, die Mitarbeiter mit Charisma und mit einer Vision beim Herzen zu packen. Die Mitarbeiter sind keine Untergebenen, sondern der „Leader“ begegnet ihnen auf Augenhöhe und vermittelt klare Werte, die der Orientierung dienen und an die er sich auch selbst hält. Er ist eine Art Coach, der seine Mitarbeiter wertschätzend unterstützt und sie ermutigt, auch ungewöhnliche Wege einzuschlagen. Er setzt auf ihre Stärken und versteht ihre Bedürfnisse. Dabei erkennt er die Wichtigkeit der internen Kommunikation und informiert offen, zeitnah, liefert Interpretationshilfe und scheut den Diskurs mit seinen Mitarbeiter nicht.

Ganz gleich, wie gut oder schlecht die Führungsrolle in Ihrem Unternehmen besetzt ist, eine Regel gilt in jedem Fall: In der Realität kann die interne Kommunikation nicht diametral zum Stil der Führungsrolle laufen. Der IK-Manager muss sich immer an den Stärken und Schwächen der vorhandenen Führungspersönlichkeiten orientieren und sie in ihrer Balance wirkungsvoll unterstützen. Er kann abfedern und nachsteuern, aber er darf nicht die Gegenrichtung einschlagen. Das heißt, eine autoritätsbetonte Führung verlangt eine eher autoritätsbetonte Kommunikation. Ein defensiver Führungsstil zieht einen defensiven Kommunikationsstil nach sich. Die Führung gibt die Richtung vor.

Wechseln wir über zur Rolle der **Mitarbeiter**. Heute einfach pauschal von „unserem Personalbestand“ zu reden, lässt ein sträfliches Unverständnis der Realitäten erkennen. Das uniforme Heer der Arbeiter und Angestellten exis-

tiert schon lange nicht mehr. Die Zahl der Hilfskräfte und einfachen Arbeiter sinkt seit Jahren. Die Quote der gut gebildeten Spezialisten und Könner steigt immer weiter an. Die Mitarbeiter von heute begreifen sich im westlichen Kulturkreis als Individuum und weniger als Teil eines Kollektivs. Die Mitarbeiter von heute sind selbstbewusster, informierter und energischer als noch vor 20 Jahren. Und damit steigen auch die Ansprüche an die Mitarbeiteransprache. Interne Kommunikation der Zukunft ist gezielte und differenzierte Beziehungskommunikation.

Die Erfahrung zeigt, dass für die Mitarbeiter die wichtigste Informationsquelle im Unternehmen die Mitarbeiter selbst sind. Erst danach folgen als Informationsquellen die klassischen IK-Instrumente mit dem Intranet an der Spitze, sofern es im Unternehmen ein Intranet gibt. Die Information durch die eigenen Vorgesetzten fällt überraschend weit zurück. Was „die da oben" sagen, scheint nur bedingt Akzeptanz zu finden.

Die Schuld hierfür liegt nicht allein in der Chefetage. Es mangelt auch am offenen Rollenverständnis der Mitarbeiter. Vielen gelingt es nicht, über den Tellerrand ihrer Interessen hinauszuschauen und zu akzeptieren, dass ein aktives und verständiges „Geführt werden" notwendig ist. Mitarbeiter haben die Pflicht, Rückmeldungen an ihre Führungskräfte zu geben und auf Informationsdefizite aufmerksam zu machen. Mitarbeiter haben das Recht, den Dialog einzufordern und eigene Ideen und Vorschläge einzubringen. Aber Information und Dialog sind keine reine Bringschuld der Vorgesetzten, sondern immer auch eine Holschuld des gesamten Teams. Verantwortungsbewusste Mitarbeiter gestalten die Kommunikationskultur des Unternehmens aktiv mit und fühlen sich für diese Kultur verantwortlich. Das neue Rollenverständnis der Mitarbeiter im Unternehmen lässt sich treffend durch „Mitdenken und Mitwirken!" auf eine kurze Formel bringen. Eine Aufgabe der internen Kommunikation ist es daher auch, eine Bühne für das Mitwirken zu schaffen. Interne Kommunikation beteiligt die Kollegen. Interne Kommunikation gibt Impulse und lobt die Erfolge. Nur wer seinen Platz im Unternehmen kennt, sich beachtet und gewürdigt fühlt, wird mit an einem Strang ziehen. Der große Psychologe und Organisationsentwickler Kurt Lewin hat es treffend formuliert: „Wir sind eher bereit, unser Verhalten zu verändern, wenn wir an der Problemanalyse und Lösungserarbeitung beteiligt sind und zudem Entscheidungen ausführen, die wir selbst mit formuliert haben."

Kommen wir in schnellem Wechsel zur Rolle des **Kommunikationsmanagers IK**. In neun von zehn deutschen Unternehmen gibt es keine eigene Abteilung für interne Kommunikation. Häufig gibt es nicht einmal einen spezialisierten Kommunikationsmanager IK als Einzelkämpfer. In der Mehrzahl der mittelständischen Unternehmen hat der entsprechende Mitarbeiter eine Mischfunktion. Neben der Mitarbeiterkommunikation wurde er noch

für andere Aufgaben eingeteilt und in eine andere Fachabteilung eingegliedert. Am gängigsten ist die Integration in den Bereich der Unternehmenskommunikation. Hier und da begegnet uns die Zuordnung als Stabsstelle der Geschäftsleitung oder die Integration in die Personalabteilung. Speziell die Eingliederung in die Personalabteilung führt des Öfteren zu Reibungsverlusten. Mitarbeiter trauen sich nicht, mit dem IK-Manager aus der Personalabteilung ein offenes Wort zu reden, weil er nicht „neutral" scheint und sie disziplinarische Konsequenzen befürchten.

Mit der faktischen Rolle der IK-Manager ist es in vielen deutschen Unternehmen nicht gut bestellt. Die meisten begreifen sich selbst nicht als „Kommunikationsmanager", weil sie bis zum Hals in der Alltagsarbeit versinken. Sie arbeiten zweifellos routiniert, handwerklich sauber und haben „ihren Laden" im Griff. Alles läuft auf „Nummer Sicher". Aber ihnen fehlt der nötige Freiraum für strategisches und konzeptionelles Arbeiten. „Echte" Kommunikationsmanager begegnen uns zwar immer öfter, aber noch lange nicht häufig genug. Ein Schlüsselproblem scheint auch zu sein, dass viele interne Kommunikationsleute nicht die nötige Anerkennung bei ihren Vorgesetzten finden. Sie können ihre Strategie- und Managementkompetenz nicht richtig ins Spiel bringen, obwohl sie dicht am Puls der Mitarbeiter sind und ihrem Chef wertvolle Ratschläge geben könnten.

Überhaupt hat der Kommunikationsmanager IK eine schwierige Position zwischen oben und unten, zwischen den Chefs und den Kollegen. Beide Seiten versuchen, ihn auf ihre Seite zu ziehen. Die Chefetage kann dafür enorme Zugzwänge entfalten. Dem muss der IK-Manager möglichst widerstehen. Seine Aufgabe ist es, das Gleichgewicht zwischen dem ökonomischen Prinzip „Gewinnmaximierung" und dem humanen Prinzip „Pflege der Mitarbeiter" zu wahren. Er ist der „Hüter der Balance". Er kann Dispute, Missverständnisse, Konflikte und Spannungen im Unternehmen nicht verhindern, die gehören zu jedem Gruppenprozess. Seine Aufgabe ist es, eine lebendige und stabile Kommunikationskultur zu schaffen, die solche Friktionen auffangen und abfedern kann. Machen wir uns aber nichts vor: Der IK-Manager kann dabei der Impulsgeber sein und die verschiedenen Komponenten dirigieren, die Verantwortung liegt jedoch nicht alleine bei ihm, sondern ist Führungsaufgabe.

Vielleicht ist diese schwierige Position zwischen den Kräften auch der Grund dafür, dass manche Kommunikationsverantwortliche überfordert sind und aus der Rolle fallen. Wir erinnern uns an Beratungsgespräche, da wurden die Kollegen als „faules Pack" oder „dumme Sesselpupser" tituliert. Eine solche Haltung disqualifiziert. Zyniker haben speziell in der internen Kommunikation nichts zu suchen. Nur wer seine Kollegen schätzt und respektiert, ist hier im richtigen Job. Allen anderen wird geraten, baldmöglichst den Aufgabenbereich zu wechseln.

Zwischen Führungsspitze und Mitarbeiterbasis angesiedelt, muss man in der Rolle des internen Kommunikationsmanagers in vielen Sätteln gerecht sein. Für uns verbindet die ideale Besetzung folgende Talente:

- **Psychologe**, der an den Einstellungs- und Verhaltensmustern der menschlichen Psyche interessiert ist und neue Entwicklungen der Verhaltenspsychologie und der Neurowissenschaft im Auge behält
- **Kommunikationswissenschaftler**, der um die Komplexität und Emotionalität des menschlichen Kommunikationsverhaltens weiß
- **Soziologe**, der sich mit den Mechanismen von Gruppen auskennt und diese auf das soziale Gefüge des Unternehmens anwenden kann
- **Coach**, der insbesondere die Führungskräfte anleitet, sie berät und eventuell sogar im Kommunikationsverhalten trainiert oder trainieren lässt
- **Betriebswirt**, der die Kommunikationsprozesse zielgerecht gestaltet, effizient steuert und sich im Projektmanagement auskennt
- **Journalist**, der aus trockenen Informationen eine spannende Story aufbauen kann und dabei die Erkenntnisse der modernen Leseforschung umsetzt
- **Animateur**, dem es tagtäglich viel Spaß macht, mit Menschen umzugehen und Menschen zu motivieren und zu aktivieren
- **Detektiv**, der eine Spürnase für die großen und kleinen Themen des Unternehmens hat und dabei auch die Zwischentöne im Ohr behält
- **Zukunftsforscher**, der offen für neue Wege ist und seine interne Kommunikationsarbeit permanent weiterentwickelt

Sie runzeln die Stirn? Okay, okay, vielleicht ist uns diese Stellenbeschreibung etwas zu emphatisch geraten. Aber der Kern hat Bestand. In erster Linie ist der Kommunikationsmanager IK ein Generalist, der ein breites Feld überblickt und alle Kräfte integriert.

Damit der IK-Manager dieser Rolle gerecht werden kann, braucht er in jedem Fall ein funktionierendes Netzwerk im Unternehmen. Er hat überall im Haus direkte Drähte oder baut sie sukzessive auf. Alle Abteilungen sind einbezogen, vor allem die, bei denen das wichtige Fach- und Insiderwissen sitzt. Falls der IK-Manager über mehrere Standorte oder vielleicht sogar über die Ländergrenzen hinweg kommuniziert, sollte er zumindest einmal alle anderen

Standorten einen Besuch abstatten, um Kontakte zu knüpfen. Der Aufbau eines Netzwerkes ist besonders wichtig:

- um in jeder Richtung die nötigen Einblicke und Durchblicke zu erhalten,
- um sich frühzeitig und schneller als andere über aktuelle Probleme zu informieren,
- um über beste Quellen für Themen und Neuigkeiten zu verfügen,
- um Rückhalt für die konzeptionelle Planung in der Firma zu sichern.

Ein Netzwerk funktioniert nicht nur einseitig, es muss immer auch eine „Gegenleistung“ erbracht werden, wobei Gegenleistung nicht in Geld- oder Sachwerten gemessen wird. Es geht um ideelle Dinge wie Vertrauen, Kollegialität, Ansehen, Informationsvorsprung, Verständnis oder ein offenes Ohr.

Kommen wir zu den Nebenrollen der internen Kommunikation. Für den IK-Manager ist eine gute Zusammenarbeit mit der **Personalabteilung** selbstverständlich. Die Instrumente der Personalführung, -entwicklung und -bindung sind eng mit denen der internen Kommunikation verzahnt. In manchen Bereichen wäre die Arbeit der Personalabteilung ohne die Kommunikationsplattformen der IK-Abteilung gar nicht möglich – zum Beispiel bei der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen oder der Forcierung der betrieblichen Weiterbildung. Beide Abteilungen müssen zwar ihre Verantwortungsbereiche sauber abgrenzen, aber ansonsten Hand in Hand arbeiten und sich gegenseitig austauschen. Damit der Austausch im üblichen Projektstress nicht zu kurz kommt, empfehlen wir die Institutionalisierung durch einen regelmäßigen Jour Fixe.

Nicht nur die Manager IK, sondern auch der **Betriebsrat** hat das Anliegen, die Kollegen zu informieren – beide jedoch mit unterschiedlichem Rollenverständnis. Der Kommunikationsmanager steht irgendwo zwischen „Anwalt“ der Mitarbeiter und „Sprachrohr“ der Leitung. Er ist auf jeden Fall an die Weisung des Unternehmens gebunden, während die Mitarbeiter den Betriebsrat als „einen von uns“ sehen. Der unabhängige Betriebsrat ist dem Wohl der Mitarbeiter verpflichtet und der Unternehmensleitung kaum Rechenschaft schuldig. Deshalb verfügt er nicht selten über mehr Glaubwürdigkeit und hat oft einen direkteren Zugang zu den Kollegen als der Manager IK.

Fatal ist es, wenn der interne Kommunikationsmanager von der Führung angehalten wird, den Betriebsrat als „Feind“ zu sehen. Ein ständiger Grabenkrieg ist die Folge, der einen wertvollen Teil der Kommunikationskraft der internen Kommunikation absorbiert. Der Kommunikationsmanager IK sollte sich stattdessen um eine vernünftige Kooperation bemühen und den Betriebsrat als Gesprächspartner angemessen einbeziehen. In Arbeitstreffen informieren sich beide Seiten und stimmen gemeinsame Themen ab. Sobald

die Verantwortungsbereiche des Betriebsrats direkt tangiert sind, ist eine solche Abstimmung sogar unbedingt erforderlich. Dabei ist eine gewisse respektvolle Distanz zwischen beiden Seiten notwendig. Ein Verdacht des „Gekungels“ darf nie aufkommen.

In der Rollenbeschreibung von Führungskräften und Mitarbeitern war nicht ohne Grund von der hohen Bedeutung der stimmigen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern die Rede. Zwischen den beiden Seiten verläuft die Hauptachse der internen Kommunikation. Die beiderseitigen Kommunikationsströme können prinzipiell fünf Richtungen haben:

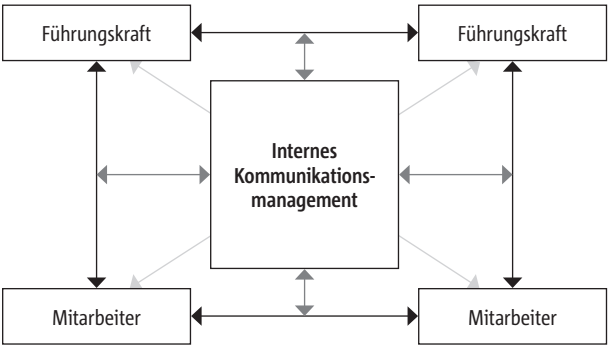


Abbildung 4: Die internen Kommunikationsrichtungen

Der Kommunikationsmanager IK muss alle Richtungen im Auge behalten und auf die Ströme konstruktiven Einfluss nehmen:

› **Die Top-Down-Richtung** – Das interne Kommunikationsmanagement unterstützt die Führungskräfte in der Kommunikation mit den Mitarbeitern, um deren Führungsfunktion zu stärken und zu stabilisieren. In vielen Unternehmen laufen die Hauptkommunikationsströme von oben nach unten. Das geht teilweise soweit, dass die Chefetage die interne Kommunikation schlichtweg als ihren verlängerten Arm betrachtet und vereinnahmt.

› **Die Bottom-Up-Richtung** – Das interne Kommunikationsmanagement stellt den Mitarbeitern Foren und Instrumente zur Verfügung, um in einen offenen Dialog mit den Führungskräften zu treten. Ein neuer Trend geht sogar noch weiter und proklamiert Bottom-Up als zukunftsweisende Kommunikationsrichtung unter dem Begriff „grasrooted“ – von der Graswurzel aus. In den meisten deutschen Unternehmen etabliert sich der Kommunikationsstrom von unten nach oben jedoch nur in schmalen Rinnsalen.

- **Die Equal to Equal on Top-Richtung** – Das interne Kommunikationsmanagement engagiert sich für Kommunikationswege und -instrumente, über die Führungskräfte mit Führungskräften kommunizieren. Diese Richtung ist zwar nur eine Nebenroute, sie rückt aber unter dem Begriff „Führungskräftekommunikation“ zunehmend in den Blickpunkt. Die Idee dahinter ist, dass sich moderne Führungskräfte nicht mehr als einsame Einzelkämpfer, sondern als offene Teamworker sehen.

- **Die Equal to Equal on Bottom-Richtung** – Das interne Kommunikationsmanagement schlägt Brücken von Mitarbeiter zu Mitarbeiter. Das Ziel ist, aus der Belegschaft eine „dufte Truppe“ und eine „große Familie“ zu machen. Jeder in der Gruppe soll sich wohlfühlen und seiner Firma treu bleiben. Diese Basisverbindung stellt eine zentrale Vorfahrtsroute für ein gutes Betriebsklima dar. Die interne Kommunikation muss die Route pflegen und ausbauen, denn Mitarbeiter sind für Mitarbeiter stets die wichtigste Informationsquelle im Unternehmen.

- **Fach- und hierarchieübergreifende Richtungen** – Mehr und mehr Unternehmen arbeiten interdisziplinär und abteilungsübergreifend. Institutionelle, aber auch persönliche Netzwerke bilden sich. Die fünfte Kommunikationsrichtung bezieht alle Richtungen ein und bildet ein synergetisches Geflecht. Die multiplen Verbindungen sollten im Zeitalter der digitalen Vernetzung mit strategischem Weitblick und Fingerspitzengefühl weiterentwickelt werden.

  Falls das Unternehmen seine interne Kommunikation nicht in alle Richtungen klug und einfühlsam reguliert, bricht sich der Drang nach Information und Neuigkeiten schnell informelle Bahnen. Die informelle Kommunikation ist unter dem Gesichtspunkt einer einheitlichen Kommunikation der große Gegenspieler des Kommunikationsmanagements. „Gerüchteküche“ und „Flurfunk“ konterkarieren eine geregelte Kommunikationsfunktion. Im Extremfall regieren sie die Kommunikationskultur des Unternehmens und stellen die interne Kommunikation ins Abseits. Um einem Missverständnis vorzubeugen: Informelle Kommunikation ist nicht per se schlecht. In Maßen hat informelle Kommunikation durchaus Vorteile. Sie verkürzt den Dienstweg oder bringt die Mitarbeiter einander näher. Beim informellen Feierabendbier lässt sich anders über Projektschwierigkeiten reden als im offiziellen Meeting. Beim Plausch am Kaffeeautomaten wird ein Problem bisweilen schneller aus dem Wege geräumt als auf dem offiziellen Dienstweg. Es geht also nicht darum, die informelle Kommunikation auszuschließen, sondern sie in moderate Bahnen zu lenken, damit sie nicht zu Legendenbildungen und Gerüchtefluten führt.

  Nachdem wir die Rollen auf dem Spielfeld der internen Kommunikation beleuchtet haben, sind Sie wieder an der Reihe. Denken Sie einen Moment

nach und bestimmen Sie dann die typischen Rollenmuster in Ihrem Unternehmen. Beziehen Sie dabei Überlegungen und Beobachtungen zu den fünf Kommunikationsrichtungen mit ein. Bringen Sie die Hauptrollen (Leitungsebene, Mitarbeiter und IK-Manager) mit wenigen Schlagworten auf den Punkt und seien Sie, wie immer, ehrlich. Das Ergebnis sollte das reale Rollenspiel in Ihrem Umfeld widerspiegeln, so wie Sie es täglich erleben.

Rollenverteilung	IK-Manager	Mitarbeiter	Leitungsebene
IK-Manager	Wie arbeitet IK zusammen? (Nur bei einem IK-Team)	Wie kommuniziert der IK-Manager mit den Kollegen?	Wie gut ist der Draht des IK-Managers zum Chef?
Mitarbeiter	Wie schätzen die Mitarbeiter den IK-Manager ein?	Wie gehen die Mitarbeiter miteinander um?	Wie sehen die Mitarbeiter ihre Chefs?
Leitungsebene	Welchen Rang gibt der Chef dem IK-Manager?	Was hält der Chef von seinen Mitarbeitern?	Wie gehen die Führungskräfte miteinander um?

Check 2: Die Rollenverteilung

Fertig? Dann schauen Sie sich das Ergebnis in Ruhe an. Können Sie mit dieser Rollenverteilung vernünftig arbeiten? Oder gibt es krasse Fehlentwicklungen in bestimmten Rollenbeziehungen? Eventuell lassen sich aus der Checkliste ja schon konkrete Aufgaben für Ihr internes Kommunikationskonzept ableiten, z. B. für die Führungskräftekommunikation. Wir werden darauf zurückkommen.

PRAXIS LIVE

Rolle und Rollenverteilung? Wie bitte? Sven Ribbeck hatte daran noch nie einen Gedanken verschwendet. Als er jetzt erstmals darüber nachdachte, bereitete ihm speziell seine eigene Rolle großes Unbehagen, denn plötzlich fiel es ihm wie Schuppen von den Augen: Er hatte sich bisher nie mit seiner Rolle identifiziert, er hatte die interne Kommunikation nie bewusst gestaltet. Um ganz ehrlich zu sein, er hatte sie als lästige Pflicht gesehen. Drei Ergebnisse ragten für Ribbeck aus der Checkliste heraus. Zum einen war da diese Trennungslinie zwischen der Technik und der Verwaltung. Die Techniker arbeiteten in der Regel schon seit ewigen Zeiten für SüdWatt und bildeten einen eigenen Kreis, der wie eine große Familie zusammengluckte. Die Verwaltung konnte man als zweiten Zirkel sehen, der aber aufgrund höherer Fluktuation nur locker zusammenhielt.

Rollenverteilung	IK-Manager	Mitarbeiter	Leitungsebene
IK-Manager	Solo	Ich trete als Pressesprecher auf.	Als Pressesprecher gut; im IK-Bereich warte ich auf Anwendungen.
Mitarbeiter	Ribbeck ist erst zwei Jahre dabei und hat den Stallgeruch nicht.	Die Technik sieht sich als alte Familie. Die Verwaltung bildet einen zweiten Kreis. Dazwischen gibt es eine Grenze.	Große Distanz der Mitarbeiter zu den Chefs, aber keine Verachtung. Dr. Velten als „Neuling", Zweiter Vorstand (Technik) im Hintergrund.
Leitungsebene	Velten sieht mich als Pressesprecher.	Velten versucht zunehmend, an die Basis zu gehen.	Die ca. 50 Führungskräfte haben keine gemeinsame Plattform.

Zum Zweiten fiel Ribbeck auf, dass die Führungskräfte zu wenig miteinander kommunizierten und wahrscheinlich wenig voneinander wussten. Das schien bisher niemanden gestört zu haben, obwohl er erst kürzlich gelesen hatte, wie wichtig zielgerichtete „Führungskräftekommunikation" für die Motivation der Mitarbeiter war. Zum Dritten hätte er beinahe den zweiten Vorstand links liegen lassen, der für die Technik zuständig war und sich mehr im Hintergrund hielt. Ribbeck nahm sich vor, bei Gelegenheit noch einmal in Ruhe über dessen Rolle nachzudenken. Und noch etwas fiel ihm bei genaueren Überlegen ein: Er hatte keinen Draht zur Personalabteilung. Im Gegenteil: Die Zusammenarbeit war schwierig, wohin gegen er mit dem Betriebsrat kollegial verbunden war und sich regelmäßig zum Mittagessen traf. Wie viele offene Baustellen es für die interne Kommunikation noch gab! Das war in einem Jahr alles gar nicht zu schaffen.

Die Brücke zur externen Kommunikation

Die interne Kommunikation steht im Unternehmen nicht allein, gleich nebenan gibt es den weit größeren Bereich der externen Kommunikation. In welchem Verhältnis stehen die beiden Kommunikationsbereiche? Generell muss der Kommunikationsmanager IK zu allen Abteilungen einen guten Draht aufbauen, um interessante Themen aufzuspüren. Er weiß immer, was im Haus passiert. Aber gerade zu den Abteilungen und Mitarbeitern, die für die externe Kommunikation verantwortlich sind, sollte er besondere Verbindungen pflegen. Im Sinne einer modernen ganzheitlichen Kommunikation sind externe und interne Kommunikation wie verschiedene Instrumente in

einem Orchester zu sehen. Sie mögen zwar unterschiedliche Klangfarben und andere Melodielinien haben, sie mögen überaus virtuelle Solisten sein, aber dennoch spielen sie gemeinsam in einem Orchester.

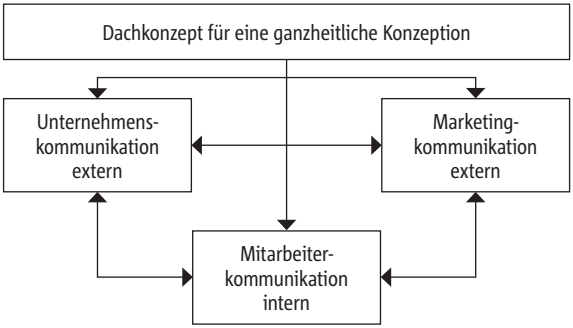


Abbildung 5: Schnittstelle interne und externe Kommunikation

Die externe Kommunikation unterteilt sich in vielen Unternehmen in zwei große Aufgabenbereiche. Da ist die imagebezogene Unternehmenskommunikation mit dem Schwerpunkt PR auf der einen Seite und auf der anderen Seite die promotionsbezogene Marketingkommunikation mit dem Schwerpunkt Werbung. Die Mitarbeiterkommunikation versteht sich als enger Partner beider Bereiche.

Immer mehr Unternehmen arbeiten zudem mit einem Dachkonzept, das alle Kommunikationsbereiche vereint und stimmig ausrichtet. Falls es bei Ihnen ein übergeordnetes Konzept gibt, nehmen Sie es zur Hand. Die Regeln des Dachs gelten auch für die interne Kommunikation. Die interne Konzeptionsarbeit darf nicht als Insellösung geplant und durchgeführt werden. Falls eine solche ganzheitliche Planung noch nicht existiert, sollten Sie in Abstimmung mit den anderen Kommunikationsbereichen einen entsprechenden Vorschlag machen. Ohne Integration geht es nicht mehr! Isolierte Kommunikationsarbeit verschenkt Kommunikationswirkung und verschwendet die Budgets.

Ob so oder so, der gute Kontakt des Kommunikationsmanagers IK zu den Abteilungen der externen Kommunikation sollte in jedem Fall intensiv gepflegt werden. Von der Herkunft her mögen sich viele IK-Manager dem Bereich Unternehmenskommunikation mehr verbunden fühlen. Vorsicht, die Verbindung zur Marketingkommunikation ist genauso wichtig, denn auch im Marketing geht es mehr und mehr um Beziehungskommunikation, bei der die Mitarbeiter als Botschafter und Mitwirkende voll einbezogen sind.

Checken Sie bitte kurz, welche Formen der Zusammenarbeit es zwischen der internen und externen Kommunikation in Ihrem Unternehmen gibt.

Kommunikationsschnittstellen	Ja	z. T.	Nein
Gibt es ein gemeinsames Dachkonzept für alle Kommunikationsbereiche?			
Wird die interne Kommunikation aktiv in die Entwicklung von externen Konzepten einbezogen?			
Sind interne Elemente in externe Kommunikationskampagnen integriert und werden diese mit IK abgestimmt?			
Wird IK frühzeitig über aktuelle externe Kommunikationsaktionen und -maßnahmen in Kenntnis gesetzt?			
Gibt es einen ständigen Informationsaustausch zwischen interner und externer Kommunikation?			
Gibt es feste Gremien, in denen sich interne und externe Kommunikation miteinander abstimmen?			

Check 3: Kooperation zwischen Intern und Extern

Falls sich im Check herausstellt, dass Ihre Verbindungen zu den anderen Kommunikationsabteilungen eher locker und sporadisch sind, sollten Sie das anstehende Konzept zum Anlass nehmen, um die Zusammenarbeit zu systematisieren. Wünschenswert wäre:

- Regelmäßiger Informationsaustausch zwischen den betreffenden Abteilungen als feste Institution
- Gemeinsame Kommunikationssitzungen zur Vermeidung von Reibungsverlusten und zur Abstimmung von Kooperationen
- Frühzeitige Abstimmung aller Konzepte und Kreationen, um Schnittstellen zu finden und Synergieeffekte zu erzeugen
- Operative Vernetzung von konkreten Maßnahmen und Aktionen der internen und der externen Kommunikation
- Eventuell sogar räumliche Zusammenlegung aller Kommunikationsabteilungen, um den informellen Austausch der Teams zu fördern

Die interne Kommunikation kann die enge Verbindung mit der externen Kommunikation gut gebrauchen, weil erfolgreiche externe Kommunikation das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter erhöht und Loyalität und Stolz nach dem Motto: „Seht her, das sind wir!“ generiert. Die externe Kommunikation hilft, das Unternehmen in den Köpfen der Mitarbeiter wirklicher zu machen. Außerdem kann die externe Kommunikation gezielt als ein Hebel der internen Kommunikation eingesetzt werden. Wenn Außenstehende loben, wenn neutrale Dritte sich positiv äußern, dann zählt das externe Lob innen doppelt!

Auch umgekehrt lohnt sich die Verbindung. Die externe Kommunikation profitiert von der internen Kommunikation:

- In der Marketingkommunikation entfaltet die externe Kampagne erst dann die volle Wirkung, wenn die Mitarbeiter, motiviert durch interne Kommunikation, sich voll und ganz hinter die Kommunikationsbotschaften stellen und die Kampagne leben.

- In der Unternehmenskommunikation lassen sich z. B. interne Instrumente als Träger der externen Ansprache nutzen. Erfolg versprechend wäre beispielsweise, den Bürgermeister auf die Abonnentenliste der Mitarbeiterzeitschrift zu setzen.

In Zeiten des weltweiten Netzes ist noch ein weiterer Aspekt zu beachten. Es gibt keine sichere Abgrenzung mehr zwischen intern und extern. Alles, was nach innen kommuniziert wird, dringt wahrscheinlich auch nach außen – und das inzwischen in Echtzeit. Schlechte Zeiten also für Geheimnisse, Diskretion ist kaum noch möglich. Der Kommunikationsmanager IK muss einkalkulieren, dass seine internen Themen und Botschaften jederzeit einen externen Nachhall bekommen können. Beispielsweise finden sich eine neue Vorstandspersonalie und ein geplanter Stellenabbau, die heute unter dem Siegel der Verschwiegenheit einem kleinen internen Kreis mitgeteilt werden, gleich morgen in der Tagespresse wieder. Wirtschaftsexperten der jungen Generation setzen sich deshalb für das transparente Unternehmen ein. Sie sagen, wer offen kommuniziert, der gewinnt innen und außen erheblich an Glaubwürdigkeit.

Trotz aller Transparenz nach außen gilt eine Maxime wie eh und je: Intern geht vor extern. Die Mitarbeiter müssen darauf bauen können, dass sie Informationen, die ihre Belange tangieren, vor der externen Öffentlichkeit erfahren. Wenn der Brief des Vorstandsvorsitzenden an die Mitarbeiter bereits in der Sonntagszeitung zitiert wird, bevor der Brief die Mitarbeiter am Montag erreicht, dann ist das ein Super-GAU für die interne Kommunikation. Den Mitarbeitern wird öffentlich dokumentiert, dass sie nur Mittel zum unternehmerischen Zweck sind.

PRAXIS LIVE

Die Kommunikationsabteilung von SüdWatt AG war direkt dem Vorstand Dr. Velten zugeordnet, der damit auch als direkter Chef amtierte. In der Abteilung saßen drei Mitarbeiter: Sven Ribbeck, der als Pressesprecher eingestellt wurde und die interne Kommunikation verwaltete; Margot Lenzen, die sich um das SüdWatt-Veranstaltungsprogramm kümmerte (ihr Kochstudio galt als ein Renner in der Region) und Sigrid Heiler

(seit 28 Jahren im Unternehmen), die für die Kundenwerbung und alle Printmaterialien zuständig war. Die drei saßen in getrennten Büros auf der gleichen Etage und wurden manchmal durch einen Azubi verstärkt.

„Checken Sie bitte kurz, welche Formen der Zusammenarbeit es zwischen der internen und externen Kommunikation in Ihrem Unternehmen gibt." stand im Kopf der Checkliste, und so sahen die Antworten von Pressesprecher Ribbeck aus:

- Gibt es ein gemeinsames Dachkonzept? – „Nein, es gab bisher noch nie ein richtiges Konzept bei uns, nur Maßnahmenpläne in Tabellenform."
- Wird die IK aktiv in die Entwicklung der externen Kommunikation einbezogen? – „Nur intuitiv, ab und zu, eine Systematik steckt im Grunde nicht dahinter."
- Sind interne Elemente in externe Kommunikationskampagnen integriert? – „Ja, wenn es Sinn macht. Aber dabei kommen nur die üblichen internen Instrumente zum Einsatz."
- Wird IK frühzeitig über aktuelle externe Kommunikationsaktionen informiert? – „Logo, wir sind ein gutes Team, das sich gegenseitig informiert und hilft."
- Gibt es einen ständigen Infoaustausch zwischen interner und externer Kommunikation? – „Ja, täglich."
- Gibt es feste Gremien, in denen sich interne und externe Kommunikation abstimmen? – „Nein, das passiert alles im persönlichen Gespräch über den Flur."

Interne Kommunikation als Element der Unternehmenskultur

Wir haben das „Spielfeld", die „Spieler" und deren Rollen in den Grundzügen umrissen. Jetzt fehlen uns noch die normativen kulturellen „Spielregeln".

Das interne Kommunikationsmanagement hat seine Wurzeln tief im normativen Fundament des Unternehmens verankert. Aus gutem Grund, denn das Unternehmen ist – nach der Familie – der wichtigste soziale Bezugsraum für den arbeitenden Menschen. Die Mitarbeiter wollen „ihre Firma" als Heimat, zweite Familie und Lebensraum sehen. Unter negativen Vorzeichen kann die

Firma aber auch zu Feindesland, Hinterhalt oder Fremde werden. Um den Mitarbeitern eine Heimat zu bieten, muss interne Kommunikation deshalb Ausdruck sozialer Wertschätzung und menschlicher Verlässlichkeit sein. Ihre soziale Funktion macht die Mitarbeiterkommunikation zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur.

Die interne Kommunikation darf nicht jedem taktischen Kalkül gehorchen. Sie ist verpflichtet, sich an den kulturellen Regeln und Gepflogenheiten der jeweiligen Unternehmenskultur zu orientieren. Damit die Orientierung gelingt, ist es notwendig, im Vorfeld der Konzeptentwicklung die wesentlichen Richtgrößen der jeweiligen Unternehmenskultur zu bestimmen.

Zum Begriff „Unternehmenskultur" gibt es viele unterschiedliche Definitionen und Auffassungen. Für uns repräsentiert Unternehmenskultur eine institutionelle „Persönlichkeit" zwischen Humanität und Ökonomie, deren Wertesystem verlässlich ist und deren Charakterzüge aufrichtig und wünschenswert sind. Das Credo der Unternehmenskultur manifestiert sich in offiziellen Spielregeln, die in Leitbildern oder Mission Statements schriftlich festgelegt werden. Darüber hinaus existieren aber immer auch ungeschriebene Spielregeln, die sich subtil und informell vermitteln und die Umgangsformen der Kollegen untereinander prägen. Oft sind diese Spielregeln kaum erkennbar, zeigen sich dennoch z. B. als Widersprüche zu den festgeschriebenen Werten.

Wie es unterschiedliche Menschen und Mentalitäten gibt, so gibt es auch ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen. Von introvertiert bis extrovertiert, von distanziert zurückhaltend bis eloquent verbindlich. Zwar proklamieren einige Fachbücher die positive, dynamische und dialogorientierte Unternehmenspersönlichkeit als Idealtypus, doch wir sind da anderer Meinung. Unserer Erfahrung nach muss eine Unternehmenskultur nicht zwangsläufig mitteilsam, kollegial oder gut gelaunt sein. Auch Eigenschaften wie „bestimmt", „nachdenklich", „zurückhaltend" oder „ernst" können eine Unternehmenskultur positiv ausprägen. Uns begegnen sogar (zumeist inhabergeführte) Unternehmen, die ausgesprochen patriarchalisch geführt werden und dennoch ein inneres Gleichgewicht haben. Die Mitarbeiter fühlen sich beschützt und gut aufgehoben. Käme hier die interne Kommunikation locker und dialogisch daher, würde sie sofort in Widerspruch geraten und einen Unternehmenskulturschock auslösen.

In großen Unternehmen ist es üblich geworden, die Ansprüche an die Unternehmenskultur in einem fest umrissenen Leitbild zu manifestieren. Sobald dieses Leitbild von den Mitarbeitern breit akzeptiert und im Arbeitsalltag gelebt wird, muss sich die interne Kommunikation an diesem Leitbild orientieren und darf kein Jota davon abweichen.

Befragen wir Mitarbeiter in Unternehmen nach ihren Leitbildern, erleben wir aber oft nur ein verschämtes Achselzucken. „Wir haben eins, aber ich weiß gar nicht genau, was darin steht.“„Warum soll ich mich daran halten? Mein Vorgesetzter tut es doch auch nicht“. In vielen Unternehmen sind Leitbilder nur Papiertiger ohne großen Rückhalt im Kollegenkreis. Die fehlende Anknüpfung der großen Worte an die Unternehmensrealität scheint ein Grundübel zu sein, die Beliebigkeit und Austauschbarkeit der Bilder ebenso. Und noch etwas anderes stört uns an Leitbildern: der oft langwierige Prozess der Leitbildentwicklung. Dieser Prozess zieht sich in der Regel über Monate hin, kostet erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen. Nur selten begegnen wir Leitbildern, die uns begeistern, in denen sich die eigene Identität und der besondere, unverwechselbare Charakter eines Unternehmens markant widerspiegeln. Wir behaupten: Wenn der Unternehmenszweck und die Unternehmensziele transparent und klar auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen und in kleinen, überschaubaren Gruppen diskutiert werden und wenn es zusätzlich einen gelebten Verhaltenskodex im Unternehmen gibt, dann kann man sich das verordnete Leitbild getrost sparen.

Da die Unternehmenskultur einen festen Orientierungsrahmen für das interne Kommunikationsmanagement darstellt, kommen Sie nicht drum herum, zum Einstieg in die konzeptionelle Arbeit die wesentlichen Kultureigenschaften Ihrer Firma schlaglichtartig zu bestimmen. Sollte es ein akzeptiertes Leitbild geben, dann übertragen Sie im Grunde nur aus der entsprechenden Leitbildbroschüre in die Checkliste. Existiert ein solches Leitbild nicht, dann gehen Sie bei Ihrem Check der Unternehmenskultur von Erfahrungswerten und Einschätzungen aus.

Unternehmenskultur	Einschätzung
Welche positiven Werte zeichnen Ihr Unternehmen aus?	
Welche essenziellen Probleme gibt es im Unternehmen?	
Worauf sind die Mitarbeiter besonders stolz, wenn sie an das Unternehmen denken?	
Wie schätzen Sie das gegenwärtige Betriebsklima ein?	
Welche Rolle spielen Veränderungen in Ihrem Unternehmen?	
Wie geht die Führung mit den Mitarbeitern um?	

Check 4: Die Merkmale der Unternehmenskultur

Wir schlagen folgende Fragen vor, die jeweils für den gegenwärtigen Stand der Dinge zu beantworten sind:

- Welche positiven Werte zeichnen Ihr Unternehmen aus? – Wird Ihr Unternehmen von Wandel oder Beständigkeit, Wettbewerb oder Kollegialität, Sachlichkeit oder Emotionalität geprägt?

- Welche essenziellen Probleme gibt es im Unternehmen? – An welchen Punkten bleibt Ihr Unternehmen hinter den kulturellen Ansprüchen zurück und entwickelt deutliche Defizite?

- Worauf sind die Mitarbeiter besonders stolz, wenn sie an das Unternehmen denken? – Wie lassen sich die wichtigen Identifikations- und Loyalitätsgründe der Kollegen umschreiben?

- Wie schätzen Sie das gegenwärtige Betriebsklima ein? – Welche Stimmungen und Strömungen bestimmen die Atmosphäre im Hause?

- Welche Rolle spielen Veränderungen in Ihrem Unternehmen? – Wie ausgeprägt ist der Wandel? Wie stehen Führungskräfte und Mitarbeiter zum Wandel?

- Wie geht die Führung mit den Mitarbeitern um? – Wird eher aus der Distanz angeordnet oder hat der Dialog eine Chance? Herrscht aufrichtiger Respekt oder Restriktion vor?

Die Checkliste gibt einen allgemeinen Standardrahmen vor. Wenn Sie der Auffassung sind, dass in Ihrem Unternehmen eine Frage nicht passt oder eine zusätzliche Frage gestellt werden sollte, dann nehmen Sie die entsprechenden Änderungen vor.

Falls Sie mit dem Ist-Profil der Unternehmenskultur in Ihrer Firma nicht zufrieden sind, weil es hinter den Erfordernissen zurückbleibt, können Sie im Rahmen Ihrer Konzeptionsarbeit einen Wandel der Unternehmenskultur zur Kommunikationsaufgabe machen. Aber gehen Sie nicht mit zu hohen Erwartungen an diese Aufgabe. Unternehmenskulturen sind zähe Gebilde mit tiefen Wurzeln. Sie lassen sich meist nur langsam in mehrjährigen Prozessen nachhaltig verändern. Es sei denn, es kommt zu massiven Schocks, dann verliert eine Kultur quasi über Nacht ihr Gleichgewicht.

PRAXIS LIVE

Um es gleich vorwegzunehmen, SüdWatt hatte kein Leitbild. Es wurde zwar mal im Vorstand über dieses Thema diskutiert, es ist aber nie realisiert worden. Pressesprecher Ribbeck zog seine bisherigen Notizen

zu den Rollen und der Rollenverteilung zu Rate. Wo er sich nicht ganz sicher war, antwortete er nach Gefühl. Sein Chef Dr. Velten würde die Dinge eventuell hier und da etwas anders sehen, aber darüber könnte man ja diskutieren.

Unternehmenskultur	Einschätzung
Welche positiven Werte zeichnen Ihr Unternehmen aus?	› Hohe Versorgungssicherheit › Selbstbewusstsein als Marktführer mit steigenden Umsätzen › Moderne Technikorientierung › Verbundenheit mit der Region
Welche essenziellen Probleme gibt es im Unternehmen?	› Verwaltungsmentalität › Distanz zwischen Management und Mitarbeitern
Worauf sind Mitarbeiter besonders stolz, wenn sie an das Unternehmen denken?	› Langjährige Tradition › Ihr Können und Fachwissen › Kollegen als „Familie“
Wie schätzen Sie das gegenwärtige Betriebsklima ein?	› „Früher war alles besser“-Klima
Welche Rolle spielen Veränderungen in Ihrem Unternehmen?	› Wandel wird proklamiert, um auf dem Markt bestehen zu können › Hin zu mehr Beratung und Kundenorientierung
Wie geht die Führung mit den Mitarbeitern um?	› Moderat „autoritär“ › An Zahlen und Fakten orientiert

Die Unternehmenskultur von SüdWatt lag für Ribbeck irgendwo im Spannungsfeld zwischen regionaler Tradition und modernem Management. Ihm war klar, Dr. Velten schätzte die alten Wurzeln nicht besonders und setzte mehr auf die Zukunft. Aber speziell in der internen Kommunikation schien es Ribbeck wichtig, in Richtung des „modernen und kundenorientierten Energieberaters“ aufzubrechen, aber sich gleichzeitig immer auch zu den Wurzeln zu bekennen, denn die gaben den Kollegen Halt und Sicherheit.

Von der Unternehmenskultur zur Kommunikationskultur

Ein für unsere Arbeit entscheidendes Element der Unternehmenskultur ist die Kommunikationskultur. Mit der Kommunikationskultur umschreiben wir, wie man im Unternehmen üblicherweise die Weitergabe und den Austausch von Informationen angeht. Bei unseren Beratungen in Unternehmen berichten die IK-Beteiligten meist ausführlich vom spezifischen Kommuni-

kationstemperament ihrer Firma. Schließlich sind sie für die „Chemie“ dieser Kultur zuständig – und kommen sich dabei nicht selten vor wie Goethes Zauberlehrling. Für eine Orientierung nutzen wir gerne ein „Kulturkreuz“ mit vier Feldern, um die Kommunikationskultur räumlich zu bestimmen und um etwaige Handlungsempfehlungen auszusprechen.

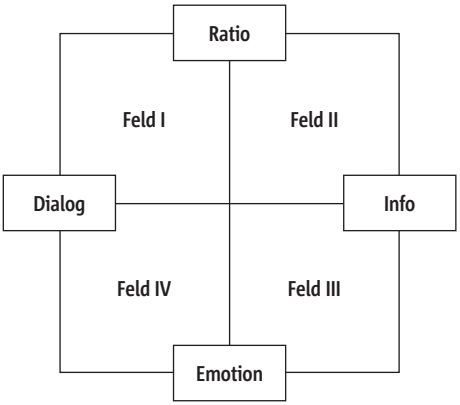


Abbildung 6: Felddiagramm für die Kommunikationskultur

Wir wählen die Pole Emotion, Ratio, Information und Dialog, weil sie nach unserer Erfahrung die Dimensionen der internen Kommunikation am besten charakterisieren:

› **Feld I (Dialog/Ratio)** – Das Unternehmen ist durchaus offen für den Dialog. Man bevorzugt dabei einen sachlichen und ernsthaften Stil. Man orientiert sich an Fakten und hält einen gewissen Abstand zu den Mitarbeitern. Das Gemeinschaftsgefühl ist respektvoll, aber eher etwas unterkühlt. Begeisterung, Leidenschaft und kollegiale Nähe gehören nicht zum Gefühlsspektrum der Kommunikationskultur.

› **Feld II (Ratio/Information)** – Das Unternehmen pflegt die alte Schule der Personalinformation. Die Informationspolitik ist defensiv. Neuigkeiten werden sachlich formuliert und offiziell verkündet. Mitarbeiter setzt man in Kenntnis. Mit Bewertungen und Veranschaulichungen hält man sich zurück. Die Kommunikationskultur pflegt Distanz, Dialoge finden nur in Ausnahmefällen statt.

› **Feld III (Information/Emotion)** – Es wird von oben dirigiert und monologisch informiert. Dialog ist nicht unbedingt gewünscht. Die Kommunikation ist eher von Direktiven geprägt. Aufgrund des besonderen Temperaments der Führungsebene ist der Kommunikationsstil ausgesprochen emotional. Da wird viel mit dem Bauch und mit dem Herzen an die Kollegen appelliert.

Die Mitarbeiter werden aufgebaut oder abgekanzelt, gelobt oder mit Missachtung gestraft, je nach dem.

› **Feld IV (Emotion/Dialog)** – In der Firma pflegt man den offenen Austausch und das gemeinsame Gespräch. Eigene Anregungen und Ideen sind erlaubt, ja sogar erwünscht. Der Stil ist kooperativ und kollegial. Wegen eines konstruktiven offenen Wortes bekommt niemand „den Kopf abgehackt". Interaktionen nicht Instruktionen dominieren den Kommunikationsalltag.

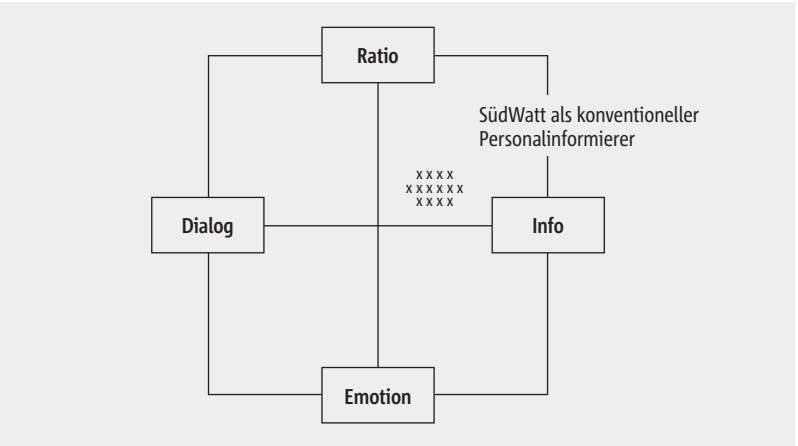
Greifen Sie bei der Bestimmung auf Erfahrungswerte, Beobachtungen oder auch auf Gespräche mit dem Management und den Mitarbeitern zurück. Wo ordnen Sie Ihr Unternehmen im Kulturkreuz ein? Paßt die Position der Kommunikationskultur zur Unternehmenskultur? Oder gibt es Ihrer Meinung nach Verbesserungsbedarf? Falls ja, notieren Sie sich Ihre Soll-Vorstellung und greifen Sie darauf zurück, wenn wir später zu den Aufgaben innerhalb der Analysephase kommen.

PRAXIS LIVE

Sven Ribbeck überlegte nur kurz und setzte sein Kreuz. Um sicher zu sein, wanderte er mit seinem Kulturkreuz durch mehrere Büros und befragte einige Kollegen. Die reagierten zuerst überrascht, so nach dem Tenor: „Was sind denn das für neue Moden?" Aber nachdem sich die erste Überraschung gelegt hatte, machten sie nach einer kurzen einführenden Erläuterung bereitwillig ihr Kreuz. Wie im Abgleich unschwer zu erkennen war, lagen alle Kreuze im gleichen Feld. Es ergab sich eine Zone, an die Ribbeck spontan „SüdWatt als konventioneller Personalinformierer" schrieb.

In der Summe, fand der Pressesprecher, war die SüdWatt AG in Sachen Kommunikationskultur absoluter Durchschnitt. Der Kommunikationsalltag erschien ihm nicht rundweg steif und sachlich, aber auch nicht inspiriert und lebendig. Dialog war nicht üblich, aber auch nicht vollkommen ausgeschlossen.

Der „konventionelle Personalinformierer" war einfach das gewohnte Schema, das alle im Kopf hatten. Wahrscheinlich ließe sich das ändern, es hat nur noch keiner versucht, dachte sich Ribbeck. Einer für alle – alle für einen! – Ein kooperativer und kollegialer Dialog schwebte Ribbeck als anzustrebende Kommunikationskultur vor. Gleichzeitig wusste er, dass man Kulturen zwar verändern kann, aber dass dabei Geduld gefragt ist. Von heute auf morgen würde das nicht klappen.



Der beste Weg zum Konzept

Damit sind die grundlegenden Vorüberlegungen abgeschlossen, die Entwicklung des Konzepts kann beginnen. Klassische Konzeptformen der internen Kommunikation sind:

› **Das Kampagnenkonzept** – Eine Kampagne ist eine schlagkräftige, systematische Großoffensive mit vernetzten Kommunikationsinstrumenten. In der internen Kommunikation könnte es z. B. eine Qualitätskampagne unter dem Motto „Ihre Ideen für mehr Qualität“ geben.

› **Das Projektkonzept** – Ein Projekt ist eine fest umrissene, kompakte Kommunikationsaufgabe meist mit einem festen zeitlichen Horizont. Denkbar wäre z. B. ein Konzept für die kommunikative Begleitung des bevorstehenden Umzugs in ein neues Verwaltungsgebäude.

› **Das Themenkonzept** – Ein Thema wird aufgegriffen, das für das Unternehmen von großer Bedeutung ist und über einen bestimmten Zeitraum immer wieder in Szene gesetzt wird. Das Thema „Energieeffizienz und Nachhaltigkeit“ wird z. B. mit seinen inner- und außerbetrieblichen Einflüssen und Auswirkungen über Monate thematisiert.

› **Das Maßnahmenkonzept** – Ein Maßnahmenkonzept konzentriert sich auf die Analyse, Strategie und Umsetzung für ein bestimmtes Instrument der internen Kommunikation – wie z. B. die Neupositionierung der altbewährten Mitarbeiterzeitschrift.

› **Das Jahreskonzept** – Im Rahmen des Jahreskonzepts werden die Aufgaben, Themen und Instrumente für das anstehende Planungsjahr möglichst frühzeitig festgelegt. Die interne Kommunikation denkt immer ein Jahr im Voraus.

Wir gehen im vorliegenden Buch beispielhaft von einem Jahreskonzept aus. Mit der Ausarbeitung des Jahreskonzepts startet man am besten im Oktober des Vorjahres, damit das Konzept möglichst noch im alten Jahr „abgesegnet" werden und gleich ab Jahresanfang realisiert werden kann. Die eigentliche Arbeit am Konzept läuft neben dem üblichen Tagesgeschäft und sollte nicht länger als vier bis sechs Wochen benötigen. Dabei gehen Sie in drei Stufen an die Arbeit, die chronologisch ablaufen.

Abbildung 7: Das Drei-Stufen-Konzept der internen Kommunikation

› **Analytische Stufe** – Zuerst definieren Sie Ihre Aufgaben. Dann machen Sie sich schlau, sammeln alle relevanten Fakten in einem Faktenspiegel, um anschließend in einer Statusanalyse die Ist-Situation für die interne Kommunikation auf den Punkt zu bringen.

› **Strategische Stufe** – Auf dem Fundament der Analyse errichten Sie ein stabiles Strategiegerüst mit Zielen, Bezugsgruppen, Positionierung, Botschaften, Themen und einer strategischen Konkretisierung als Brücke zur Umsetzung.

› **Operative Stufe** – In der dritten Stufe überlegen Sie, welche konkreten Instrumente in das Gerüst passen. Außerdem planen Sie Zeit, Kosten und strategische Erfolgskontrolle.

Die Arbeit teilen Sie sich beim ersten Konzept im Rhythmus von 1/3 Analyse, 1/3 Strategie und 1/3 operative Umsetzung ein. Bei späteren Durchgängen können Sie die Analyse leicht verkürzen und die gewonnene Zeit in Strategie und Umsetzung stecken.

Der Wille, ein Konzept zu schreiben, ist da, aber vor Ihnen liegt noch ein weißes Blatt. Sie werden merken, der Einstieg kann schwierig sein. Versuchen Sie sich nicht am perfekten Konzept, sondern wählen Sie einen pragmatischen Ansatz. Konzepte schreiben ist keine schöngeistige Kunst, sondern ein Handwerk, das erlernt werden kann. Die Sicherheit kommt mit der Übung. Ein Konzept ist letztendlich nichts anderes als ein Arbeitspapier, bei dem Arbeitsaufwand und Nutzen in vernünftiger Relation stehen müssen. Um den Einstieg zu erleichtern, empfehlen wir folgende Vorgehensweise:

Holen Sie sich grünes Licht von Ihren Vorgesetzten. Die Chefetage sollte Interesse am Konzept haben, das Arbeitsergebnis ernst nehmen und Ihnen das Mandat erteilt haben. Wenn Sie an dieser Front Rückhalt bekommen, ist schon viel gewonnen.

Überlegen Sie, ob Sie das Konzept im Alleingang realisieren wollen. Ein Sparringspartner, mit dem Sie Überlegungen und Ideen diskutieren können, wäre eventuell hilfreich. Es muss gar kein Kollege aus der Firma sein. Vielleicht findet sich in Ihrem privaten Umfeld ein Freund oder Bekannter, mit dem Sie sich austauschen können. Die Gespräche müssen natürlich vertraulich behandelt werden.

Vielleicht organisieren Sie einen Konzeptionsworkshop mit relevanten Mitarbeitern und Abteilungen Ihres Hauses. So entsteht das Konzept in Teamwork und alle stehen dahinter. Das kann ein großer Vorteil sein. Aber dieser Weg birgt zugleich die Gefahr, dass das Konzept zur internen Kommunikation eine Kompromisslösung mehrerer Abteilungen wird. Der sonst so gelobte „goldene Mittelweg“ stellt sich gerade in der Kommunikation häufig als Handicap heraus. Dem eingeschlagenen Strategiekurs fehlt die klare Linie und die Umsetzung bleibt später auf halber Strecke stecken.

Nehmen Sie das Konzept ernst. Interne Kommunikation darf nie Placebo sein. Oberflächliche Kosmetik-Konzepte fallen in der Umsetzung an der Mitarbeiterfront schnell durch. Sind die Themen nicht ehrlich, die Instrumente nicht echt, sondern nur Politur, dann bauen sie Misstrauen auf und verstärken bereits schwelende Antipathien.

Legen Sie zuerst die Arbeitsabläufe fest. Schreiben Sie in kurzen Stichworten auf, wie Sie vorgehen wollen. Teilen Sie sich die Konzeptionszeit ein und halten Sie sich später an die Ablaufplanung und die dazugehörigen Zeitfenster.

Mehr Zeitaufwand bringt nämlich meist nicht mehr Qualität. Im Serviceteil finden Sie eine ausführliche Checkliste (Seite 206).

Aktion	Bemerkung	Std.-Aufwand	Termin	Verantworlich
1. Recherche & Statusanalyse				
2. Entwicklung der Strategie				
3. Konkretisierung der Maßnahmen				
4. Budgetierung & Zeitplanung				
5. Abstimmungen & Korrekturen				
6. Präsentation Leitung				

Check 5: Planung Konzeptentwicklung

Halten Sie alle Ideen, Arbeitsschritte, Zwischenergebnisse schriftlich fest. Das Konzept sollte schwarz auf weiß dokumentiert sein und nachlesbare Tatsachen schaffen. Wie eine Gebrauchsanleitung wird es später in der Durchführungsphase immer wieder zur Hand genommen.

Es gibt nur wenige gute Vorsätze, die Sie für die konzeptionelle Arbeit brauchen. Aber diese wenigen Vorsätze haben es in sich. Sie dürfen sie in keiner Stufe der Konzepterstellung aus den Augen verlieren:

› **Einfach bleiben** – Auch wenn die internen Kommunikationsprobleme in der Firma ziemlich verworren sind, die konzeptionelle Lösung muss in jedem Fall einfach sein und sich sofort erschließen. Wenn Sie Ihrem Chef nicht in einer Minute das Konzept erklären können, dann ist es zu kompliziert.

› **Kollegen immer im Hinterkopf** – Ihre Kernbezugsgruppe sind die Mitarbeiter. Verlieren Sie die Meinungen, Einstellungen und Ängste dieser Schlüsselgruppe nie aus den Augen. Sie muss sich glaubwürdig angesprochen fühlen.

› **Sofortige Erfolge einbauen** – Bauen Sie das interne Kommunikationskonzept so, dass es in der Umsetzung viele positive Erfolgserlebnisse auslöst. Erfolge entwickeln immense Schubkraft und bringen Ihnen einen wertvollen Vertrauensvorsprung und Glaubwürdigkeit.

› **Sicherheit geben** – Eine starke Urangst ist die Verlustangst. Die Mitarbeiter fürchten den Verlust ihrer Kompetenzen, ihres Arbeitsplatzes, ihres Anse-

hens. Die Verlustangst kann enorme negative Kräfte entwickeln und selbst zurückhaltende Naturen in die Offensive treiben. Ihr Konzept für die interne Kommunikation darf darum in seinen Konsequenzen nicht verunsichern und Ängste erzeugen. Es muss integrieren und schützen, muss Nestwärme und Verlässlichkeit bieten.

› **Machbar bleiben** – Alles, was Sie im Konzept beschreiben, orientiert sich an den realen Verhältnissen in Ihrer Firma. Was Sie vorschlagen, braucht Augenmaß. Das Konzept hat seine Bewährungsprobe erst dann bestanden, wenn es nach der Präsentation nicht in der Schublade verschwindet, sondern tatsächlich umgesetzt wird.

PRAXIS LIVE

Sven Ribbeck hatte sich entschlossen, die nötige Zeit freizuschaufeln und das Konzept für die von Dr. Velten geforderte interne Kampagne ganz allein zu entwickeln. Wen hätte er auch einbeziehen sollen? Seine beiden Kolleginnen steckten bis zum Hals in laufenden Projekten. Gut, er hatte vor, sich vorher ein Okay von Dr. Velten zu holen und die Kolleginnen zwischendurch mal um Rat zu fragen, aber ansonsten war das Konzept sein großes Solo – hoffentlich mit Applaus zum Abschluss.