

Christof Hafkemeyer: Positionspapier Kommunikation 2.0



Kommunikation 2.0: Haltung und Handwerk

Kommunikation 2.0 hat zunächst einmal wenig mit der Nutzung von IT-Technik zu tun. Es hat vielmehr etwas mit der Haltung zu tun, wie ein Unternehmen geführt und welche Kommunikationskultur daraus abgeleitet wird. Kommunikation 2.0 heißt vor allem: Kommunikation auf Augenhöhe. Schnell, transparent, dialogorientiert und vor allem in einer Sprache, die Menschen verstehen. Damit bedient sie ein Grundbedürfnis des Menschen, das auch vor der Erfindung von Social Software schon da war: Der Mensch(=Mitarbeiter) will ernst genommen werden.

In der Disziplin „Menschen ernst nehmen“ haben Unternehmen großen Nachholbedarf. Viele Mitarbeiter vermuten hinter der Informationspolitik ihres Unternehmens eine Art Verschleierungstaktik, gerade wenn es um die Kommunikation von weniger positiven Dingen geht. Nicht zuletzt hat die Interne Kommunikation gerade deshalb einen schlechten Ruf, bekommt sie in Mitarbeiterbefragungen regelmäßig das Feedback, nicht glaubwürdig zu sein. Hinzu kommen Hochglanzmedien, die mehr an Werbebroschüren erinnern denn an journalistisch gemachte Informationsmedien und Dialogformate, in denen pseudomäßig Feedback gefordert wird, ohne das eine wirkliche Diskussion aufkommt oder gesagt wird, was mit dem Feedback geschieht. Die Interne Kommunikation ist natürlich weiter Sprachrohr der Unternehmensleitung und soll den Mitarbeitern in erster Linie Botschaften des Managements vermitteln. Und bei aller Bereitschaft, Diskussionen zu führen: Irgendwann muss entschieden werden und diese Entscheidungen müssen kommuniziert und dann von der Mannschaft auch umgesetzt werden.

Doch der Weg dorthin ist variabler und damit ist der Handlungsspielraum für die Interne Kommunikation deutlich größer geworden. In einer Enterprise 2.0 steht die größtmögliche Vernetzung der Mitarbeiter im Vordergrund. Interaktion bringt Transparenz über das Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter steckt ("Wenn das Unternehmen wüsste, was das Unternehmen weiß"). Und Interaktion hilft beim kreativen Prozess der Ideenfindung für neue Produkte oder verbesserte Prozesse. Und Vernetzung unterstützt die Kommunikation, Botschaften schneller und glaubwürdiger zu verbreiten. Nachrichten werden in ein Netzwerk eingespeist und werden durch deren Mitglieder weitergeben. Diese Vernetzung zu unterstützen und mit den richtigen Mechanismen zu aktivieren ist eine der wichtigsten Aufgaben einer Internen Kommunikation in einer Unternehmen 2.0.

Telekom auf dem Weg zu einer Kommunikation 2.0

Es ist schwer, in Unternehmen Veränderungen ohne einen konkreten externen Druck herbeizuführen. Der Telekommunikationsmarkt hat sich nach dem Mobilfunkboom in den vergangenen Jahren stark verändert: Sinkende Preise und viel Konkurrenz sind nur zwei Gründe, warum der Markt schwieriger geworden ist und die bisherigen Service- und Netzeanbieter in immer neue Geschäftsfelder investieren, um die wegbrechenden Umsätze aufzufangen und eine Zukunftsperspektive zu haben. Einen solchen Strategiewechsel hat auch die Deutsche Telekom vollzogen und entwickelt auf Basis ihrer Kommunikationsnetze neue Services und Produkte - allein oder in Partnerschaften mit anderen Firmen. Vernetzung im Konzern und Vernetzung mit Start-ups und anderen Firmen wird als das wichtigste Instrument angesehen, um die Abhängigkeit vom bisherigen Geschäft zu reduzieren.

Diesen wichtigen Veränderungsprozess zu fördern ist eine wichtige Aufgabe der Kommunikation der Telekom. Basis dafür war die Entscheidung, den Strategiewechsel mit einer neuen Art der Kommunikation zu unterstützen: Transparenter, offener und mehr und mehr auf Feedback aufbauend. In kleinen Schritten bewegt sich das 235.000-Mann-Unternehmen auf eine Interne Kommunikation 2.0-Kultur zu.

Zwei Beispiele sollen das verdeutlichen:

1. Zunächst das Beispiel eines klassischen Mediums in einer Kommunikation 2.0: Das Mitarbeitermagazin der Deutschen Telekom wurde 2007 völlig neu konzipiert mit dem Anspruch, ein Magazin von Mitarbeitern für Mitarbeiter zu machen. Jeden Monat publiziert die Telekom seitdem ein monothematisches Magazin. Das Thema wird immer aus Mitarbeitersicht beleuchtet und lässt auch fast ausschließlich Mitarbeiter zu Wort kommen. Also weniger die organisatorischen Führungskräfte, in deren Bereich ein Projekt umgesetzt wird, sondern eher die Projektverantwortlichen oder die Mitarbeiter. Hinzu kommt eine Themenauswahl, die sich weniger an der Strategie des Unternehmens orientiert als an den Themen, die die Mitarbeiter bewegen und die sie nachvollziehen können. Wichtige Voraussetzung für diesen Weg ist eine komplette Thementransparenz und eine Einbindung der Kollegen in die Redaktionsarbeit. Über Soziale Medien (zunächst über einen Blog, dann im Sozialen Netzwerk TSN) ist die Schwerpunktplanung einsehbar und jeder Mitarbeiter kann Themen vorschlagen oder sich melden, wenn er für ein Thema etwas beisteuern will. Umfragen werden natürlich auch über Social Media gemacht und so entsteht ein Magazin, das es immer wieder schafft, die Mitarbeiter zu begeistern und damit einen wichtigen Beitrag zu leisten für die Motivation der Mitarbeiter und die Reputation des Unternehmens. Kommunikation 2.0 heißt in diesem Fall, über eine subtilere Art der Kommunikation abseits des Strategiemainstreams trotzdem Themen zu diskutieren und zu platzieren, die wichtig für die Entwicklung des Unternehmens sind.
2. Nach einer Phase des Experimentierens mit Social Media Tools wie Blogs, Wikis oder Spezialmedien wie „Direkt zu René Obermann“ sind die Plattformen mittlerweile in einem

„Telekom Social Network“ konsolidiert. Innerhalb von 20 Monaten haben sich mehr als 70.000 Mitarbeiter auf der Plattform registriert. Und die zentrale Kommunikation geht sogar noch einen Schritt weiter. Das TSN wird als Keimzelle eines Social Intranet genutzt. Immer mehr „klassische“ Kommunikation wandert aus dem CMS-basierten Intranet in das Social Network. So nutzen beispielsweise alle Vorstände mittlerweile einen Blog als Medium, um den Mitarbeitern ihre Sicht der Dinge mitzuteilen und in einen Dialog zu treten. Ziel der Internen Kommunikation ist es, mittelfristig komplett in eine dialogorientierte Kommunikation zu gehen. Dazu gehört auch, das mehr und mehr Topmanager ihre Beiträge selbst schreiben, was der Authentizität hilft und eher dem gesprochenen Wort ähnelt als den bisherigen glattredigierten Texten.

Die Macht der Sprache

Das wichtigste Instrument einer glaubwürdigen und akzeptierten Kommunikation 2.0 ist nicht die Technik, sondern die Sprache. Viel zu lange war und immer noch viel zu sehr ist der Ton in der Internen Kommunikation geprägt durch Übertreibungen, Anglizismen und Phrasen aus der Verkäuferschublade. Hier steht Manipulation im Vordergrund und weniger Überzeugung. Jeder möchte sein Projekt oder sein Thema schönreden und ausschmücken.

Zwei Dinge sprechen gegen diese Art von Kommunikation:

1. Mangelnde Glaubwürdigkeit: Eine solche Kommunikation ist sehr durchschaubar und trägt nicht dazu bei, die Botschaften glaubwürdiger zu machen.
2. Auch für die Interne Kommunikation gilt: Eine spannende Geschichte zu erzählen oder eine aktivierende Diskussion mit vielen offenen Fragen zu führen bewegt mehr als ein Monolog, in dem nicht auf den Konsumenten geachtet wird.

Das sind zwar keine neuen Themen. Aber die Zeiten haben sich geändert: Viele Alternativen der Informationsbeschaffung und der zunehmende Drang, seine Meinung über Internet- und Social Media Tools zu artikulieren, erhöhen den Druck auf die Kommunikation, die Art und Weise der Vermittlung von Botschaften zu ändern.

Mit einfachen Mitteln der Reduktion und der Klarheit in der Sprache kann hier sehr viel erreicht werden. Ähnliches gilt für eine Dialogkommunikation. Ein einfaches „Ja“ oder „Nein“ hilft oft mehr als weit abschweifende Ausführungen im besten Managementdeutsch. In einer Kommunikation 2.0 müssen sich das Management und die Interne Kommunikation trauen, so zu kommunizieren wie es die Mitarbeiter untereinander tun und damit Augenhöhe zu zeigen. Das erfordert Mut, aber auch eine gehörige Portion Arbeit, um die Botschaft so klar herauszuarbeiten. Daher besteht eine Kommunikation 2.0 vor allem aus Haltung und Handwerk.

Die Aufgabe von Tools in einer Kommunikation 2.0

Kommunikation 2.0 in einem Unternehmen ist ohne den Einsatz von Social Software nicht möglich. Die Frage aus Sicht der Unternehmenskommunikation ist, ob Social Media Tools neben den bisherigen Medien existieren oder die bisherigen Medien ersetzen.

Meine These: Viele klassische Medien wie Plakate, Newsletter oder Intranet-Artikel werden in einer Kommunikation 2.0 nur noch eine ergänzende Wirkung haben. Social Media oder allgemeiner gesagt Medien oder Formate, die eine Beteiligung der Mitarbeiter am Kommunikationsfluss zulassen, werden eine immer wichtigere Rolle spielen. Bisherige Medien haben - wie das Beispiel der Mitarbeiterzeitschrift zeigt - nur noch eine Chance, positiv wahrgenommen zu werden, wenn sie ebenfalls gewisse Interaktions- oder Beteiligungsmodelle vorsehen.

Die Kommunikationsabteilung sollte Social Media weniger als Bedrohung empfinden, sondern eher als eine Möglichkeit, ihre Kommunikation so effizient zu gestalten wie möglich. Sie sollte das Motto beherzigen, dass jedes Feedback wertvoll ist. Um die Wirksamkeit der Kommunikation zu messen, aber auch um dem Management klarzumachen, wie ihre Botschaften besser ankommen. Als Grundlage braucht ein Unternehmen funktionierende und akzeptierte Tools. Und egal, ob es sich um Blogs, ein umfangreiches Social Network oder eine Kommentarfunktion im Intranet handelt: Nur wenn diese Instrumente vom Management und der Kommunikation mit einer offenen Haltung aktiv genutzt werden, hat Kommunikation 2.0 die Chance, ein wichtiger Katalysator zu sein in der Entwicklung eines Unternehmens.

Über den Autor

Der gelernte Journalist leitet derzeit den Bereich Corporate Media in der Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom. In dieser Position ist er auch Chefredakteur des vielfach ausgezeichneten konzernweiten Mitarbeitermagazins "you and me". Außerdem leitet er das Competence Center Enterprise 2.0 des Konzerns, eine Initiative zur Vernetzung der E2.0-Projekte des Konzerns, und ist verantwortlich für das Telekom Social Network, eines des am schnellsten wachsenden Firmennetzwerkes weltweit mit inzwischen mehr als 60.000 Teilnehmern. Vor seiner Zeit bei der Telekom war er in verschiedenen Positionen journalistisch tätig, zum Schluss als Stellvertretender Chefredakteur des G+J Computer Channel in Frankfurt.