

Many-to-One® Kommunikation

Förderung einer nachhaltigen Organisationsentwicklung

Autor:

Schröder, Katharina, 1983
Seit 2012 Business Development Manager bei der relevantec GmbH
Winsstraße 62, D-10405 Berlin
katharina.schroeder@direktzu.de
Tel. +49 (0)30-3406004-93

Many-to-One® Kommunikation, Interne Kommunikation, Change Management, E-Leadership, E-Partizipation

Abstract

Der nachfolgende Beitrag richtet sich an Manager der Geschäftsführungsebene sowie an Manager der Bereiche Business Development und Unternehmenskommunikation international ausgerichteter Unternehmen. Demonstriert werden soll am Beispiel des Flugzeugherstellers Airbus, wie mittels Kommunikationsplattformen auf Basis des Many-to-One® Konzepts die globale Unternehmenskultur und die Identifikation des einzelnen mit der Organisation gestärkt werden können und wie Mitarbeiter durch Partizipation stärker involviert und motiviert werden, sich für die nachhaltige Implementierung der Unternehmensstrategien einzusetzen.

Many-to-One® ist eine neue Art der Interaktion und ergänzt die bestehenden Formen der Unternehmenskommunikation um einen effizienten Bottom-up-Feedback-Kanal. Durch moderne Software verbunden mit Schwarmintelligenz wird ein effektiver Austausch von Vielen mit einem Adressaten ermöglicht. Das Feedback wird gebündelt und über die Stimme der Mehrheit priorisiert, sodass anstatt der lautesten Meinungen die relevanten Themen der Organisation sichtbar werden. Auf diese Weise wird eine Brücke geschlagen zwischen den beiden fundamentalen Erfolgsfaktoren der Unternehmensentwicklung: der Motivation der Mitarbeiter und dem Interesse des Managements, die Organisation fortlaufend durch verbesserte Prozesse effizienter zu gestalten.

Inhalt

1. Die Rolle der Unternehmenskommunikation für die Organisationsentwicklung

- 1.1 Dynamische Märkte erfordern eine agile Unternehmensentwicklung
- 1.2 Vertrauen und Motivation der Mitarbeiter wachsen im direkten Dialog
- 1.3 Formen der Unternehmenskommunikation
 - 1.3.1 One-to-One Kommunikation
 - 1.3.2 One-to-Many Kommunikation
 - 1.3.3 Many-to-Many Kommunikation

2. Many-to-One® als Ergänzung zu den bestehenden Kommunikationsformen

- 2.1 Entwicklung der Many-to-One® Kommunikation
- 2.2 Die Vorteile der Many-to-One® Kommunikation
 - 2.2.1 Einbindung der stillen Mehrheit
 - 2.2.2 Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung
- 2.3 Best Practice: Straight to Tom & Straight to Fabrice
 - 2.3.1 Ausgangssituation
 - 2.3.2 Maßnahmen
 - 2.3.3 Nutzen
 - 2.3.4 Erfolg

3. Erfolgsfaktoren für die Einführung von Many-to-One® Plattformen

- 3.1 Prozess der Einführung und Moderation
 - 3.1.1 Projektmanagement
 - 3.1.2 Anleitung der Teilnehmer
 - 3.1.3 Begleitkommunikation
 - 3.1.4 Die Rolle des Moderatoren
- 3.2 Anforderungen an die Unternehmenskultur
 - 3.2.1 Offene und transparente Kommunikation
 - 3.2.2 Commitment des Adressaten

4. Ausblick

1. Die Rolle der Unternehmenskommunikation für die Organisationsentwicklung

1.1 Dynamische Märkte erfordern eine agile Unternehmensentwicklung

Komplexe, sich immer schneller wandelnde Kundenbedürfnisse und zunehmende globale Verflechtung sind zwei Faktoren, die Unternehmen vor die Herausforderung stellen, sich stetig zu verändern und neu zu erfinden. Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein wollen, müssen immer wieder kritisch hinterfragen, ob sie mit ihrer Strategie und Organisation wirklich gut aufgestellt sind. Die Antwort auf diese Frage erfordert mitunter umfangreiche Anpassungen. So können die Analysen ergeben, dass es notwendig ist, neue Märkte zu erschließen, Produktionsstätten in andere Länder zu verlagern, bereits existierende Geschäftsfelder zu optimieren oder operative Einheiten zusammenzulegen. In jedem Fall gilt: Zielführende, erfolgreiche Dynamik im Unternehmen begründet sich auf der Basis von Unterstützung und Akzeptanz der Beschäftigten. Die Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter bereits in strategische Planungsvorgänge einzubeziehen, statt sie an dessen Ende mit einem Maßnahmenpaket zu konfrontieren, steigert nicht nur die Qualität der Planung, sondern auch die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Umsetzung (Schröder, 2013). Nicht nur, dass die Erfahrungen der Mitarbeiter aus den täglichen Arbeitsprozessen und im Kundenverkehr hilfreiche Anreize für die Ideen- und Entscheidungsfindung gibt und die Generierung von Maßnahmen erleichtert. Die Wertschätzung, die den Beschäftigten durch ihre Integration in diese Prozesse entgegengebracht wird, motiviert sie bedeutend stärker, ihren Beitrag zu den anstehenden Veränderungen zu leisten.

1.2 Vertrauen und Motivation der Mitarbeiter wachsen im direkten Dialog

Veränderungen lösen bei vielen Mitarbeitern zunächst Unsicherheit aus. Sie müssen Bewährtes für etwas Unbekanntes aufgeben. Die Herausforderung für die interne Kommunikation besteht darin, die Bedenken aufzufangen und in Engagement zu verwandeln. Dafür reicht das reine Informieren der Belegschaft nicht aus. Mitarbeiter wünschen sich, dass Entscheidungen erläutert und nachvollziehbar gemacht werden und sie die Chance für Rückfragen, ergänzende Ideen oder das Einbringen ihrer Erfahrungen erhalten. Erfolgversprechender ist deshalb, nicht nur Fakten zu vermitteln, sondern den Fragen und Gedanken der Mitarbeiter rund um die anstehenden Veränderungen Raum zu geben. Gleichzeitig muss Zeit und Engagement in deren ehrliche Beantwortung investiert werden. Kurz: Der direkte Austausch ist gefragt. Dabei kommt dem CEO eine tragende Rolle zu. Als oberste Führungsinstanz kann er unternehmerische Entscheidungen kompetent und glaubwürdig vermitteln und so das Vertrauen der Angestellten gewinnen und festigen. Tritt er in Change-Prozessen als direkter Dialogpartner auf, unterstreicht dies zum einen die Dringlichkeit der Veränderungen, zum anderen betont die Präsenz des wichtigsten Entscheidungsträgers den hohen Stellenwert, den die Mitarbeiter für das Unternehmen und den Veränderungsprozess besitzen. Eine hohe Präsenz und Erreichbarkeit der Geschäftsleitung und eine transparente Kommunikation der Unternehmensentwicklung fördern die Loyalität der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber.

1.3 Formen der Unternehmenskommunikation

Der Kommunikationsprozess wird als ein sozialer Verständigungs- und Kooperationsprozess aufgefasst. Das Wort Kommunikation stammt vom lateinischen Wort *communicare* und bedeutet soviel wie teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, beraten, vereinigen, etwas gemeinsam machen. Die Formen der Kommunikation lassen sich mithilfe verschiedenster Modelle kategorisieren. Eine mögliche Einteilung erfolgt nach Sender- und Empfängeranzahl (s. Abb.).

Abbildung 1

Datei: 1 - Formen der Kommunikation Abbildung final.pptx

Bildunterschrift: Traditionelle Formen der Kommunikation

1.3.1 One-to-One Kommunikation

Die One-to-One Kommunikation beschreibt den Austausch von einer Person mit einer anderen. Im Unternehmensumfeld wird, neben dem Mitarbeitergespräch oder der in Briefform versandten Information, diese Form des direkten Austauschs zunehmend über digitale Kanäle wie Telefon, E-Mail oder Chat praktiziert.

One-to-One Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Belegschaft ist umso aufwendiger, je mehr Mitarbeiter zur Organisation gehören. Dabei ist diese Form der Kommunikation sehr wichtig, da es sich hierbei um einen bidirektionalen Austausch handelt. Das heißt der Empfänger der Information hat die Möglichkeit direkt über den gleichen Kommunikationskanal Rückmeldung zur erhaltenen Nachricht zu geben und damit sein Verständnis zu äußern, Bedenken mitzuteilen und Ideen aus seinem Erfahrungsschatz zu ergänzen. Diese Rückmeldung hilft dem Sender zu kontrollieren, ob die Nachricht die beabsichtigte Reaktion hervorruft und um kommunizierte Strategien und Maßnahmenpläne auf Realisierbarkeit aus operativer Perspektive zu prüfen.

1.3.2 One-to-Many Kommunikation

Wenn ein Sender eine Nachricht an mehrere Teilnehmer richtet, spricht man von One-to-Many Kommunikation. Hier lassen sich die klassischen News-Formate der Print-, TV- und Online-Medien einordnen. Durch das Fehlen des Rückkanals erhält der Sender über diese Form der Kommunikation keinen Aufschluss darüber, inwiefern die Botschaften bei den Adressaten wirklich ankommen bzw. welche Wirkung sie dort entfalten. Bei den traditionellen One-to-Many Kanälen ist der bidirektionale Austausch in der Regel nicht vorgesehen. Es handelt sich hier faktisch um einen reinen Informationskanal.

Die interne Unternehmenskommunikation mittlerer bis größerer Unternehmen stützt sich überwiegend auf die klassischen One-to-Many Kanäle, da sie über die größte Reichweite verfügen. Über Mitarbeiterzeitschriften, News-Formate im Intranet, Flyer, E-Mail-Newsletter und Betriebsversammlungen wird die Belegschaft Top-Down über Strategien, Zielstellungen und Neuigkeiten informiert. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Kontrolle der Inhalte der Informationen bei der Unternehmensführung und der Fokus auf der Gesamtperspektive bleiben. Außerdem werden die Informationen unverfälscht und direkt an alle Mitarbeiter vermittelt. Von Nachteil ist, dass nicht erhoben werden kann, ob die gewünschte Wirkung erzielt und das Anliegen verstanden wurde. Auf Kosten der Kontrolle geht der Geschäftsleitung außerdem wichtiger Input von der Basis verloren, was beispielsweise Realisierbarkeit neuer Zielstellungen oder Anregungen für Prozessoptimierungen betrifft.

1.3.3 Many-to-Many Kommunikation

Mit der zunehmenden globalen Vernetzung nimmt die Many-to-Many Kommunikation einen immer wichtigeren Stellenwert im Unternehmen ein. Mit steigender Tendenz nutzen derzeit bereits 70% aller global tätigen Unternehmen soziale Technologien (Chui, 2012). Sie ermöglicht einen horizontalen Austausch einer Vielzahl von Teilnehmern untereinander, wobei jeder gleichzeitig Sender und Empfänger sein kann. Digitale soziale Netzwerke bringen stetig neue Kanäle hervor, um die Vernetzung einer breiten Masse untereinander zu fördern. Online-Foren, Xing, LinkedIn, Chatrooms, Wikis und Blogs machen aus allen Teilnehmern aktive Erschaffer und lösen ihn von der passiven Rolle des Rezipienten, die ihm die One-to-Many Kanäle bislang zugewiesen haben. Die Vorteile der Many-to-Many Kommunikation ergeben sich einerseits aus der schnellen Informationsverbreitung und andererseits aus der Möglichkeit, dass gleichzeitig viele neue Ideen und Perspektiven zur Diskussion beigetragen werden können. Allerdings fehlt es diesen Foren an Moderation und Kontrolle, was ebenso zur weiten Verbreitung von Fehlinformationen oder Dysphemismen führen kann.

Im Firmenkontext eignet sich diese Art der Interaktion nur solange die Zahl der Beteiligten nicht zu groß wird und die Menge an Information übersichtlich bleibt. Kleinere Netzwerke eignen sich vor allem für den Erfahrungsaustausch zwischen Experten oder die Koordination in Projektteams, bei denen alle User einen ähnlichen Kommunikationsbedarf haben. Bei Vernetzung eines kleineren Teilnehmerkreises greift die sogenannte soziale Kontrolle und wacht über Inhalte und Ausdrucksweise der Beiträge, ohne dass es einer Moderation bedarf. Je größer die Teilnehmergruppe des Netzwerks, umso schwieriger gestaltet sich die Koordination des Austauschs. Außerdem stellt sich die Frage nach der Relevanz der Informationen für den einzelnen Empfänger und in diesem Zusammenhang auch nach der Effizienz dieser Art der Kommunikation in Unternehmen. Gerhard Schulmeyer, ehemaliger CEO der Siemens Corporation USA und später Professor am Massachusetts Institute of Technology für Corporate Strategy and Organizational Development vertritt die Auffassung, dass soziale Medien, wenn sie allein gelassen und nicht koordiniert und gezielt eingesetzt werden, keine nennenswerten Vorteile für Unternehmen generieren.

Das Konzept des Sozialen Intranets dient also in erster Linie der projektbezogenen Kollaboration und Vernetzung. Es stellt keine Lösung dar für effektive Führungskommunikation, Ausrichtung der Belegschaft an Unternehmenszielen oder Hilfestellung für die Vermittlung von Veränderungsthemen.

2. Many-to-One® als Ergänzung zu den bestehenden Kommunikationsformen

Neben den Many-to-Many Kanälen für den horizontalen Austausch und der traditionellen Top-Down-Kommunikation über die One-to-Many-Kanäle setzen immer mehr Unternehmen auf den Many-to-One®-Ansatz von direktzu®. Dieses Konzept ermöglicht den unternehmensweiten Austausch auf einer Intranet-Plattform zur Förderung von kontinuierlichem Bottom-Up Dialog und Kooperation. Mit geringen Ressourcen lassen sich aus einer Vielzahl von Stimmen die wichtigsten Anliegen herausfiltern und adressieren. Aus der Kombination von technischer Filterung und kollektiver Intelligenz bündeln Many-to-One®-Plattformen die Beiträge der Beteiligten derart, dass sichtbar wird, was der Mehrheit von ihnen am wichtigsten ist. Auf diese Weise wird die Relevanz der Information nicht durch die lauteste Stimme hervorgehoben, sondern über die Anzahl der Stimmen identifiziert.

2.1 Entwicklung der Many-to-One® Kommunikation

Many-to-One® Kommunikation wurde ursprünglich zur Demokratisierung der politischen Kommunikation eingesetzt. Über die indirekte Demokratie mittels Stimmabgabe bei den Wahlen hinaus, haben die Bürger auf Plattformen wie www.direktzurkanzlerin.de die Möglichkeit, jederzeit ihren Anliegen eine Stimme zu verleihen. Die Anliegen mit der größten Unterstützung der auf der Plattform aktiven Bürger werden vom Adressaten in regelmäßigen Abständen beantwortet.

Seit Anfang 2009 wird Many-to-One® auch zunehmend von Unternehmen eingesetzt zum Austausch über strategische Themen oder im Rahmen von Veränderungsprozessen, um die Belegschaft zu involvieren und zur Unterstützung zu bewegen. Die Vorstandsvorsitzenden von Unternehmen wie der Deutschen Telekom oder der Metro Group kommunizieren auf diese Weise mit Tausenden von Mitarbeitern und erschließen so den notwendigen Rückkanal, der gerade in fortlaufenden Veränderungsprozessen eine große Rolle spielt (Kolb, 2011).

Die Umsetzung von Many-to-One® erfolgt über eine interaktive Plattform, auf der Mitarbeiter ihr Feedback zu aktuellen Fragestellungen der Unternehmensführung verfassen oder eigene Inhalte einstellen. Die einzelnen Einträge werden dabei miteinander abgeglichen und gebündelt, um eine Dopplung von inhaltlich identischen Anliegen zu vermeiden. Auf welche Beiträge die Geschäftsleitung näher eingehen soll, darüber entscheiden die Nutzer anhand eines demokratischen und transparenten Abstimmungsverfahrens, an dem sich alle beteiligen können. Die bestbewerteten Beiträge werden regelmäßig weitergeleitet. Anders als die Many-to-Many-Instrumente ist die Many-to-One-Plattform daher beliebig skalierbar. Unabhängig davon, wie groß die Zahl der Anliegen ist, kann sich die Geschäftsführung immer auf diejenigen beschränken, die der Mehrheit der Mitarbeiter am wichtigsten sind. Bei geringerem Nutzerkreis können auch alle Anliegen bearbeitet werden. Die schriftlichen Reaktionen der Adressaten erreichen alle Interessierten direkt auf der Plattform nach dem One-to-Many Prinzip.

2.2 Die Vorteile der Many-to-One® Kommunikation

Digitale Plattformen mit integriertem „Many-to-One“-Prinzip beantworten die Frage, wie Direktkommunikation mit einem großen Teilnehmerkreis realisierbar ist. Für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist jedoch das Zusammenspiel aller Kommunikationsformen entscheidend. Die Veränderungs- und Führungskommunikation sollte in Zukunft nicht auf traditionelle „one-to-one“-Formate verzichten, denn der persönliche Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist in seiner Wirkung nicht zu überbieten. Das Many-to-One-Element wird auch die Massenansprache eines One-to-Many-Mediums und die Many-to-Many-Diskussion nicht ersetzen können. Allerdings kann sie diese um das Element des Feedback-Kanals ressourcensparend ergänzen und so die bisher bestehende Lücke in der Gesamtkommunikation großer Unternehmen und Organisationen schließen.

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

- > Kontinuierliches Stimmungsradar
- > Selektion der relevanten aktuellen Themen der Organisation durch die Betroffenen selbst
- > Kommunikation so offen wie möglich, so kontrolliert wie nötig
- > gezieltes Einholen von Feedback zu strategischen Themen
- > Eignung für beliebig große Teilnehmerzahlen

2.2.1 Einbindung der stillen Mehrheit

Die Teilnahme an Many-to-One Kommunikation ist denkbar einfach. Für die Abstimmung über einen Beitrag reicht nach der Anmeldung ein einziger Klick. So wird auch ein Problem gelöst, das beim Gebrauch sozialer Medien vielfach noch übersehen wird, nämlich die sehr unterschiedliche Intensität, mit der sich die Nutzer an sozialen Medien beteiligen. Der Webdesignexperte Jakob Nielsen hat schon Anfang der 90er-Jahre festgestellt, dass immer nur eine kleine Minderheit von Internetnutzern Inhalte produziert, während eine Mehrheit von etwa 90 % die Inhalte nur konsumiert. Daher stellt sich bei vielen sozialen Medien die Frage, wie repräsentativ die dortigen Inhalte sind (Kolb, 2010).ⁱ Die direktzu[®] Plattform adressiert dieses Problem, indem sie verschiedenen Partizipationsgrade unterstützt und diese auch zu Controlling-Zwecken abbildet. Von aktiven Meinungsträgern, die selbst Beiträge verfassen und andere Beiträge kommentieren, über Interessierte, die ihre Stimme für einen Beitrag ihrer Kollegen abgeben, bis hin zu den passiven Beobachtern, die sich nur informieren, werden alle Partizipationsstile von Nutzern berücksichtigt. Die Beteiligungsschwelle ist somit sehr niedrig. Auf diese Weise wird die schweigende Mehrheit aktiviert, über deren Meinung sonst nur spekuliert werden kann. Die Kommentar-Funktion für einen problemspezifischen Austausch unter den Beiträgen liefert zusätzlich wesentliche Hintergrundinformationen oder neue Perspektiven zu den Themen und erlaubt Nutzern aus verschiedensten Unternehmensbereichen gemeinsam potenzielle Lösungen in der Diskussion zu entwickeln. So kommt es zu einer horizontalen Verbindung von Mitarbeitern und zum gegenseitigen Ideen- und Erfahrungsaustausch.

2.2.2 Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung

Mit Many-to-One lässt sich die kommunikative Lücke innerhalb von Organisationen hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Instrumente und Methoden um einen effizienten Feedbackkanal ergänzen. Das Instrument gelegentlicher Mitarbeiterumfragen wird bereits dafür eingesetzt, sporadisch Feedback der Belegschaft zur Stimmung in der Organisation, zur Unternehmenskultur und zu den Arbeitsprozessen zu sammeln. Hier geht es jedoch darum, einen dauerhaften Kanal einzurichten, welcher durchgehend dafür genutzt werden kann, von der Unternehmensführung gesetzte Themen an die Belegschaft zu richten und relevante Themen aus allen Unternehmensbereichen zu empfangen. Außerdem wird die Geschäftsführung in die Lage versetzt, das Feedback der Zielgruppe gebündelt und priorisiert zu evaluieren.

Many-to-One[®]-Plattformen eignen sich daher ideal für den permanenten, kontrollierten Abgleich zwischen der Agenda der Unternehmensführung und der operativen Perspektive der Mitarbeiter. Unternehmenslenker sind fokussiert auf strategische Fragestellungen und die Gesamtperspektive. Der Großteil der Belegschaft hingegen konzentriert sich auf prozessorientierte Themen und die operative Umsetzung der geplanten Zielstellungen. So fehlt es beiden Seiten oftmals an dem gegenseitigen Verständnis, welches die Voraussetzung für eine optimale Unternehmensentwicklung darstellt.

Abbildung 2

Dateiname: Agenda Abgleich Abbildung.pptx

Bildunterschrift: Abgleich der Perspektiven über Many-to-One[®] Kommunikation

Über die Plattform kann der Erfahrungsschatz und die Potentiale der Belegschaft genutzt werden, um wichtige unternehmerische Entscheidungen vorzubereiten. Außerdem bietet sie eine Kontrollfunktion für die operative

Realisierbarkeit entwickelter Maßnahmenpläne. In Change Prozessen, wie der Zusammenführung von Business Units mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen, lassen sich die Mitarbeiter somit frühzeitig in den Prozess einbinden und von Betroffenen zu Beteiligten machen.

Beim Einsatz im Krisenmanagement ergibt sich über den neuen Feedback-Kanal die Möglichkeit, sehr schnell die aktuelle Stimmungslage im Unternehmen zu analysieren und bedarfsgerecht darauf zu reagieren. Aus dem Abstimmverhalten auf der Plattform lassen sich Trends frühzeitig erkennen und gegebenenfalls entsprechende Handlungsstrategien daraus ableiten.

In seiner Dissertation untersuchte Heuschele (2014) die Wirkungsweise von Many-to-One® Plattformen in internationalen Konzernen. Die Studie belegt wissenschaftlich, dass organisationale Faktoren wie Unternehmenskommunikation, Arbeitsklima und Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden. Die drei entscheidenden Ergebnisse der Dissertation sind, dass

- a. .. durch die Many-to-One® Plattformen der Kommunikationsfluss im Unternehmen verkürzt und beschleunigt und somit ein positiver Wandel angestoßen wird.
- b. .. bei Nutzung der Plattform durch Angestellte und dem CEO auf Augenhöhe das Unternehmensklima positiv beeinflusst wird.
- c. .. die Plattform organisationale Nähe schafft und interpersonale Distanz verringert. Dies wiederum fördert interorganisationale Zusammenarbeit, Informations- und Wissensaustausch und Innovationsfähigkeit.

2.3 Best Practice: Straight to Tom & Straight to Fabrice

In der folgenden Fallstudie soll einer von vielen möglichen Anwendungsfällen einer Many-to-One® Plattform im Großunternehmen dargestellt werden. Nach der Vorstellung des Unternehmens und der Ausgangssituation werden der Einführungsprozess, Funktionsweise und Nutzen der Plattform erläutert.

2.3.1 Ausgangssituation

Als führender Flugzeughersteller verfügt Airbus über eine Organisation mit weit verstreuten Mitarbeitergruppen, die jedoch in komplizierten Arbeitsabläufen eng zusammenarbeiten müssen, damit die hergestellten Produkte den höchsten Ansprüchen für Zuverlässigkeit und Qualität gerecht werden. Im Oktober 2009 brachte die erste unternehmensweit durchgeführte Umfrage zum Mitarbeiter-Engagement folgendes Ergebnis: Die Belegschaft fühlte sich vor allem durch die Mitarbeit an den Airbus-Produkten wie den A380 motiviert. Innerhalb der Organisation und Prozesse gab es jedoch einige demotivierende Faktoren. So äußerten einige Mitarbeiter, dass angesprochene wichtige Probleme nicht immer Gehör fanden und kaum Raum herrscht zur Äußerung innovativer Ideen, die aus den Prozessen heraus entstehen.

2.3.2 Maßnahmen

Das Ergebnis der Umfrage veranlasste den damaligen CEO Tom Enders dazu sofort zu handeln: Er nahm sich vor die Unternehmenskommunikation auf eine neue Grundlage zu stellen, um eine völlig neue globale Unternehmenskultur über hierarchische und geografische Grenzen hinweg zu begründen. In der Folgezeit startete Airbus die groß angelegte Kampagne TRUST and SHAPE, um den übergreifenden Dialog im gesamten Unternehmen zu fördern und im Endeffekt die Komplexität von Prozessen zu verringern und die strategische Entscheidungsfindung zu beschleunigen. Vermehrt durchgeführte Standortbesuche und Frühstückstreffen mit dem CEO und COO sollten die Nähe zur Belegschaft wiederherstellen und Offenheit für die Belange der Mitarbeiter demonstrieren. Unter dem Slogan „My Life at EADS“ wurden Familientage organisiert und die Vergabe von Auszeichnungen eingeführt, um das Wohlergehen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu verbessern und Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen. Unterstützt wurde die Kampagne durch umfassende begleitende One-to-Many Kommunikationsmaßnahmen.

Neben der üblichen Top-Down-Kommunikation mit ihren One-to-Many-Kanälen setzte Airbus mit einer internen direktzu®-Plattform erstmals auch auf Many-to-One® Kommunikation, um einen direkten,

moderierten Dialog zwischen allen Airbus-Mitarbeitern und ihrem CEO in Gang zu setzen. Das neue Konzept ebnete im Einklang mit der Strategie „the Airbusway“ den Weg zu einer neuen Unternehmenskultur mit einem offenen und transparenten Austausch über hierarchische und regionale Grenzen hinweg. Parallel zu den regelmäßigen persönlichen Begegnungen konnte das Topmanagement auf Basis des permanenten Feedback-Kanals ein verlässliches Gespür dafür entwickeln, was die Mitarbeiter in ihrer Organisation bewegt.

Die direktzu®-Plattform *Straight to Tom* wurde eingebunden in das Airbus-Mitarbeiterportal „Airbus|People“, welches bereits das erforderliche Maß an Sicherheit und Vertraulichkeit für einen aufrichtigen und offenen internen Dialog bot. Das System steht allen Mitarbeitern offen und wird als demokratisches Instrument im Unternehmen angesehen. Alle Anliegen werden von der Sprache des Verfassers in die jeweils anderen Unternehmenssprachen, Englisch, Französisch, Deutsch und Spanisch, übersetzt. Ein Moderator achtet darauf, dass Textbeiträge, die nicht der Netiquette entsprechen, ausgefiltert werden.

Abbildung

Dateinamen: Screenshot Straight to Tom Enders.png

Bildunterschriften: Screenshot der Plattform *Straight to Tom*

Aline Vuillequez, Head of Corporate Internal Communication:

direktzu® ermöglicht natürlich einen direkten Draht zum CEO, um Vertrauen und Engagement zu fördern, ist aber auch Teil der unternehmensweiten Änderungs-Management Kampagne, da es unsere Unternehmenskultur stärkt und Airbus transparenter macht. Als Head of Corporate Internal Communication sehe ich es auch als eine Art Radar, das neue, im Entstehen begriffene Probleme frühzeitig registriert und wertvolle Meinungen unserer Mitarbeiter an die Oberfläche bringt. 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.“

Als Fabrice Brégier im Juni 2012 zum CEO von Airbus ernannt wurde, führte er den von seinem Vorgänger eröffneten Online-Dialog weiter und aus *Straight to Tom* wurde *Straight to Fabrice*.

Abbildung

Dateinamen: Screenshot Straight to Fabrice.png

Bildunterschriften: Screenshot der Plattform *Straight to Fabrice*

2.3.3 Nutzen

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 CEO-Instrumente, um auf globaler Ebene einen ständigen Dialog mit den Mitarbeitern zu führen. Es ist zudem eine wertvolle Ergänzung für persönliche 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 unser Unternehmen natürlich 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 die Airbus-Mitarbeiter zu einer Kultur der Offenheit ermuntert werden und so der vom Unternehmen eingeleitete kulturelle Wandel gefördert wird.

Die direktzu® -Plattform bietet den Airbus-Mitarbeitern die Möglichkeit:

- ihrer Stimme Gehör zu verleihen und Fragen, Ideen, Anregungen und Feedback jederzeit direkt an den CEO und sein Team zu adressieren;
- Anliegen ihrer Kollegen, die sie selbst als wichtig empfinden, durch Teilnahme an der Abstimmung zu unterstützen oder zu kommentieren;
- Best Practice ihrer Kollegen kennenzulernen aus benachbarten Abteilungen und anderen Regionen weltweit;
- gemeinsame Probleme zu identifizieren und Lösungswege dafür zu entwickeln;
- sich in regelmäßigen Abständen über strategische Unternehmensthemen zu informieren, die vom CEO auf der Plattform vorgestellt werden, und dazu ihr Feedback zu geben;
- anhand der regelmäßig auf die Feedbacks geposteten Reaktionen des CEO zu registrieren, was mit dem Feedback passiert, zu erfahren, welche Maßnahmen aus Anregungen abgeleitet wurden und Antworten auf dringende Fragen zu erhalten.

Der Vorstandsetage bietet die Many-to-One® Plattform die Chance:

- die Sichtbarkeit des Top-Managements global zu erhöhen und einen offenen, vertrauensvollen und direkten Dialog mit allen Mitarbeitern zu pflegen, um sie emotional an das Unternehmen zu binden;
- ungenutztes Potential der Organisation aufzudecken sowie interne Expertise und Schwarmintelligenz zur Unterstützung strategischer Entscheidungsfindung effizient zu nutzen;
- Mitarbeiter zu motivieren, gemeinsam als ein Unternehmen zu agieren und die notwendige Vertrauensbasis zu schaffen, um zusammen etwas zu bewegen;
- Barrieren und Bedenken bei Veränderungsprozessen frühzeitig wahrzunehmen und durch frühzeitiges Einbeziehen der Belegschaft Umdenken und Unterstützung bewirken;
- dringenden Handlungsbedarf bezüglich wichtiger Unternehmensthemen schnell zu erkennen, um möglichen Schaden durch Whistleblowing oder Shitstorm abzuwenden;
- weltweit strategische Botschaften zu vermitteln und direktes Feedback zu Verständnis und Realisierbarkeit von Maßnahmenplänen aus operativer Perspektive zu bekommen.

2.3.4 Erfolg

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 auf der Plattform hauptsächlich strategische Fragen im Vordergrund. Insgesamt wurden bisher mehr als 6 Millionen Seitenaufrufe und knapp 2

Millionen Lesezugriffe auf der Plattform registriert. Mehr als 800 gebündelte Beiträge mit über 100.000 Stimmen und knapp 8.000 Kommentaren wurden eingestellt. Seit der Übernahme der Plattform durch Fabrice Brégier im Juni 2012 wurden die 536 an ihn gerichteten Mitarbeiteranliegen 2.676 Mal kommentiert. Mit 88.147 Stimmen unterstützten die Mitarbeiter die 106 Beiträge ihrer Kollegen, die dadurch schließlich an den CEO zur Beantwortung weitergeleitet wurden. Dies alles verdeutlicht die hohe Effizienz der Direktkommunikation bei einem verhältnismäßig geringen Aufwand auf Führungsebene. Die große Stimmenzahl zeigt auch, wie positiv die geringen Zugangsbarrieren auf die Partizipationsmotivation wirken. Systeme, bei denen die Bündelung, Abstimmung und Prioritätensetzung nicht in der Plattform integriert sind, schließen oftmals Personen aus, die sich nicht trauen, auf direktem Wege Fragen zu stellen oder Kommentare abzugeben.

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 auftreten, die über ihre Beiträge einen direkten Dialog mit dem CEO beginnen, oder auch indirekt mitmachen, indem sie die Beiträge anderer Mitarbeiter kommentieren. Sie können aber auch anonym bleiben und mit ihren Abstimmungen als unsichtbar 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 Instruments 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.

3. Erfolgsfaktoren für die Einführung von Many-to-One® Plattformen

Die Many-to-One® Plattform im dargestellten Best Practice ist eine der erfolgreichsten internen Plattformen dieser Art. Auf einige wichtige Faktoren, die bei der Einführung der Many-to-One® Kommunikation in eine Organisation berücksichtigt werden sollten, wird im Folgenden näher eingegangen.

3.1 Prozess der Einführung und Moderation

3.1.1 Projektmanagement

Eine gut organisierte Einführung und ein gelungener Start sind bereits wegweisend für den Erfolg oder Misserfolg der Many-to-One®-Plattform. Projekte dieser Art setzen eine gemeinsame Vorstellung der Absichten und Zielstellungen voraus. Zudem müssen für das Projektmanagement folgende Aspekte berücksichtigt werden (Kienbaum, 2011-2012):

- Bereitstellung von ausreichend Ressourcen
- Kommunikation zwischen dem Projektteam und den betroffenen Führungskräften
- Laufendes Feedback und Monitoring
- Personalentwicklung zur Aneignung der notwendigen Kompetenzen und Fertigkeiten zur Befähigung und Abbau von Ängsten

Gerade die Bereitstellung ausreichender finanzieller und vor allem zeitlicher Ressourcen klingt banal, wird aber in der Praxis in den seltensten Fällen realisiert. Oft bekommen die verantwortlichen Projektteammitglieder die Aufgaben zusätzlich zu den bereits bestehenden täglichen Verpflichtungen. Dies führt zu einer unnötigen Verlängerung des Projektzeitraums. Nicht selten geht durch die sporadische Arbeit an der Umsetzung der Plattform die Sicht auf das ganzheitliche Konzept und die ursprüngliche Zielstellung verloren. Nicht genügend Ressourcen abzustellen signalisiert für alle Beteiligten zudem einen Mangel an Relevanz an der Sache. Dies wirkt sich auf das Engagement und die Qualität der Umsetzung aus.

3.1.2 Anleitung der Teilnehmer

Das Thema Personal- und Führungskräfteentwicklung wird häufig unterschätzt. Wenn ein neues Instrument in den Arbeitsprozess eingeführt werden soll, müssen die Mitarbeiter befähigt werden, damit zu arbeiten. Das betrifft zum einen die technische Bedienung als auch die Befähigung das Instrument in den Arbeitsalltag zu integrieren. Da die Bedienung der Plattformen größtenteils intuitiv erfolgen kann, reicht es über Sideboxen die wichtigsten Funktionen vorzustellen und eine Nutzeranleitung zu hinterlegen. Außerdem können sogenannte Power User gesondert geschult werden, um den Kollegen als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und gegebenenfalls Hilfestellungen zu geben.

Bezüglich der Integration in die bestehenden Arbeitsprozesse gilt zu bedenken, dass es hier darum geht, Menschen zu einem Umdenken und zur Veränderung ihrer Gewohnheiten zu bewegen. Um Behavior Change der Mitarbeiter zu bewirken, müssen die verschiedenen Zielgruppen im Unternehmen den jeweiligen persönlichen Nutzen aus einer aktiven Teilnahme am Many-to-One® Dialog erkennen und begreifen, welche unternehmerischen Ziele ihr Engagement voranzutreiben hilft. Vor allem Meinungsführer und Führungskräfte des mittleren Managements sollten als Vorbilder gewonnen werden, um Akzeptanz zu schaffen (Schröder, 2013). Bei Führungskräften kann Transparenz und offene Kommunikation über ihre Köpfe hinweg zu Ängsten führen, die im persönlichen Gespräch und im Rahmen von Workshops genommen werden sollten. Die direkten Vorgesetzten sind letztlich die Personen, die ihre Mitarbeiter anleiten, in welchem zeitlichen und organisatorischen Rahmen die Auseinandersetzung mit der Plattform im täglichen Arbeitsprozess statt finden kann. Wenn sie die Plattform nicht aktiv unterstützen, wirkt sich das negativ auf die Nutzeraktivität aus.

3.1.3 Begleitkommunikation

Wie bereits einleitend festgestellt, ersetzt der Many-to-One® Kanal nicht die internen Kommunikationskanäle, sondern wirkt ergänzend. Daher sollte darauf geachtet werden, dass sich die neue Plattform von Anfang an in die bestehende Kommunikationslandschaft integriert und die Unternehmensthemen jeweils übergreifend widerspiegelt werden.

Der Launch der Plattform wird am besten über die bewährten Kommunikationskanäle – ob im digitalen Format oder über Printmedien angekündigt. Um die Botschaft wirkungsvoll zu vermitteln, dass es sich hierbei um eine Plattform für einen konstruktiven Austausch auf Augenhöhe handelt, sollte jedoch auch in persönlichen Gesprächen auf die Plattform hingewiesen werden. Dies kann zum Beispiel über Townhall-Calls, Team-Meetings oder Besuche an den einzelnen Standorten geschehen. Eine persönliche oder aufgezeichnete Botschaft des Adressaten ist in seiner Wirkung nicht zu unterschätzen, da diese sofort die Wichtigkeit des Instruments vermittelt und Commitment demonstriert.

Auch im laufenden Betrieb werden interessante Ideen und Diskussionsthemen von anderen internen Kommunikationskanälen aufgegriffen. Erfolgsgeschichten von umgesetzten Ideen und Angestellte mit großem Engagement können in Mitarbeiterzeitschriften vorgestellt werden. Neue, vom Adressaten gesetzte Impulsthemen werden am besten per Mail oder Newsletter angekündigt und mit der Verlinkung auf die Plattform hinter der Bitte um Feedback versehen. Die Inhalte der Plattform können auch in Versammlungen aufgegriffen werden und als Grundlage für konstruktive Diskussionen gelten.

3.1.4 Die Rolle des Moderatoren

Zur Steuerung der Prozesse rund um die Plattform sollte ein Moderator beauftragt werden. Er ist die Schnittstelle zwischen Adressat und Nutzern der Plattform. Die ideale Besetzung ist eine Person mit direktem Draht zur Geschäftsführungsebene und allen relevanten Unternehmensbereichen. Sie ist verantwortlich für die technische Absicherung und die inhaltliche Belegung des Dialogs. Was die technische Absicherung betrifft, so genügt es, wenn sie grundsätzliche Funktionen versteht und intern als Ansprechpartner und Kontaktperson zum Anbieter der Plattform fungiert.

Die Beiträge der Nutzer sollten vom Moderator auf Einhaltung der Netiquette geprüft werden, um den Dialog sachlich und konstruktiv zu gestalten. Für die inhaltliche Belegung ist Engagement und Kommunikationstalent gefragt. Hier gilt es die Ergebnisse, Fragen und Ideen der Nutzer an den CEO oder die Verantwortlichen der jeweiligen Bereiche weiterzuleiten und beharrlich angemessene Reaktionen einzufordern und zu veröffentlichen.

3.2 Anforderungen an die Unternehmenskultur

3.2.1 Offene und transparente Kommunikation

Die technische Implementierung einer Kommunikationsplattform allein wird die Unternehmenskultur nicht verändern. Sie kann nur ein Glied einer Reihe von Maßnahmen sein, um die gewünschte Kultur zu beleben und zu fördern. Im Beispiel von Airbus wurde die direktzu® Plattform als Teil einer groß angelegten Kampagne eingeführt, um das Interesse an den persönlichen Anliegen zu signalisieren, die Zusammenarbeit global zu fördern und damit Vertrauen und Loyalität der Mitarbeiter zu gewinnen. Wenn im Unternehmen Entscheidungen jedoch intransparent getroffen werden, die Anliegen der Belegschaft ungehört verhallen und Mitarbeiter aus der Presse über die Lage des Arbeitgebers erfahren anstatt über interne Kanäle, fehlen Vertrauen und Motivation für einen konstruktiven Austausch und die Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung. Vertrauen ist die notwendige Basis für eine offene und konstruktive Kommunikationskultur. Dafür ist es auch notwendig, einen konstruktiven Umgang mit Kritik zu pflegen. Kritische Themen werden sonst auf anderen, inoffiziellen Kanälen diskutiert. Dieser Austausch von Erfahrungen und Kenntnissen geht dem Management als Wissensquelle für die Optimierung von Prozessen verloren, wenn es nicht daran partizipiert. Im schlimmsten Fall findet die Kritik ihren Weg an die Öffentlichkeit, wo sie der Organisation großen Schaden zufügen kann. Der Feedback-Kanal ermöglicht Top-Managern den Dialog kontrolliert zu führen und für ihre strategischen Entscheidungen zu nutzen.

3.2.2 Anforderungen an den Adressaten der Plattform

Für den Erfolg einer Many-to-One® Plattform ist es essentiell, dass der oder die Adressaten Commitment demonstrieren und eine Vorbildrolle einnehmen. Heuschele stellt in seiner wissenschaftlichen Studie folgende von Mitarbeitern genannten Verhaltensweisen heraus, die sie als wichtig für die Akzeptanz der Plattform erachten:

Der Adressat bzw. die Adressaten sollten

- die Ziele des Onlinedialogs verdeutlichen und für den Austausch werben
- regelmäßig erscheinen und interagieren auf der Plattform
- die Erwartungen der direkten Interaktion mit den Mitarbeitern der Organisation erfüllen
- auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern kommunizieren
- interessante Informationen teilen, um Fragen und Anregungen für den Online-Dialog anregen
- präzise Aussagen treffen und Transparenz vermitteln
- persönliche und informelle Sätze in Aussagen verwenden und auch Emotionen ausdrücken
- Erfolgsgeschichten teilen

4. Ausblick

Die vorgestellte Erfolgsmethode demonstriert, wie Many-to-One® Kommunikation Unternehmenslenkern neue Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Führungsqualitäten eröffnet. Die Perspektive der Mitarbeiter in strategische Überlegungen mit einzubeziehen, erhöht die Entscheidungsqualität deutlich, so Caveh Zonooz, Experte für Many-to-One® Kommunikation. Plattformen wie direktzu® erlauben Managern nah am Mitarbeiter zu bleiben und die operative Perspektive in ihrer strategischen Planung zu berücksichtigen - trotz voranschreitende Internationalisierung und weit verstreuter Standorte. In naher Zukunft, wird E-Leadership eine Routine sein und nicht mehr nur eine Erwartungshaltung an organisationale Führung (Zaccaro, Bader 2003).

Doch nicht nur der interne Austausch kann über das neue Kommunikationsformat neue Dimensionen erreichen. Die aktuelle Partizipationsstudie des Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft ermittelte, dass Online-Partizipationsformate im wirtschaftlichen Bereich zunehmend für Kundeneinbindung genutzt werden (Partizipationsstudie, 2014). Der Grad der Motivation, sich über diese angebotenen Kanäle an Produktgestaltung und Innovationsmanagement zu beteiligen, ist bei den Bürgern in Deutschland erstaunlich hoch. Nur wenige der Befragten gaben jedoch an, sich bereits einmal beteiligt zu haben. Hier besteht enormes Entwicklungspotential, um zukünftig Many-to-One® Kommunikationskanäle als Instrument für Kundenbindung zu etablieren und damit nicht nur Customer Relationship Management sondern vor allem Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung zu unterstützen.

Referenzen

Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft: *Online mitmachen und entscheiden - Partizipationsstudie 2014*. URL: http://www.hiig.de/wp-content/uploads/2014/06/20140609_Studie_DIGITAL.pdf. 20.08.2014.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002): Leader distance: a review and proposed theory. *Leadership Quarterly*, 12(6), p. 673-704

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003): Adding the „E“ to E-Leadership: How It May Impact your Leadership. *Organisational Dynamics*, 31(4), p. 325-338

Chui, M, Manyaki, K., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Westergren, M (2012): *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*

Heuschele, F. (2014): *Eliminating distance between CEOs and employees: An explorative study of electronic leadership enabled by many-to-one communication tools*. Dissertation, Universität St. Gallen, Nr. 4280

Kahai, S. S. (1997): Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personell Psychology*, 50(1), p. 121-594

Kienbaum Management Consultants GmbH (2011-2012): *Change. Points of View. - Change-Management-Studie*. URL: http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Change_Studie.pdf. 26.08.2014

Kolb, G. (2011): Veränderungs- und Führungskommunikation – neue Aufgaben, Formate und Chancen in SCM *IK IM FOCUS* Ausgabe 01. p. 7-8

Kolb, G. (2010): Vertrauen wächst im direkten Dialog – Zur Renaissance der Direktkommunikation im Zeitalter des Internets. *Die Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit - Social Media als neue Herausforderung der PR*. Maike Kayser / Justus Böhm / Achim Spiller (Hrsg.), CUVILLIER VERLAG, Göttingen. p. 55 – 72

Schröder, K. (2013): Betroffene zu Beteiligten machen – Effiziente Veränderungsprozesse durch Many-to-One® Kommunikation mit direktzu®. In *Interim Management Magazin – Winterausgabe*, p. 38-39

Zaccaro, S. J., & Bader, P. (2003): E-Leadership and the Challenge of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organisational Dynamics*, 31(4), p. 377-387