

Carsten Rossi:

Positionspapier Kommunikation 2.0



Vom “Herold” zum “Moderator”

Interne Kommunikation war lange das uncoole kleine Aschenputtel der Unternehmenskommunikation. Sie war oder ist teilweise immer noch so unbeliebt, dass sie oft nicht einmal organisatorisch Teil der Kommunikationsfamilie sein darf, sondern mal von HR, mal vom Marketing oder als Beigabe zu unterschiedlichsten Job Descriptions, verteilt über das ganze Unternehmen, durchgeführt wird. [\(1\)](#) Die Mitarbeiterzeitschrift (Werkszeitung), ist Anfang des 20. Jahrhunderts eines der ersten Instrumente der Mitarbeiterkommunikation und somit der Klassiker im Maßnahmenplan der Internen Kommunikation. Sie findet sich in fast jedem Unternehmen ab einer gewissen Größe und hat meist schon diverse Relaunches und Neuausrichtungen hinter sich. Was sich allerdings nie verändert hat, ist die mit ihr einhergehende Kommunikationsform. Der Monolog.

Damit steht sie mit weiteren Klassikern wie Schwarze Bretter, Firmenrundschreiben etc. für das Grundverständnis der Internen Kommunikation des letzten Jahrhunderts. Top- Down Kommunikation in patriarchalisch-pädagogischen Stil. Ihre vorrangigen Ziele waren die Bildung eines Wir-Gefühls im Unternehmen und Agenda-Setting als Steuerungsmechanismus. Quasi-dialogische Formate wie Mitarbeiterveranstaltungen oder Gesprächsangebote des Managements hatte auf Grund von meist eingeschränkten Zielgruppen und nur punktueller Durchführung wenig Erfolg.

Anfang dieses Jahrhunderts wurde sichtbar, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter inzwischen weit über pure Existenzsicherung und materielle Belohnung hinausgehen und damit die alten Mittel, Mitarbeiter zufrieden zu stellen und an das Unternehmen zu binden, nur noch eingeschränkt funktionieren. Gleichzeitig wuchs die Erkenntnis um den einzelnen Mitarbeiter und sein Wissen als nicht ohne Weiteres austauschbaren Faktor des Unternehmenserfolgs und den wirtschaftlich belegbaren Wert einer positiven Unternehmenskultur. Mündige und involvierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, sind motivierter, leistungsfähiger und haben eine positive Außenwirkung.

Interne Kommunikation sieht sich in Folge dieser Veränderungen vor der Herausforderung, sich von der vertikal orientierten Informationsvermittlerin zur Moderatorin vernetzter, dialogischer, vertikaler und horizontaler Kommunikationsprozesse zu entwickeln.

Vom “Moderator” zum “Alleskönner“

Angesichts dieser Herausforderungen sieht sich die Interne Kommunikation auch mit neuen Aufgaben konfrontiert, die, die zwar keine originären Kommunikationsaufgaben sind, deren erfolgreiche Durchführung allerdings immer öfter Kommunikation als Katalysator bzw. Kommunikationsinfrastruktur als Ökosystem voraussetzen. Fünf Beispiele:

- **Unternehmensentwicklerin** (bitte als ersten): Während sich die alte Stabsstelle Interne Kommunikation vor allem als Gestalterin und Abwicklerin der (vertikalen) Organisationskommunikation begriffen hat, sieht sie sich nun in der Pflicht, durch die positive Beeinflussung und Anleitung der zwischenmenschlichen Kommunikation auf Arbeitsebene für ein positives und performanceorientiertes Arbeitsklima zu sorgen. Als eine Art globaler Community Managerin ermöglicht sie die reibungslose Abwicklung von Prozesskommunikation unter den Vorzeichen der Enterprise 2.0. Dies geschieht sowohl durch die Auswahl der richtigen Infrastruktur als auch durch Leadership- und Community Programme, die Mitarbeiter und Manager in die Lage versetzen, die neue Kommunikationskultur zu leben und zur ökonomischen Performancesteigerung des Unternehmens einzusetzen.
- **Wissensmanagerin**: Es ist davon auszugehen, dass Wissensarbeiter [\(2\)](#) 20-40% [\(3\)](#) ihrer Zeit damit verbringen, Informationen zu suchen und Experten zu identifizieren und Wissen zu generieren (Je nach Unternehmensart, Hierarchielevel etc.). Der einfache und schnelle Zugang zu Wissen, vor allem zu bereits im Unternehmen vorhandenen Wissen, birgt also enormes Potential für Produktivitätssteigerung, Innovationsfreudigkeit und dadurch auch Mitarbeiterzufriedenheit. Die Entwicklung von Methoden und Techniken, um dieses Potenzial zu realisieren sind auch Teilaufgabe der Internen Kommunikation.
- **Innovationsmanagerin**: Innovation ist das große Versprechen dialogischer und gruppenbaisierter Kommunikation ohne Silos. Die effiziente und effektive Gestaltung der dazu nötigen Prozesse liegt nun - zumindest zum Teil - in der Verantwortung der Internen Kommunikation.
- **Technologieberaterin**: Technologie ist ein wichtiger Bestandteil der schönen neuen 2.0 Welt. Die Auswahl, Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung der technologischen Infrastruktur obliegt nun nicht alleine aber auch - im Schulterschluss mit der IT - der Internen Kommunikation.
- **Change Managerin**: Den Wandel zur Enterprise 2.0 anzutreiben, positiv zu gestalten und durch die nötige kommunikative Unterstützung zu flankieren ist letztlich - in Zusammenarbeit mit HR - die Krönungsdziplin des neuen Selbstverständnisses.

Diese und weitere Herausforderungen zu meistern, wird der Internen Kommunikation in Deutschland mit Ihrer jetzigen Ausrichtung nicht gelingen. Eine radikale Strukturveränderung und eine Veränderung des Selbstverständnisses ist dringend nötig.

Vom “Alleskönner” zum “Betriebssystem“

Die notwendigen Veränderungen auf dem Weg zu Interner Kommunikation 2.0 fügen der IK viel neue Rollen und Arbeitsfelder hinzu. Ihre Aufgabe ist nichtmehr vornehmlich die zentrale Steuerung von Kommunikationsmaßnahmen, sondern der Aufbau eines Betriebssystems und die Pflege der Unternehmenskultur, die den Mitarbeitern ermöglicht offen, transparent und vernetzt zu

kommunizieren und auf dieser Basis die Enterprise 2.0 und ihre Versprechen - Steigerung der Innovationsfähigkeit, Heben von Effizienzreserven und gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit - zu realisieren. Das zu entwickelnde Betriebssystem und die wesentlichen Eigenschaften der zukünftigen Unternehmenskultur lassen sich dabei - in Anlehnung an den Management 2.0 Hackathon (orange markierte Begriffe) - durch vier wesentliche Cluster von Attributen beschreiben:

- **Vertrauen im Fokus:** Die Interne Kommunikation muss das Vertrauen zur Basis des gemeinsamen Arbeitens machen. **Autonomie** darüber wie, mit wem und über was kommuniziert wird, setzt **Vertrauen** in den Menschen und die Abkehr von überreglementierter, prozessgesteuerter Kommunikation voraus. Der einzelne Mitarbeiter wird zum selbstbestimmten Kommunikationsteilnehmer und generiert damit nicht nur ein hohes Maß an intrinsischer und damit langfristig wirkender Arbeitsmotivation sondern erhält so auch die Möglichkeit seine Arbeit mit individueller **Bedeutung** zu füllen. Gleichzeitig gewinnt das Unternehmen durch das gewährte Vertrauen Ansehen für die Anerkennung der Verantwortungsfähigkeit seiner Mitarbeiter.
- **Flexibilität und Entgrenzung:** Die Interne Kommunikation muss den flexiblen und zugleich dennoch haltbaren Rahmen für neue, flexible Organisationsformen setzen. Durchlässige Kommunikationshierarchien, **Communitybuilding** und Crowdsourcing von Ideen, Arbeit und Innovation ist die bestimmende Art der **Zusammenarbeit** in Unternehmen 2.0. „Kooperative Kreativität“ und die Fähigkeit Dinge objektiv und hierarchiefrei zu bewerten und zu behandeln (**Meritokratie**) sind die kulturellen Ergebnisse dieser Kollaborationsform.
- **Transparenz und Offenheit:** Die Interne Kommunikation wird zum institutionalisierten Whistleblower - zum Vorteil des gesamten Unternehmens. Sie muss **Offenheit** bezüglich Prozessen schaffen und Vorgänge im Unternehmen für jedermann zugänglich und nachvollziehbar machen. Die Möglichkeit über enge Prozessgrenzen hinaus, **dezentral** gesteuert voneinander und miteinander zu lernen und sich **proaktiv** Wissen anzueignen, steigert die Effizienz und reduziert die Fehlerquote.
- **Dynamik und Agilität:** Die Interne Kommunikation muss Geschwindigkeit zugleich ermöglichen und fassbar machen. Vernetzte und deregulierte Kommunikation erhöht die **Kommunikationsgeschwindigkeit**. Diese Beschleunigung erleichtert es auch **experimentelle** Ideen zu Sprache zu bringen, da bspw. ihre Qualität oder Durchführbarkeit beurteilt werden kann. Weiter erhöht diese Kommunikationsform die Wahrscheinlichkeit eines **Serendipity** Effekts (DEF). Die durch diese so entstehende Beweglichkeit hat direkten Einfluss auf die Innovationsfreude und Entwicklung eines Unternehmens.
- **Technologie der internen Kommunikation 2.0:** Der Technologie Berater von Gartner sind sich sicher, dass bis 2015, 80% der Social Software Projekte in Unternehmen scheitern werden. Dies liegt sicher nicht zuletzt daran, dass zu häufig die Einführung von 2.0 Technologie als einzige Maßnahme im Prozess zur Transformation zu einem Enterprise 2.0 gesehen wird. Da es sich bei 2.0 Technologie grundsätzlich Kommunikationstools handelt, ist es bei (Interner) Kommunikation 2.0 besonders verlockend aber nicht weniger falsch, als bei den anderen Feldern des Managements 2.0, den Begriff 2.0 mit Internettechnologie gleichzusetzen.

In manchen Fällen kann die Einführung von neuer Kommunikationstechnologie bzw. deren Nutzung sicherlich Verhaltensänderungen zu einer 2.0 Kultur anstoßen. Wie ein paar schicke neue Laufschuhe die Motivation zum Joggen erhöhen können, kann die notwendige Verhaltensänderung um eine Technologie überhaupt nutzen zu können, ein erster Schritt in Richtung Kommunikation 2.0 sein. Dieser Effekt unterliegt aber Einschränkungen. Beispielsweise setzt er voraus, dass die Technologie angenommen und genutzt wird (Adoption, Alternativlosigkeit...). Außerdem wird der Effekt ohne weitere kulturelle Veränderungen entweder zu Konflikten in der Organisation führen oder im Sande verlaufen. Kommunikation, kann auch ohne besonderen Technologieeinsatz 2.0 sein. Grundsätze wie beispielsweise Gary Hamels 4 Grundprinzipien für ein neues Management: Offenheit, Meritokratie (Führung durch Fähige), Flexibilität und Kollaboration, sind nicht vorrangig Technologiethemem. Meritokratie beispielsweise setzt keine Expert Search im Intranet voraus. Sie setzt die persönliche Fähigkeit voraus, die Qualität von Arbeit und Ideen objektiv zu bewerten und nicht an Status oder Hierarchielevel der Person festzumachen.

Dennoch bleibt festzuhalten, dass eine handwerklich fachgerechte Auswahl und Einführung neuer Technologien mehr ist als ein Katalyseprozess. Das richtige Tool, mit dem richtigen Usecase an der richtigen Stelle ist ein Enabler, der einer geistigen Verhaltensänderung das Tor zur unternehmensweiten, skalierbaren Wirksamkeit öffnen kann. Deshalb ist der Verfasser trotz allem davon überzeugt, dass der Auswahl der richtigen, zum Unternehmen, zur Kultur und zum gewünschten Ergebnis passenden Software eine erhebliche Bedeutung zukommt. Die Technologie der Internen Kommunikation - das Social Intranet, die Social Software, das Enterprise Social Network - ist die Oberfläche des Betriebssystems und seine Usability und Leistungsfähigkeit sind genauso entscheidend für den Erfolg des Change Prozesses wie das geistige Konstrukt "Unternehmenskultur".

Gelingt es der internen Kommunikation, beide Herausforderungen - also die kulturell-psychologische und die technologische - zu meistern und diese Aufgabe in eine anerkannte, offiziell akzeptierte neue Job Description zu überführen, kann ihr eine große Zukunft bevorstehen. Als (Mit-)Verantwortliche für die Wertschöpfungsversprechen der Enterprise 2.0 gewinnt sie auch aus dem Blick des Top Managements an eindeutig (wirtschaftlicher) Relevanz. Und das Aschenputtel bekommt vielleicht eines Tages den Prinz zum Gemahl, sprich den CEO zum Sponsor.

Management 2.0 Tools

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
	<i>Events</i>	Veranstaltungen zur erweiterten gemeinsamen Einbindung der Mitarbeiter und des Managements im hierarchiefreien Raum	
1	Open Space	Die Grundprinzipien dieser Tagungsformate sind Themenoffenheit und Selbstorganisation. Zu einem Oberthema / Anlass werden Fragen, zu erörternde Aspekte oder Themenbereiche von den Teilnehmern gesammelt und offenen Workshops zugeordnet. Diese werden von den Teilnehmern selbst organisiert. Die Ergebnisse der Workshops werden am Ende im Schlussplenum	Financo

		präsentiert und Handlungsmöglichkeiten zur Umsetzung festgelegt.	
2	World Cafe	Das World-Café ist eine Workshop-Methode die für Gruppengrößen bis zu 2000 Teilnehmenden geeignet ist. Basierend auf der Annahme, dass es kollektives Wissen gibt, sollen Menschen miteinander in ein konstruktives Gespräch gebracht werden zu Themen, die für die Teilnehmenden relevant sind. Es geht darum, in Veränderungsprozessen möglichst viele Beteiligte zu Wort kommen zu lassen und ihnen so Mitwirkung und Engagement zu ermöglichen.	weConnect
	Change Management Tools	Methoden um Kulturwandel von Management- und Organisationsebene anzustoßen	
3	Open Community-building	Aufbrechen von klassischem Abteilungsdenken, indem man Communities bildet, die über die direkte Zusammengehörigkeit durch „Nebeneinandersitzen“ hinaus geht. So wird silo- und hierarchieübergreifender Austausch gefördert.	Communities of Practice , Communities of Interest
4	Reverse Mentoring	Reverse Mentoring dreht die klassische Lehrrichtung zwischen Mentor und Protégé um bzw. löst sie auf. Sie als nicht als punktuelle Maßnahme sondern als Lernprinzip zu etablieren, führt zu durchlässiger, vertikaler Kommunikation und bereichert den Lernprozess mit unterschiedlichen Sichtweisen an.	Telekom , Cisco Systems
5	CEO im (digitalen) Dialog (Many-to-One)	Eine Möglichkeit für die gesamte Belegschaft, in einem strukturierten Prozess Fragen an das Topmanagement zu stellen.	Direktzu
	Corporate Publishing	Innovative redaktionelle und CP-basierte Kommunikationsmaßnahmen bzw. Formate, die den neuen Aufgaben der IK 2.0 entsprechen.	
6	Social Magazine	Redaktionelles Online-Magazine, das mit Social Features angereichert wird.	Continental
7	Unternehmensblog	Aufbau einer internen Autorencommunity die möglichst viele Bereiche, Hierarchieebenen und Standorte abdeckt	adidas
	Technologie	Enterprise 2.0 Plattformen	

8	Social Communication Tools	Kleine Microblogging-artige Tools, die in erster Linie direkte Kommunikation unterstützen	Yammer , Communate , Immeruptodate.net
9	Social Intranet	Plattformen, die eine, über direkte Kommunikation hinausgehende, Kommunikationsinfrastruktur zur Verfügung stellen und Tools für beispielsweise Wissensmanagement beinhalten, häufig in Verbindung mit Portal- oder CMS Software.	Atlassian , Podio , Intrex
10	Enterprise Social Network	Unternehmensweite Netzwerke die Kommunikation, Wissensmanagement, Projektmanagement, Dokumentenmanagement etc. vereinheitlichen, miteinander verküpfen und zugänglich machen.	MS Sharepoint , IBM Connections , Jive

Weiterführende Materialien:

1. Tool um die bekanntesten Enterprise 2.0 Plattformen miteinander zu vergleichen
<http://www.socialsoftwarematrix.org>
2. Eine Sammlung von Anwendungsfällen von Enterprise 2.0 Tools und Features in Unternehmen
<http://www.e20cases.org>

Über den Autor

Carsten Rossi verantwortet als Geschäftsführer der Kuhn, Kammann & Kuhn GmbH die Bereiche Business Development, Innovations-Management und Öffentlichkeitsarbeit sowie Personal. In diese Aufgaben bringt Carsten Rossi internationale Erfahrungen und Beratungskompetenz aus allen Disziplinen der Unternehmenskommunikation ein. Sein aktueller Schwerpunkt liegt in der Entwicklung der neuen Business Unit Technology and Change, die Change Communication und Management für Social Business und die Enterprise 2.0 anbietet. Unter anderem fungierte der studierte Komparatist als Berater bei großen Unternehmen in Deutschland, Frankreich, der Schweiz, Belgien und den USA. Rossi lehrt als Dozent für Wirtschaftskommunikation und Social Media an der Fresenius Hochschule in Köln.