

Ulrike Führmann
Klaus Schmidbauer
**Wie kommt System
in die interne
Kommunikation?**

Ein Wegweiser für die Praxis

2. aktualisierte Auflage



Talpa-Verlag
Berlin

Wirtschaft |

100% Praxis

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 Mangelercheinungen 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 Gerüchedurst 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 erfindische 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 Wertstoffentorgers, 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.

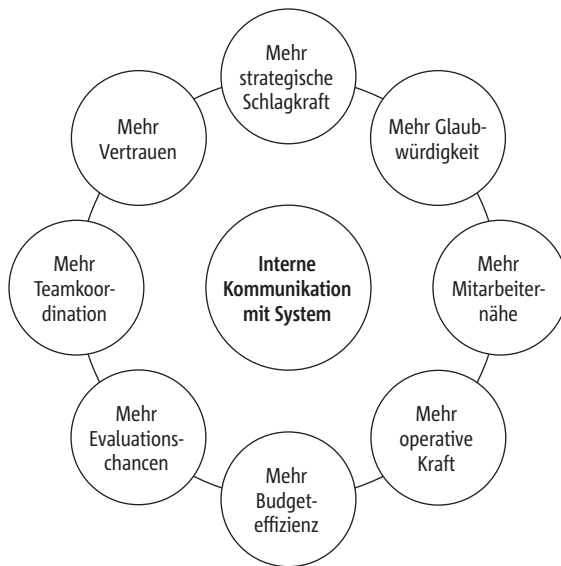


Abbildung 1: Mehrwerte für die interne Kommunikation

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 „Erdbeben“ 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 Vierschritt 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-