

Lars Dörfel (Hrsg.)

Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation

Instrumente zielgerichtet einsetzen,
Dialoge erfolgreich managen

BAND 2

Lars Dörfel (Hrsg.)

Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation

**Instrumente zielgerichtet einsetzen,
Dialoge erfolgreich managen**

Band 2

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der scm c/o prismus GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische(n) Systeme(n).



Weichselstraße 6
10247 Berlin
Tel. 030 47989789
Fax 030 47989800
www.scmonline.de
twitter.com/scm_online

Redaktion: Nicole Gatz und Theresa Schulz
Lektorat: Bernd Stadelmann
Satz und Layout: Jens Guischart
Covergestaltung: Marcus Strenk
Coverbild: iStockphoto Nr. 19444711 © mecaleha
Druck: Colours Factory

Alle Rechte vorbehalten.

© scm c/o prismus communications GmbH, Berlin 2013

1. Auflage Dezember 2013
ISBN 978-3-940543-33-2

Vorwort	7
KAPITEL 1 Methoden und Medien im Wandel	11
1.1 Schöne Geschichte <i>Lutz Zimmermann</i>	13
1.2 Kill your ideals: Mythos und Wahrheit in der internen Kommunikation <i>Jeanette Wygoda</i>	23
1.3 Partizipation im Intranet <i>Dr. Georg Kolb</i>	29
1.4 Strategisches Storytelling in der Internen Kommunikation 2.0: Wie Sie Ihre Mitarbeiter zur Nutzung von Social Software motivieren <i>Jan Eisenkrein</i>	51
1.5 Eine Bank zieht um – Ein integriertes Kommunikationskonzept <i>Janine Krönung</i>	65
1.6 Employer Branding - was hat das mit Interner Kommunikation zu tun? <i>Ariana Fischer, Anja Kaup, Dr. Matthias Wagner</i>	73
1.7 Change Branding – interne Kommunikation als Schlüssel zur erfolgreichen Markenimplementierung <i>Michael Rösch</i>	93
KAPITEL 2 Der erfolgreiche Instrumentenmix	131
2.1 Von der internen zur integrierten Kommunikation – Erfolgreicher Instrumentenmix und Internal Consulting <i>Janine Krönung und Eliza Manolagas</i>	133
KAPITEL 3 Instrumente im Fokus	149
3.1 Es gilt das gesprochene Wort – Rezepturen für eine effektive persönliche Kommunikation in der Mitarbeiter- und Führungskommunikation <i>Guido Heitmann und Julia Jonas</i>	151
3.2 Change als Chance – Großgruppenkonferenzen und ihr Potential für die Interne Kommunikation <i>Dr. Guido Wolf</i>	167
3.3 Das Medium ist die Nachricht: Passen Printmedien noch in unsere Zeit? <i>Dr. Gerhard Vilsmeier</i>	185
3.4 Mitarbeiter möchten mitmachen – Beteiligungsformate in der Internen Kommunikation <i>Werner Idstein</i>	197

3.5	Die Mitarbeiterzeitschrift im Web 2.0-Zeitalter am Beispiel „you and me“ der Deutschen Telekom <i>Christof Hafkemeyer</i>	209
3.6	Das Online-Magazin der Automotive Group der Continental AG <i>Dr. Anne-Kathrin Bräu, Helga Diekemper und Kerstin Forbes Martinez</i>	219
3.7	Social Intranet in Theorie und Praxis <i>Thomas Held und Sven Lindenhahn</i>	243
3.8	Enterprise Social Networks als moderne interne Kommunikationslösung in Unternehmen <i>Jan Marquardt</i>	259
3.9	Many-to-One – Ein zukunftsweisender Trend für die Interne Kommunikation <i>Alexander Puschkin</i>	269
3.10	Der Moderierte Chat – Echtzeit-Dialog zwischen Top-Management und Mit- arbeitern <i>Pit Hansing</i>	279
3.11	Die Geschichte des Microblogging <i>Jan Pötzscher</i>	293
3.12	Daimler CIO Blog <i>Sandra Schmid</i>	305
3.13	Daimlers Personal Blog – Mitmachen ausdrücklich erwünscht <i>Nicole Kicherer</i>	311
3.14	Corporate TV: Mitarbeiter mit bewegten Bildern erreichen <i>Florian Amberg</i>	315
3.15	Wie eine Wikifram laufen lernte... <i>Helmut Sins</i>	335
	Anhang/Stichwortverzeichnis	343

3.9 Many-to-One

Ein zukunftsweisender Trend für die Interne Kommunikation

Von Alexander Puschkin

Der folgende Artikel richtet sich in erster Linie an Kollegen aus den Abteilungen Interne Kommunikation, Organisationsentwicklung, Strategie und Geschäftsführung. Es soll ein Einblick in die Welt der softwaregestützten Many-to-One-Kommunikation vermittelt werden. Die daraus resultierenden Auswirkungen beziehen sich hauptsächlich auf die Bereiche Top-Management, Motivation & Koordination und Einbeziehung der Belegschaft. Als Praxisbeispiel dient hierbei eine Fallstudie des europäischen Flugzeugbauers Airbus S.A.S.

1. Einleitung

Bis dato beschreibt die Kommunikationswissenschaft vorwiegend folgende drei Kommunikationsformen, welche maßgeblich die Methoden und Instrumente der internen Kommunikations- und Informationslandschaft beeinflussen:

a) One-to-One (Einer an Einen)

Beispiel: Persönliches Gespräch, Telefonat, E-Mail, Brief etc.

b) One-to-Many (Einer an Viele)

Beispiel: Veröffentlichte Meldung in der Mitarbeiterzeitschrift oder im Intranet, Flyer, Video/Radio Broadcast, E-Mail-Newsletter, Blogposts, Town-Hall-Formate etc.

c) Many-to-Many (Viele an Viele)

Beispiel: Online-Forum, Chatroom, Wikis

Betrachtet man diese Modelle aus der praktischen Sicht, handelt es sich bei One-to-One und Many-to-Many um Kommunikationskanäle, bei denen tatsächlich ein bidirektionaler Austausch zwischen den Beteiligten stattfinden kann.

Bei One-to-Many ist der bidirektionale Austausch in der Regel nicht vorgesehen. Es handelt sich hier faktisch um einen Informationskanal. Dieser Kanal verursacht zwar den größten Aufwand, hat aber auch die größte Reichweite und damit die höchste Effizienz.

Die Formen der Kommunikation

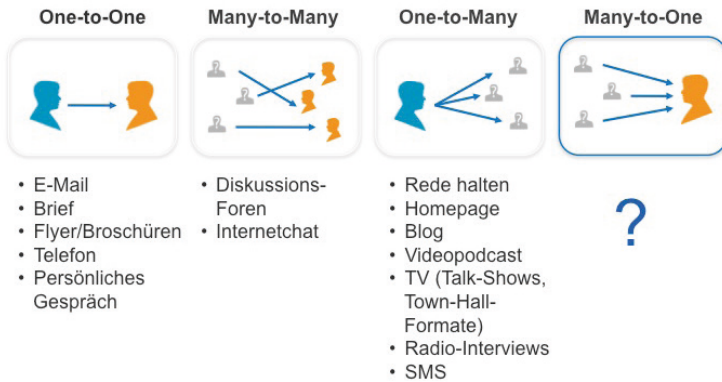


Abbildung 1 | Übersicht der Kommunikationsformen

Wie Abbildung 2 verdeutlicht, zwingt seit mehr als einem Jahrzehnt die Entwicklung des Internets die interne Kommunikation zu weitreichenden Veränderungen. Moderne Unternehmen führen interne Soziale Netzwerke ein, welche über ähnliche Funktionen verfügen wie die Sozialen Netzwerke aus dem privaten Umfeld.

Drei Phasen des Internets

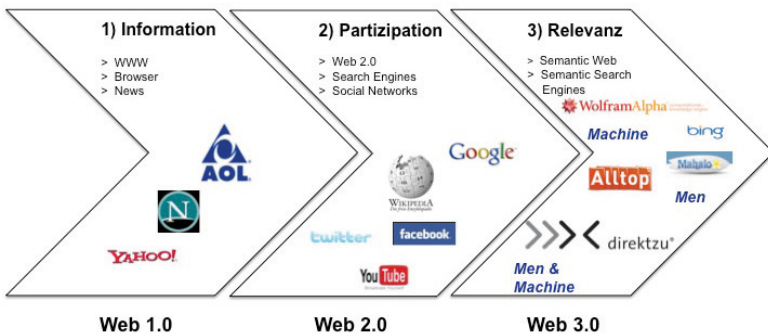


Abbildung 2 | Übersicht der drei Phasen des Internets

Gerhard Schulmeyer, ehemaliger CEO der Siemens Corporation USA und später Professor am Massachusetts Institute of Technology für Corporate Strategy and Organizational Development stellt in seiner aktuellen Abhandlung fest:

“Social Media Left on their Own do not Generate Intended Benefits” (Schulmeyer 2013).

Denn das Konzept des Sozialen Netzwerkes dient in erster Linie der Vernetzung und Kollaboration. Es bietet keine Lösung für effektive Führungskommunikation, Ausrichtung der Belegschaft an Unternehmenszielen, Hilfestellung für die Vermittlung von Veränderungsthemen usw.

Vor diesem Hintergrund setzt das 2006 entwickelte softwaregestützte Many-to-One Konzept an.

2. Über Many-to-One

Mit Many-to-One lässt sich die strategische Lücke innerhalb von Organisationen hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Instrumente und Methoden um einen effizienten Feedbackkanal ergänzen. Das Instrument gelegentlicher Mitarbeiterumfragen kennt man. Hier geht es jedoch darum, einen Kanal einzurichten, welcher auf der einen Seite durchgehend dafür genutzt werden kann, von der Unternehmensführung gesetzte Themen an die Belegschaft zu richten. Und der andererseits die Unternehmensführung in die Lage versetzt, das Feedback der Zielgruppe (der Vielen) gebündelt und priorisiert zu evaluieren.

Bei der Umsetzung von Many-To-One spielt die Technologie eine entscheidende Rolle. Auf einer in das Intranet integrierten interaktiven Plattform können Mitarbeiter ihr Feedback veröffentlichen. Diese Rückmeldung wird durch intelligente Suchalgorithmen automatisch mit dem bereits bestehenden Feedback abgeglichen. Verbunden mit dem Effekt der Schwarmintelligenz (auch Intelligenz der Masse) werden viele einzelne Rückmeldungen zu wenigen gebündelt. Es entsteht ein Ranking von gebündeltem Feedback, hinter welchem eine Vielzahl von Mitarbeitern versammelt ist. Nun kann beispielsweise auf die relevantesten fünf Anliegen pro Woche aus der Unternehmensführung Stellung bezogen werden.

Folgende Vorteile ergeben sich aus einer Many-to-One-Intranet-Lösung:

- ▷ Schaffung von Relevanz durch kollektives Feedback;
- ▷ Eignung für beliebig große Teilnehmerzahlen;
- ▷ Mobilisierung der schweigenden Mehrheit;
- ▷ so offen wie möglich, so kontrolliert wie nötig;
- ▷ kontinuierlicher Meinungsradar und gezieltes Agenda-Setting;
- ▷ dezidiertes Management-Instrument für wichtige strategische Themen der Unternehmensleitung.

Eine Many-to-One-Plattform ist ideal dafür geeignet, den Agenda-Abgleich zwischen Unternehmensführung und der operativen Ebene kontrolliert zu ermöglichen. Unternehmenslenker konzentrieren sich auf strategische Fragestellungen wie z.B. Marktveränderungen, Neuausrichtungen und Restrukturierungen. Der Großteil der Belegschaft hingegen befasst sich mit operativen Themen. So fehlt es beiden Seiten oftmals an gegenseitigem Verständnis, ohne das eine optimale Unternehmensentwicklung nicht möglich ist.

Agenden abgleichen durch Many-to-One

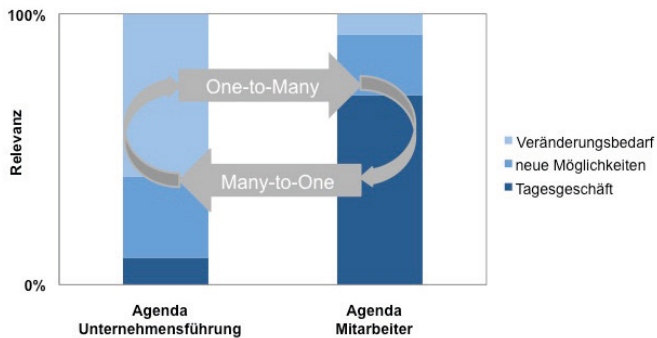


Abbildung 3 | Agendenabgleich mit Many-to-One

Wie das gelingen kann, soll nach dieser theoretischen Betrachtung am Fallbeispiel Airbus beschrieben werden. Darin wird ausführlich auf die Funktionsweise, den Nutzen und die Erfahrungen der am Projekt beteiligten Kollegen eingegangen.

3. Fallstudie: Straight to Tom & Straight to Fabrice – Förderung einer gemeinsamen, globalen Unternehmenskultur

Als führender Flugzeughersteller verfügt Airbus über eine Organisation mit einer weltweit agierenden Mitarbeiterschaft, die bei komplexen Arbeitsprozessen eng zusammenarbeiten muss, damit die hergestellten Produkte höchsten Ansprüchen an Zuverlässigkeit und Qualität gerecht werden. Die erste unternehmensweite Umfrage zum Mitarbeiter-Engagement im Oktober 2009 zeigte, dass die Mitarbeiter bei Airbus stärker durch Produkte wie den Airbus A380 motiviert werden als durch das Unternehmen selbst. Sie hatten zudem den Eindruck, dass angesprochene Probleme nicht immer Gehör fanden. Dies veranlasste den damaligen CEO Tom Enders, sofort zu handeln und die interne Unternehmenskommunikation auf eine neue und offene Grundlage zu stellen, die das Vertrauen in die gemeinsame, globale Unternehmenskultur über hierarchische und geografische Grenzen hinweg stärken sollte. Airbus startete eine breit angelegte Change-Management-Kampagne im gesamten Unternehmen, um den Dialog zu fördern (z.B. durch Standortbesuche des Top-Managements, Frühstückstreffen mit dem CEO und COO usw.), mehr Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen (durch Familientage, Vergabe von Auszeichnungen usw.), das Wohlbefinden des Mitarbeiters am Arbeitsplatz zu verbessern („My Life at EADS“), Entscheidungen zu beschleunigen und die Komplexität von Prozessen zu verringern (TRUST und SHAPE). Unterstützt wurde die Kampagne durch einen umfassenden Kommunikationsplan.

Fabrice Brégier, President and CEO of Airbus

Für einen CEO kann es schwierig sein, nah an den Mitarbeitern zu bleiben. Straight to Fabrice ist eines der Medien, um auf globaler Ebene im ständigen Dialog mit den Mitarbeitern zu sein, und eine wertvolle Ergänzung zu persönlichen Begegnungen, die durch die Größe des Unternehmens und seine weltweite Präsenz nur eingeschränkt möglich sind. Sich jede Woche mit einem von Mitarbeitern ausgewählten Thema zu befassen, ist eine interessante Aufgabe: Sie fordert natürlich unser Unternehmen heraus und zwingt uns, jedem Mitarbeiter eine passende Antwort auf seine Frage zu geben. So wird Straight to Fabrice zu einem wirkungsvollen Managementinstrument – nicht nur für den CEO, sondern auch für sein Team. Es bietet die Möglichkeit, auf schnellem und transparentem Wege Kenntnis von den Anliegen der Mitarbeiter zu erlangen und echte Probleme in der gesamten Organisation wahrzunehmen. Außerdem bietet es dem CEO-Team (also uns) die Möglichkeit, sofort zu reagieren, bevor ein Anliegen zu einem Problem wird. Doch der wohl wichtigste Vorteil von Straight to Fabrice besteht darin, dass es

die Airbus-Mitarbeiter zu einer Kultur der Offenheit ermuntert und den durch das Unternehmen eingeleiteten kulturellen Wandel fördert.

Neben der üblichen Top-Down-Kommunikation mit ihren „One-to-Many“-Kanälen setzte Airbus nun verstärkt auf das Medium direktzu, um einen direkten, moderierten Many-to-One-Austausch zwischen allen Airbus-Mitarbeitern und ihrem CEO in Gang zu setzen. Das neue Konzept ermöglichte den unternehmensweiten Austausch auf einer einzigen Plattform im Einklang mit der Strategie „theAirbusway“. Dieser offene und transparente Feedback-Kanal bereitete den Weg für eine neue Kommunikationskultur. Parallel zu anderen regelmäßigen persönlichen Begegnungen konnte das Top-Management so kontinuierlich einen Eindruck davon gewinnen, was die Mitarbeiter in ihrer Organisation bewegte.

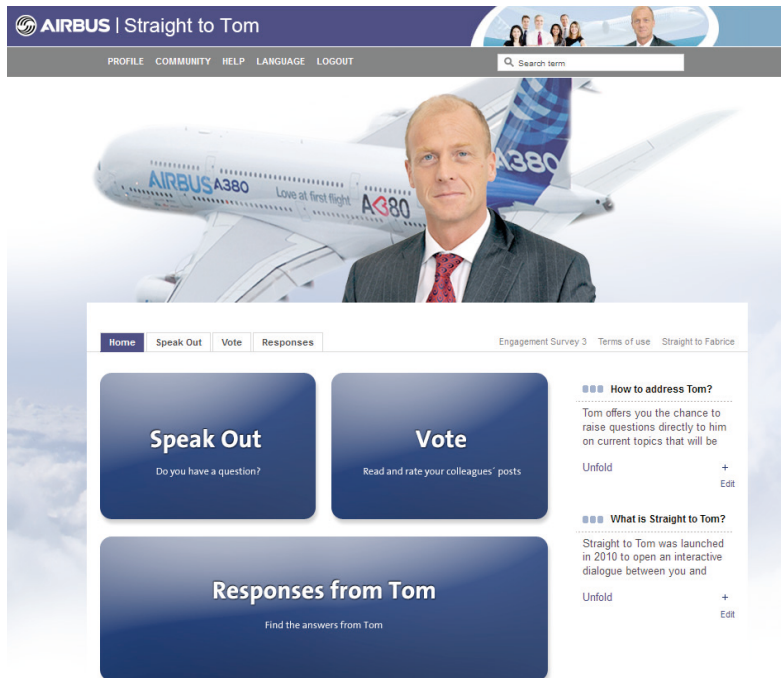


Abbildung 4 | Screenshot von „Straight to Tom“

Die direktzu-Plattform „Straight to Tom“ wurde direkt in das Airbus-Mitarbeiterportal „Airbus|People“ eingebunden, das das erforderliche Maß an Sicherheit und Vertraulichkeit für einen ehrlichen und offenen internen Dialog bietet. Die Plattform unterstützt die wichtigsten Arbeitssprachen von Airbus – Englisch, Französisch, Deutsch und Spanisch. Als Fabrice Bréguier im Juni 2012 zum CEO von Airbus ernannt wurde, führte er den von seinem Vorgänger eröffneten Online-Dialog weiter. Aus „Straight to Tom“ wurde „Straight to Fabrice“.

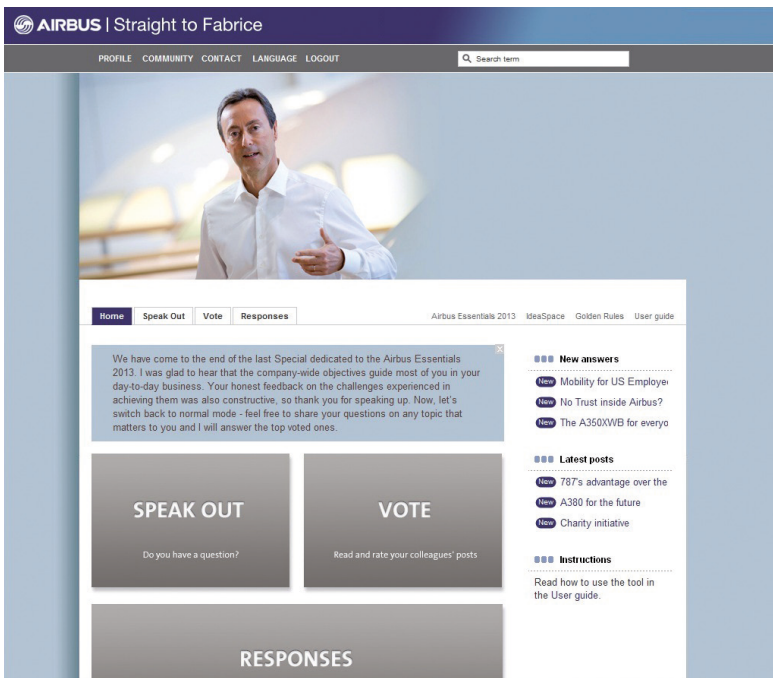


Abbildung 5 | Screenshot von „Straight to Fabrice“

Erfolgskennzahlen nach mehr als 2,5 Jahren im Einsatz:

- 800 gebündelte Feedbacks abgegeben
- 100.000 abgegebene Stimmen
- 5.000.000 Seitenzugriffe
- 150 Antworten durch den CEO

Aline Vuillequez, Head of Corporate Internal Communication

„direktzu“ ermöglicht natürlich einen direkten Draht zum CEO, um Vertrauen und Engagement zu fördern. Es ist jedoch auch Teil der unternehmensweiten Change-Management-Kampagne, da es unsere Unternehmenskultur stärkt und Airbus transparenter macht. Als Head of Corporate Internal Communication sehe ich dieses Medium auch als eine Art Radar, der sich abzeichnende Probleme registriert und wertvolle Meinungen unserer Mitarbeiter offenbart. Vergleicht man die Führung eines Unternehmens mit dem Steuern eines Flugzeugs, hat uns „direktzu“ weitere „Instrumente in unserem Cockpit“ an die Hand gegeben, mit denen wir effektiver und reaktionsstärker fliegen können.

Die Plattform bietet den Airbus-Mitarbeitern folgende Möglichkeiten:

- ▷ Fragen (sogenannte „Beiträge“) und Feedback direkt an den CEO übermitteln. Die Beiträge werden durch eine Kombination aus technischen Filtern und Nutzerverhalten gebündelt.
- ▷ Beiträge und Feedback sortieren, filtern, bewerten und nach ihrem relativen Wert gewichten. Dies wirkt sich auf die Reihenfolge aus, in der sich der CEO mit den Beiträgen befasst. (Normalerweise befasst sich der CEO einmal pro Woche mit dem Beitrag, der die meisten Stimmen erhält.)
- ▷ Beiträge kommentieren. Da es keine anonymen Kommentare gibt, können andere Teilnehmer nicht nur Feedback kommentieren, bevor es den CEO erreicht, sondern auch Anliegen gemeinsam besprechen und Lösungen erarbeiten. Die Plattform wird so um eine Social-Networking-Dimension bereichert.

Wenn der CEO seine wöchentliche Antwort einstellt, werden alle interessierten Nutzer automatisch und ohne Streuverluste informiert. Der CEO kann die Mitarbeiter auch bitten, eine konkrete strategische Frage zu erörtern. Die Plattform bietet dem CEO folgende Möglichkeiten:

- ▷ Eröffnung eines offenen, vertrauensvollen und direkten Dialogs mit den Mitarbeitern
- ▷ Möglichkeit, strategische Botschaften zu vermitteln und die Strategie, Organisation, Arbeitsplätze, Prozesse, Kultur, Personalpolitik usw. von Airbus darzustellen
- ▷ Die Stimmung im Unternehmen zu einem bestimmten Thema messen

In der Anlaufphase von *Straight to Tom* ging es in den Beiträgen vor allem um Prozesse. Die Beharrlichkeit, mit der Tom Enders auf diese Anliegen reagierte, ließ das Vertrauen im Unternehmen zunehmend wachsen. Aufgrund dieses Vertrauens stehen bei den Debatten und Dialogen in *Straight to Tom* und jetzt in *Straight to Fabrice* hauptsächlich strategische Fragen im Vordergrund.

Das System steht allen Mitarbeitern offen und wird als demokratisches Instrument im Unternehmen angesehen, doch es wird aktiv moderiert, um eine hohe Qualität und Effizienz zu gewährleisten. Beiträge, in denen es um die gleichen Themen geht, werden gebündelt, und unangemessene Beiträge ausgefiltert.

Stéphanie Henrion, Corporate Internal Communication Manager

Straight to Fabrice hat sich für die Mitarbeiter zu einer bevorzugten Option entwickelt, um bei Airbus ihre Meinung zu sagen. Die Zahl der Einzelbesuche hat sich zwar bei etwa 22.000 monatlich eingependelt, doch die Nutzerbasis wächst ständig, da Tag für Tag andere Mitarbeiter einen Beitrag einstellen. Die Mitarbeiter können entweder offen als aktive Nutzer beitragen, die über ihre Beiträge in einen direkten Dialog mit dem CEO treten, oder auch indirekt beitragen, indem sie die Beiträge anderer Mitarbeiter kommentieren. Sie können aber auch anonym bleiben und mit ihren Abstimmungen als unsichtbare Beitragende das Ranking beeinflussen oder die Beiträge als Leser ohne jede Beteiligung verfolgen! Interessant ist auch, wie sich die Debatte im Laufe der Zeit qualitativ verändert hat. Bei der Einführung des Mediums waren knapp 20% der Beiträge reine Beschwerden. Heute enthalten mehr als 90% der Beiträge wirklich konstruktive Informationen zur Strategie und zur geschäftlichen Leistung des Unternehmens.

Die Plattform existiert seit zweieinhalb Jahren. In dieser Zeit wurden mehr als fünf Millionen Seitenaufrufe registriert. Mehr als 800 gebündelte Beiträge mit über 100.000 Abstimmungen und knapp 8.000 Kommentaren wurden eingestellt. Die CEOs übermittelten mehr als 150 Antworten zu Themen, für die mehr als 42.000 Stimmen abgegeben wurden – dies verdeutlicht die hohe Effizienz bei einem verhältnismäßig geringen Aufwand auf Führungsebene. In der großen Stimmenzahl zeigt sich auch die leichte Zugänglichkeit des Mediums, wie bei direkteren Formen des unternehmensweiten Dialogs üblich. Systeme, bei denen die Bündelung, Abstimmung und Priorisierung nicht in der Plattform integriert sind, schließen oftmals Personen aus, die nicht auf direktem Wege Fragen stellen oder Kommentare abgeben.

Ein gutes Beispiel dafür ist das Feedback eines Mitarbeiters an einem Produktionsstandort im britischen Filton. Der Mitarbeiter hatte gefragt, weshalb er und seine Kollegen Teile des Militärflugzeugs A400M bearbeiteten, das Flugzeug als Ganzes jedoch noch nie in Aktion zu Gesicht bekommen hatten. Die Frage bekam sehr viel Unterstützung von den Mitarbeitern am Standort Filton, und als sie schließlich bei Tom Enders landete, versprach er, eines der wenigen vorhandenen Flugzeuge zum Standort zu schicken. Diese Geste ist ein konkretes Beispiel dafür, wie die Motivation des Mitarbeiters durch wechselseitige Many-to-One-Kommunikation und ein gemeinsames Interesse am Produkt Hand in Hand gehen können.



Alexander Puschkin

ist Wirtschaftsinformatiker und Entrepreneur. Während seines Studiums der Wirtschaftsinformatik gründete er, im Alter von 21, zusammen mit Caveh Zonooz und Jörg Schiller eines der erfolgreichsten Startups in Berlin namens direktzu. direktzu war First-Mover im Jahr 2006 und ist heute der Marktführer für Many-to-One-Lösungen in Deutschland.

Im Jahr 2011 erkannte das Massachusetts Institute of Technology (MIT) direktzu als unverzichtbares Management-Instrument für erfolgreiche CEOs an. Kunden, wie die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel und Aktiengesellschaften, wie z.B. die Deutsche Telekom oder Airbus, setzen auf direktzu in der internen Kommunikation. Das Magazin „Die Zeit Campus“ betitelte ihn 2010 als einen der 100 Studenten, auf die Deutschland stolz sein kann. An der Freien Universität Berlin war er ein Mitglied in einer Gruppe für Entrepreneurship, welche an preisgekrönten Software-Projekten im Bereich des E-Learning und der Immobilienwirtschaft arbeitete.

Heute ist Alexander als COO der relevantec GmbH verantwortlich für verschiedene Software-Produkte und für die Beratung im Bereich der Many-to-One-Anwendung. Er fördert das unternehmerische Denken in Berlin und spricht drei Sprachen.

ap@direktzu.de

direktzu® und Many-to-One® sind eingetragene Marken der relevantec GmbH
© relevantec GmbH