

IK IM FOKUS

Der kostenlose Newsletter zum Thema »Interne Kommunikation« unter: www.interne-kommunikation.net

04|09

KLARTEXT IK

»DER INTERNE KOMMUNIKATIONS-MANAGER IM WANDEL«

Interview mit Henriette Viebig S.2

VERÄNDERUNGSKOMMUNIKATION-SPEZIAL

»CHANGE IST NUR SO STARK WIE DAS SCHWÄCHSTE GLIED«

Interview mit Susanne Arndt, Dr. Michael Groß, Ralf Langen und Jörg Pfannenbergs S.5

ENTSCHEIDER IM FOKUS

»KONKRETES WISSENSMANAGEMENT«

Ulrich E. Hinsens im Gespräch mit Andreas Pöhls (Leiter Unternehmensentwicklung, Kreissparkasse Herzogtum Lauenburg) S. 10

- 04SCHON GELESEN?
Literaturempfehlungen zum Thema »Interne Kommunikation«
- 09SCHON GEWUSST?
Web 2.0 Tools in der Internen Kommunikation
11 Punkte für den Einstieg
- 11NACHGEFRAGT
Stellenausschreibungen
- 12NACHGETRAGEN
Intensivkurs Interne Kommunikation – Ein Rückblick
- 13SCHON VORGEMERKT?
Weiterbildungstipp



Susanne Arndt
Deekeling Arndt Advisors



Dr. Michael Groß
Peakom GmbH



Ulrich E. Hinsens
SKP AG



Janine Krönung
ING-DiBa



Ralf Langen
Pleon



Jörg Pfannenbergs
JPIKOM GmbH



Henriette Viebig
RWE AG



Frank Wolf
T-Systems Multimedia Solutions

»Der INTERNE KOMMUNIKATIONSMANAGER IM WANDEL«

Interview mit Henriette Viebig (Leiterin Interne & Online Kommunikation Konzern und Konzernarchiv, RWE AG)

scm: Welche Kommunikationsbedürfnisse sehen Sie in Unternehmen in der aktuellen Zeit?



Henriette Viebig:

Die Herausforderungen sind zunehmend komplex: Mitarbeiter wollen verstehen, warum und

wie bestimmte wirtschaftliche und politische Abläufe etwas mit ihren Aufgaben im Unternehmen und ganz allgemein mit dem Geschäftsfeld, in dem sie arbeiten, zu tun haben. Nicht zuletzt auch, weil die Ansprüche gewachsen sind, nicht nur informiert zu werden, sondern auch gehört. Und zwar kritisch-konstruktiv und in einer für viele Unternehmen noch ungewohnten Offenheit untereinander insbesondere im Bezug auf das Unternehmen. Darüber hinaus treten interkulturelle Spezifika wieder stärker in der Kommunikation zutage, weil sich nur noch selten ein bestimmtes Modell im internationalen Geschäft erfolgreich umsetzen lässt. Es gibt wieder mehr Vielfalt.

scm: Wie kann die Interne Kommunikation diese Bedürfnisse befriedigen?

Henriette Viebig: Als Einzeldisziplin überhaupt nicht. Der Anspruch, integrierte Kommunikation mit einheitlichen Botschaften, aber Raum für geschäftsfeld-, regional- oder zielgruppenspezifische Anpassungen, wo es notwendig ist, wird sicher weiterhin von den meisten Kommunikationsprofis geteilt. Das führte in den letzten Jahren zu einer deutlichen Aufwertung der Rolle der Internen Kommunikation innerhalb von Unternehmen und Organisationen. Trotzdem fehlt es oft noch an Verständnis dafür, was die Veränderungen der öffentlichen Medienwelt und die höheren Ansprüche von Mitarbeitern letztlich bedeuten: an verändertem Denken, neuen Herangehensweisen und nicht zuletzt mehr Aufwand. Eine „Interne Kommunikation“, die mal

eben fertige Inhalte in eine Mitarbeiterzeitung oder ein Intranet einspielt, gibt es sicherlich nirgendwo mehr. Um themenspezifisch die richtigen Informationen und Dialogangebote an die richtigen Zielgruppen zu bekommen, ist heute ein Kraftakt notwendig und ein reibungsloses Zusammenspiel vieler Fachleute – nicht nur aus der Kommunikation.

scm: Was bedeutet das für die Mitarbeiter in der Internen Kommunikation?

Henriette Viebig: Es ist ein bisschen wie bei Akrobaten mit Drehtellern: Es gilt, jeden Tag aktuelle Themen zu bearbeiten, gleichzeitig strategisch zu beraten, Reden und Texte zu schreiben, neue Tools oder Kanäle zu entwickeln, das gesamte Portfolio und die strategischen Kommunikationsziele im Auge zu behalten, Kontakte zu Fachleuten zu pflegen, einen Vorstand in einer Veranstaltung zu begleiten. Man muss schon aufpassen, dass es da keine Scherben gibt. Besonders schwierig ist das Umfeld für die internen Kommunikatoren, weil sie mit der komplexen und multifunktionalen Medienwelt außerhalb der Unternehmen konkurrieren. Ein Mitarbeiter, der schon die Zeitung gelesen, die Nachrichten im Radio gehört und die neuesten Updates seiner „Freunde“ bei Facebook studiert hat, braucht besondere Anreize, um weitere Nachrichten zu verarbeiten. Deswegen muss man sich häufiger mal die Frage stellen, wer was wirklich wissen muss in einem Unternehmen.

scm: Welche Anforderungen werden heute an interne Kommunikationsexperten gestellt?

Henriette Viebig: Die Anforderungen haben sich im Vergleich zu vor fünf oder zehn Jahren drastisch verändert. Reichte es früher vielleicht aus, ein guter Schreiber zu sein und komplexe Sachverhalte mitarbeitertauglich „übersetzen“ zu können, sind Mitarbeiter in der Internen Kommunikation heute als Vollblut-Kommunikationsmanager gefordert. Und das im besten Wortsinn:

Das Spielfeld Kommunikation muss in all seinen Spiel- und Tonarten sowie Disziplinen gemeistert werden – vom Schreiben über Online-Tools bis hin zu Live-Kommunikation bei Veranstaltungen. Managementfähigkeiten und Organisationsstalent sind genauso Bestandteile des Profils, wie Netzwerkerqualitäten und diplomatisches Geschick in der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichsten Fachbereichen oder Abteilungen in einem Unternehmen. Mit der klassischen Paarung Personal und Interne Kommunikation ist es längst nicht mehr getan.

scm: Wie sieht das zukünftige Anforderungsprofil aus?

Henriette Viebig: Das lässt sich schlecht sagen, denn es ist noch nicht absehbar, ob der integrative Ansatz weiter hält oder sich die Gegenbewegung mit einer neuen Aufsplitterung durchsetzt. Entweder brauchen wir also zukünftig noch mehr „Alleskönner“ oder wieder mehr Spezialisten. Das ist das Spannende an unserem Berufsfeld: Es bleibt sehr dynamisch und wird – nicht nur wegen neuer Themen und komplexer Aufgaben – nie langweilig.

scm: Wo sehen Sie die aktuellen und zukünftigen Aufgaben des internen Kommunikationsmanagers?

Henriette Viebig: Diskutiert wird derzeit, ob wir uns in der Internen Kommunikation von der Vermittler- oder Übersetzerrolle hin zu einer Moderatorenrolle bewegen, weil orchestrierte Kommunikation zunehmend ein unüberschaubares Feld wird. Die reine Moderation widerspricht aber dem Managementansatz vieler Unternehmen in der Kommunikation. Außerdem bleibt es ein Dauerthema, dass vielen Nicht-Kommunikationsfachleuten in Projekten oder Krisen recht spät klar wird, man es sich nicht mehr leisten kann, auf die eigenen Mitarbeiter als Multiplikatoren und Botschafter für das Unternehmen zu verzichten.



Wir haben bei uns im Konzern durch gutes Beziehungsmanagement und professionelle Beratung schon viel erreicht. Deswegen gehe ich hier von einer langfristigen Trendwende aus. Dritte Baustelle sind die Kommunikationshypes und –buzzwords. Am Beispiel Web 2.0 Tools kann man gut beobachten, dass alle mitmachen wollen, selbst die, die meinen, das sei eine neue Software für den PC. Aber die Implikationen bei Personalbedarf oder Risiken sind selten klar, sodass interne Kommunikationsfachleute stark gefordert sind, wenn es darum geht, innovative Kommunikationsmodelle mit Erwartungsmanagement bei ihren Auftraggebern und Kunden, also den Mitarbeitern, in Einklang zu bringen.

scm: Welche Rolle spielt der interne Kommunikationsmanager in Veränderungsprozessen?

Henriette Viebig: Eine sehr wichtige, aber beileibe nicht die zentrale. Das ist eine der häufigsten Fehleinschätzungen in Veränderungsprozessen: zu meinen, man müsse nur die Interne Kommunikation schöne Erklärstücke für die Mitarbeiter schreiben lassen, warum und wieso das alles passiert... Veränderungsmanagement ist ein extrem komplexes Geschäft. Die passende und unterstützende Interne Kommunikation ist dabei ein Puzzleteil von vielen, die ineinander greifen müssen, damit es funktioniert. Manager sind hier stark gefordert: Denn am Ende folgen Menschen immer Menschen, nicht einer schönen Idee auf Papier oder im Intranet. Natürlich bekommen Führungskräfte von ihren Fachleuten für Veränderungsmanagement und Kommunikation die bestmögliche Unterstützung, aber „in die Bütt“ müssen sie selber. Was leider auch häufig vergessen wird, besonders wenn es um langfristige und nachhaltige Veränderungsbegleitung geht, sind die Rolle der Personalentwickler und einer handfesten Herleitung, was die Veränderung wirtschaftlich dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern bringt. Ohne hieb- und stichfesten „Business Case“ funktionieren Veränderungen nicht.

Vertrauen durch Dialog - Herausforderungen und Handlungsfelder der Internen Kommunikation

Janine Krönung (ING-DiBa)



Mitarbeiter wollen über die Zukunft ihres Unternehmens Bescheid wissen. Besonders in Zeiten der Finanzkrise. Dabei

geht es nicht nur darum, die Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen vor der Presse zu informieren, sondern die Veränderungen und das aktuelle Marktgeschehen so zu erklären, dass es für den Mitarbeiter plausibel ist. Mit einer Meldung im Intranet ist es nicht getan. Hier sind auch die Führungskräfte gefragt.

Dennoch reagieren Mitarbeiter sensibel auf solche Neuigkeiten. Wer dem Mitarbeiter gut zuhört, ihn auch zu Wort kommen lässt, und das „Warum“ erklärt, hat die Chance, auch die Zweifler zu motivieren. Oft scheitern Vorhaben daran, dass der rote Faden fehlt, die Sache für den Mitarbeiter keinen Sinn ergibt oder die Angst vor persönlichen Veränderungen das Vorhaben bremst. Wer es schafft, zu vermitteln, warum es sich lohnt, den Prozess mitzugestalten, stärkt das Vertrauen der Mannschaft in den Kurs des Unternehmens. Strategische Themen muss die Interne Kommunikation deshalb so in Szene setzen, dass sie für die entsprechende Zielgruppe relevant sind und gleichzeitig den Dialog zwischen Mitarbeiter und Management fördern.

Voraussetzung dafür ist, dass die Interne Kommunikation im Unternehmen gut vernetzt ist, früh in Entscheidungen eingebunden wird und auch andere einbindet. Führungskräfte sind dabei eine wichtige Zielgruppe. Denn sie können persönlich mit dem Mitarbeiter sprechen.

Das verlangt viel Einfühlungsvermögen, gut informierte Führungskräfte und eine authentische Führungskultur. Bei der ING-DiBa ist das so genannte Communication Board ein wichtiges Instrument, das Führungskräfte der mittleren Führungsebene stark in die Interne Kommunikation einbindet und dezentrale Kommunikation auf persönlicher Ebene ermöglicht.

Der Dialog zwischen Mitarbeiter und Management wird sicher noch an Bedeutung gewinnen. Dialogformate sind schon jetzt in vielen Unternehmen der Renner. Dabei wird das Thema Social Media viel diskutiert. Doch trotz aller Euphorie sind Blogs, Wikis, Twitter & Co. nur einige Instrumente unter vielen. Viel wichtiger ist die Arbeit der Internen Kommunikation als Gestalter der Unternehmenskultur. Denn ein offener Dialog ist nur möglich, wenn es eine vertrauensvolle Kultur gibt, in der sich die Mitarbeiter gut informiert fühlen und bereit sind, sich einzubringen, ihr Wissen zu teilen und Neues auszuprobieren.

Für die Interne Kommunikation heißt das, sich selbst zu hinterfragen, sich noch stärker zu vernetzen und ein Selbstverständnis zu entwickeln, das den neuen Anforderungen eines Kommunikationsmanagers gerecht wird.

Janine Krönung ist zuständig für die Interne Kommunikation bei der ING-DiBa und leitet zusammen mit Dr. Gerhard Vilsmeier den DPRG-Arbeitskreis Interne Kommunikation.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER: MADLEN BRÜCKNER (V.i.S.d.P.) | VERTRETUNGSBERECHTIGTER: LARS DÖRFEL
 REDAKTION: SUSANNE KRETSCHMER | GRAFIK: FRANZISKA SCHILDE
 STEUERNUMMER: 37/171/21334
 scm/PRISMUS COMMUNICATIONS GmbH | WEICHELSTRASSE 6 | 10247 BERLIN
 T: +49 (0) 30 47 98 97 89 | F: +49 (0) 30 47 98 98 00
 E: INFO@SCMONLINE.DE | W: WWW.SCMONLINE.DE

Das Selbstverständnis - der Internen Kommunikation

Dr. Gerhard Vilsmeier (i&e Communications; Inhaber)



Die interne Kommunikation trägt zum Geschäftserfolg eines Unternehmens bei, indem sie die Mitarbeiter motiviert, ihnen

die Geschäftsziele verständlich macht und auch das Marktumfeld beschreibt, in dem sich das Unternehmen befindet. Außerdem hat die Interne Kommunikation eine Beratungsfunktion gegenüber den Führungskräften. Sie berät die Führungskräfte, damit diese für den Dialog mit den Mitarbeitern fit sind und macht gegenüber den Mitarbeitern die Gründe für die notwendigen Veränderungen deutlich und nachvollziehbar.

Vorrangiges Ziel der internen Kommunikation sollte sein, von den Mitarbeitern als glaubwürdige Informationsquelle angesehen zu werden. Die interne Kommunikation sollte für den „roten Faden“ in einem Unternehmen sorgen, Entscheidungen nachvollziehbar machen sowie die Kultur eines Unternehmens mitgestalten.

Dies hat auch Auswirkung auf das Selbstverständnis eines internen Kommunikators: Dieser darf sich nicht nur als reiner Betriebsjournalist verstehen, sondern als Kommunikationsmanager, der im Unternehmen eine strategische Aufgabe hat, die weit über das Schreiben von Artikeln hinausgeht. Guter journalistischer Fähigkeiten bedarf es natürlich weiterhin. Darüber hinaus wird von ihm zukünftig verstärkt ein Verständnis für „Personnel Marketing“ erwartet.

Denn neben der Information und Motivation der Mitarbeiter wird es künftig bei der Internen Kommunikation noch stärker um das „Empowerment“ von Mitarbeitern und vor allem den Führungskräften gehen. Grund auch, warum heute wieder die Personalabteilungen die Interne Kommunikation für sich entdecken.

FACHLITERATUR ZUM THEMA »INTERNE KOMMUNIKATION«



Führungskräftekommunikation: Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren. (Das Umsetzungsbuch)

Autoren: Achim Kinter, Ulrich Ott und Eliza Manolagas | Verlag: Frankfurter Allgemeine Buch | Erschienen: 6. Juli 2009 | Umfang: 220 Seiten | 29,90 Euro | ISBN 978-3899811926

„Führungskräfte kommunizieren unentwegt – mit Führungskräften, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern. Sie müssen das so professionell und effektiv tun wie möglich“, so Ben Tellings, CEO der ING-DiBa. Führung ist ein Verhältnis - ein Interaktionsprozess. Eine planvolle und exzellente Führungskräftekommunikation ist deswegen für ein Unternehmen gerade in Zeiten wachsender Globalisierung und Veränderungsprozessen unverzichtbar. Da Führung im Wesentlichen aus Kommunikation besteht, widmen sich die Autoren dieses Buches dem Thema Führungskräftekommunikation und fordern dabei, Manager noch gezielter zu schulen. Der Schwerpunkt dieses Fachbuches liegt dabei auf dem Einsatz der wichtigsten Instrumente in der Praxis, etwa der Führungskräftekonferenz, Leadership-Portalen oder Guidance-Newslettern. Diese werden sehr anschaulich mit allen Vorteilen, Nachteilen und Fallen bei der Umsetzung Schritt für Schritt vorgestellt und lassen sich problemlos auf das eigene Unternehmen übertragen. Führungskräftekonferenzen zum Beispiel bieten als Instrument der Live-Kommunikation primäre Gelegenheiten zur Sichtbarmachung von Führung. Fragen und Aufgabenstellungen aus Sicht des Unternehmens werden anhand von Best-Practice-Fällen analysiert. Dabei kommentieren Experten spezielle Herausforderungen der Führungskräftekommunikation. Da die Führungskräftekommunikation in der zukünftigen Unternehmenskommunikation ein wichtiges Feld sein wird, beschreibt dieses Buch Führungskräftekommunikation als eigenständigen und relevanten Bereich der Unternehmenskommunikation. Dabei fordern die Autoren, die interne Reputation der Führungskräfte, die auf einer komplexen Performance beruht, noch detaillierter zu analysieren.



Veränderungskommunikation: So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung.

Autor: Jörg Pfannenbergs | Verlag: Frankfurter Allgemeine Buch | Erschienen: 3. Juni 2009 | Umfang: 240 Seiten | 29,90 Euro | ISBN: 978-3899811957

Mergers & Acquisitions, neue Strategien, Kurzarbeit und Restrukturierung – die Wirtschaftskrise verstärkt den Veränderungsdruck in Unternehmen. Die zweite, völlig überarbeitete Auflage gilt als Standardwerk für die Kommunikation in Change-Prozessen. Es bereitet die aktuellen Instrumente der Veränderungskommunikation für das Issue Management und die Markenführung im Change, die Nutzung von Social Media/ Web 2.0 zur Aktivierung von Führungskräften und Mitarbeitern, die Tools der Führungskräftekommunikation und die effiziente Steuerung von Veränderungsprojekten sowie das Kommunikations-Controlling mit Balanced Scorecard auf. Als Handbuch für den Kommunikationsverantwortlichen in Veränderungsprojekten bietet es einen aktuellen Überblick über die typischen Projekte und Aufgabenfelder der Veränderungskommunikation. Dabei geben Prozessdiagramme und Checklisten Anregungen für die praxisnahe Umsetzung. Übersichten über typische Veränderungsprojekte wie Mergers & Acquisitions, Übernahme durch Private-Equity-Investoren oder Restrukturierungen liefern praktische Dos and Don'ts der Veränderungskommunikation. Acht aktuelle Best-Practice-Beispiele zeigen, wie die einzelnen Strategien erfolgreich zur Wertschöpfung in Unternehmen beitragen.

»CHANGE IST NUR SO STARK WIE DAS SCHWÄCHSTE GLIED«

Die Wirtschaftskrise stellt auch neue Herausforderungen an das Change Management. Manche Unternehmen sind mit radikalen Einbrüchen konfrontiert und finden sich von einem Monat auf den anderen in einer Situation wieder, in der sie um das nackte Überleben kämpfen. Andere sind nicht so hart betroffen. Gleichwohl scheint die Krise schon einige deutliche Anforderungen und Herausforderungen für das Change Management darzustellen. Wir sprachen mit Susanne Arndt, Dr. Michael Groß, Ralf Langen und Jörg Pfannenbergl über Kommunikation in Veränderungsprozessen.



Susanne Arndt

Deekeling Arndt Advisors; Standortleiterin Frankfurt

Dr. Michael Groß

Peakom GmbH; Geschäftsführender Gesellschafter

Ralf Langen

Pleon; Geschäftsführender Gesellschafter

Jörg Pfannenbergl

JPJKOM GmbH; Geschäftsführer

scm: Welche Herausforderungen an das Change Management durch die Krise sehen Sie momentan?

Dr. Michael Groß: Wie Sie sagen: Die Herausforderungen sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Gleich ist allen: Die Notwendigkeit und Bereitschaft zum Wandel ist aktuell höher als in guten Zeiten. Die wichtigste Aufgabe im Change Management ist, auf dieser Basis die Energie der Mitarbeiter in die richtige Richtung zu lenken. Dies gelingt durch eine Perspektive, wie man die Krise bewältigen will, welche auch neue Chancen bietet und welche Rolle die Mitarbeiter für den künftigen Erfolg haben. Was die Mitarbeiter tun können, außer eben aktuell dem Unternehmen durch Kurzarbeit zu helfen.

Susanne Arndt: Die Veränderungen in den Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren selbst verändert, so auch noch mal verstärkt durch die weltweite Wirtschaftskrise. In den 90er Jahren bestand die Herausforderung darin, langfristige Veränderungsprozesse als singuläres Ereignis zu begleiten. Seit 2000 steigt die Projekt- und Prozesskomplexität, immer mehr Veränderungen folgen, schnellere Managementwechsel stehen an. Durch die Wirtschaftskrise verstärkt sich dieser Effekt weiter, Prozesse werden kürzer, noch komplexer und instabiler. Die Ungewissheit und das Misstrauen der Mitarbeiter und Führungskräfte werden noch größer, Loyalitäten lösen sich auf, es geht um pure Existenzängste. Für die Kommunikation bedeutet dies, dass Strategien nicht alternativlos und mit einem Absolutheitsanspruch erklärt werden können. Die richtige Sprache und kommunikative Inszenierung werden zum entscheidenden Faktor. Dabei muss die Kommunikation die Vielzahl der Prozesse sortieren und inhaltlich einordnen.

Sie muss eine viel stärkere Steuerungsaufgabe im Prozess übernehmen.

Jörg Pfannenbergl: Über die normale Risikowahrnehmung bei Veränderungen hinaus verengt sich die Wahrnehmung in Krisen auf eine Auswahl negativer Zukunftsszenarien. Veränderungskommunikation hat hier die Aufgabe, durch Reframing – eine anders gesetzte und/ oder größere Kontextualisierung – Befürchtungen zu relativieren und wieder positive Handlungsoptionen aufscheinen zu lassen. Die aktuelle Krise weist jedoch eine neue Qualität auf: Die Brüche sind zwar hart wie in der Vergangenheit, doch nicht mehr eindeutig – oftmals sind die Schuldigen gleichzeitig Opfer, die Gefahren sind vielfältig miteinander verwoben, einfache Lösungen durch klare Schnitte gibt es nicht. Vielmehr sind komplexe, funktions- und sektorübergreifende, nachhaltige Lösungen gefordert, die mehrere Stakeholdergruppen in ein Handlungskonzept integrieren. Das erfordert ein umfassendes Verständnis aller Beteiligten für die Zusammenhänge, für die Interessenlagen der anderen Seiten und der komplexen Lösungsalternativen. Beispiel Kurzarbeit: Anders als bei einer Restrukturierung, bei der ein Teil der Mitarbeiter geht und die anderen auf neue Ziele orientiert werden, geht es bei Kurzarbeit um die – teilweise öffentlich ausgehandelte – Sozialisierung von Risiken. Das ist eine komplexe betriebliche Übung, denn jeden Monat müssen Marktlage und Nachfrage, Kapazitätsplanung und Ressourcen, Vertrieb und Kundenbedürfnisse in die bestmögliche Balance gebracht werden. Das kann nur funktionieren, wenn auch die gewerblichen Mitarbeiter und selbst die nicht betroffenen Bereiche mitdenken.

Ralf Langen: Die gegenwärtige Krise ist ja auch eine Krise des linearen Denkens und der Vorstellung, dass sich ein ganzes Wirtschaftssystem, aber auch Organisationen innerhalb dieses Systems – wie z.B. große Unternehmen – auf Basis von Voraussagen und Berechnungen, mit den Hebeln des Controlling und nach Zielvorgaben steuern lassen. Da dieser Ansatz offensichtlich nicht die Krise verhindert hat, müssen Unternehmen alternative Strategien verfolgen, um die Dinge zum Positiven zu verändern. Eine Option für das Management, die nicht neu ist, aber die ich für richtig halte, ist: Lernen statt Optimieren, wie es schon Peter Senge in den 90er Jahren formuliert hat. Firmen, die auf eine ausgebildete Kultur des Lernens in der Krise zurückgreifen können, die erkennen können, wie sich Leistungsfähigkeit steigern, wie sich Ziele erreichen lassen, sind im Vorteil. Sie haben ein Verständnis für Handlungsfolgen entwickelt und können den mentalen Wandel, der nötig ist, um sich auf die neue Lage einzustellen, leichter vorantreiben.

scm: Wie können Führungskräfte ihrer Doppelrolle gerecht werden, Veränderungen zu treiben, obwohl sie selbst Betroffene sind? Und was kann hierbei die Interne Kommunikation tun?

Ralf Langen: Führungskräfte, die über einen authentischen Führungsstil und ein belastbares Repertoire an Techniken verfügen, um die eigenen Energielevels hoch zu halten und in Teams und Peer-Groups positive Energie zu verbreiten, sind in der Krise gefragt. Die Wirtschaftskrise ist ja auch eine massive Vertrauenskrise, ein Infrage-Stellen von Management und Legitimation von Entscheidungsgewalt.



Moderne Führungskräfte, die auf „Sinnstiftung“ (making Sense) setzen, über eine hohe Kommunikationsfähigkeit verfügen, in der Lage sind, Mitarbeitern in einer neuen Lage neue Vernetzungen und Verbindungen aufzuzeigen, sind Katalysatoren und häufig aktive Treiber für Wandel. Ihre Betroffenheit durch die Krise ist für diesen Typus von Führungskraft eher Ansporn, sie sind in der Lage, negative Blockierungen aufzubrechen und Energie zu mobilisieren. Interne Kommunikation im Sinne der direkten Kommunikation zwischen Führung und Mannschaft ist dabei essentiell.

Jörg Pfannenber: Die Führungskräfte brauchen mediale Unterstützung und Trainings zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe. Und sie müssen hart kontrolliert werden, ob sie ihrer Kommunikationsaufgabe gerecht werden. Dafür muss es klare Ansagen geben – und bei Nichtbefolgung harte Strafen. Es gehört zu den Loyalitätspflichten von Führungskräften, für das Unternehmen in der Kommunikation zu arbeiten – zu „führen“, auch wenn eigene Karriereziele betroffen sein mögen. Soweit die offizielle Sprachregelung. Faktisch müssen Unternehmen heutzutage die Mikropolitik – Karriereabsichten, persönliche Vorlieben, taktisches Vermögen – der einzelnen Führungskraft im Veränderungsprozess mit ins Kalkül ziehen. Die Zeiten fragloser Loyalität sind nun einmal vorbei, heutzutage vermarktet jeder Mitarbeiter zuerst einmal sich selbst. Deshalb bedeutet Führung heute auch, die mikropolitischen Programme der Beteiligten untereinander und mit den Unternehmenszielen zur Deckung zu bringen und auf gemeinsame Ziele auszurichten. Dafür müssen Führungskräfte gute Moderatoren sein: die Interessen zum Ausgleich bringen und zielgerichtetes Handeln in Bewegung setzen können. Die Unternehmensführung beschränkt sich auf das Legen von Handlungskorridoren. Innerhalb dieser Leitplanken – den Zielsetzungen und Strategien des Unternehmens – entwickelt und verwirklicht die einzelne Führungskraft ihre eigenen Handlungsprogramme. Anders ist das in den heutigen Organisationen mit ihrer hohen Komplexität und der damit verbundenen Notwendigkeit zur intelligenten Selbststeuerung gar nicht mehr möglich.

Susanne Arndt: Es ist ganz zentral, Führungskräfte und Mitarbeiter nicht kommunikativ in einen Topf zu legen. Der Führungskräftekommunikation kommt eine entscheidende Bedeutung zu.

Und genauso wie der Grundsatz „Intern vor Extern“ gilt der Grundsatz: „Führungskräfte vor Mitarbeitern“. Der Führungskräftekommunikation muss daher ausreichend Zeit und Raum eingeräumt werden, damit die Führungskräfte in der Lage sind, die Veränderungen zu verstehen und nachzuvollziehen, um im Anschluss ihrer Führungsrolle gerecht zu werden. Dazu gehört beispielsweise im Detail, die Führungskräfte sprechfähig zu machen, sie auf die andere Perspektive der Mitarbeiter einzustimmen, ihnen Erklärungshilfen zu geben und sie dazu befähigen, ihre Rolle gegenüber den Mitarbeitern auszufüllen. Oftmals wird nicht klar adressiert, welche konkreten Erwartungen es an die Führungskräfte überhaupt gibt. Und ganz wichtig ist: Führungskräftekommunikation fängt nicht erst in der Veränderungssituation an, sie ist tägliche Aufgabe der Internen Kommunikation.

Dr. Michael Groß: Die Führungskräfte sind der entscheidende Kommunikator. Die Mitarbeiter erwarten von ihnen die Antworten für die Herausforderungen – und das offen und ehrlich, auch wenn man etwas noch nicht weiß. Deshalb spielt in Krisen die personale Kommunikation eine wichtige Rolle. Auge-in-Auge wird viel mehr Vertrauen geschaffen als per E-Mail – von Betriebsversammlungen bis hin zu Team-Meetings. Da gibt es viele Möglichkeiten, für die Führungskräfte Zeit einplanen sollten und nicht nur für operative Krisenmeetings. Häufig bewirken zehn Minuten direkte Kommunikation viel mehr als alle anderen Maßnahmen zusammen.

scm: In Veränderungen vertrauen Mitarbeiter dem Flurfunk mehr als den institutionellen Medien. Wie kann die Unternehmensführung die Meinungsführerschaft übernehmen und für die Mitarbeiter glaubwürdig kommunizieren?

Jörg Pfannenber: Der Flurfunk dominiert nur dann das Kommunikationsgeschehen, wenn die anderen Kanäle nicht richtig funktionieren. Befragungen von Mitarbeitern zeigen: Sie wollen Informationen und vor allem die dazugehörige Interpretation von ihrem direkten Vorgesetzten erhalten – er hat im Regelfall die höchste

Glaubwürdigkeit. Mediale Kommunikation muss dafür den Korridor mit einem Teppich aus Basis-Informationen legen. Die neuen Instrumente des Web 2.0 können dafür sorgen, dass sich der Flurfunk in die Unternehmenskommunikation integriert – das eröffnet der Unternehmensführung zusätzliche Kommunikationsmöglichkeiten. Damit ist allerdings nicht die sogenannte CEO-Kommunikation gemeint, mit der US-amerikanische Führungsprinzipien aus den 80er Jahren wiederbelebt werden. Diese Art von starkem Leadership ist nachgewiesenermaßen erfolglos.

Susanne Arndt: Zunächst einmal geht es darum, überhaupt zu verstehen, welche Perspektive Mitarbeiter auf eine Veränderung haben, zu wissen, welche Ängste sie bewegen und welche Erwartungen sie damit verbinden. Aus dieser Perspektive und Erwartungshaltung muss jede Kommunikation inhaltlich überprüft werden. Sprechen wir die richtige Sprache oder drücken wir uns ausschließlich im Managementjargon aus? Begriffe wie profitables Wachstum oder Kundenorientierung haben nicht nur für Mitarbeiter keine Aussagekraft. Es geht um Klarheit, aber auch um Erklärungen. Und dies wiederum kann nicht nur in der schriftlichen Kommunikation erfolgen, sondern muss auch in einem persönlichen Dialog vermittelt werden. Das Management braucht Zeit für Kommunikation. Denn der Flurfunk, die Einwände und Ängste können aktiv aufgegriffen und bearbeitet werden – und genauso schnell wie sich negative Nachrichten verbreiten, verbreiten sich auch positive Erlebnisse, symbolische Zeichen von Wertschätzung und Glaubwürdigkeit.

scm: Welche Rolle spielt in Changeprojekten das Zusammenspiel von der Kommunikations- und Personalabteilung?

Susanne Arndt: Das Zusammenspiel ist ganz zentral – im Übrigen nicht nur in einem Veränderungsprozess. Unserer Erfahrung nach scheitern mindestens die Hälfte aller Veränderungsprozesse an der ungenügenden Zusammenarbeit. Dabei braucht es gerade die Erfahrung und Kenntnisse beider Bereiche. Der HR-Bereich verfügt über das Wissen der Organisation wie beispielsweise der Führungskultur.



Die Unternehmenskommunikation braucht dieses Wissen, um die richtigen Inhalte zu erarbeiten, die dann wiederum nicht nur in die Kommunikationsinstrumente, sondern auch in die klassischen Change-Management-Formate von HR integriert werden müssen. Das setzt voraus, dass sich beide Abteilungen eng miteinander verzahnen, denn ohne didaktische Aufbereitung und Vermittlungsarbeit verhallt jeder Inhalt, und ohne Inhalte bleibt jedes Vermittlungsformat eine Trockenübung.

Dr. Michael Groß: Ohne enge Abstimmung geht gar nichts! Denn die Personalmaßnahmen interessieren Mitarbeiter besonders. Die Kunst ist, dass zugleich die anderen Themen, besonders zu Aktivitäten in Richtung Kunden, nicht in das Hintertreffen geraten. Wie bei allen Change Projekten gilt, sich nicht nur mit sich selbst zu beschäftigen. Und hier sollten die Kommunikatoren die Fäden zusammenhalten, im Interesse aller Fachabteilungen, nicht nur Personal.

Ralf Langen: Unabhängig vom Typus des Change ist ein Zusammenspiel zwischen HR und Kommunikation für den Erfolg der Veränderungsinitiative ausschlaggebend. Es geht ja zum einen darum, zu verstehen, durch welche Faktoren und auf Basis welcher Kompetenzen ein bestimmtes Verhalten der Mitarbeiter geprägt wird und darum, welche Rahmenbedingungen für neues Verhalten geschaffen werden müssen. Das ist das Terrain der Personaler. Und es geht darum, die für den Change „richtigen“ Führungskräfte zu gewinnen, um sie zu Agenten des Wandels machen zu können. Auch da ist HR und der Bereich Leadership Development gefragt. Und drittens sollten HR-Verantwortliche verstehen und erklären können, wie im Unternehmen gelernt wird und wie das gesamte Unternehmen lernt. Auf diese Aspekte bezüglich des „Human Capital“ im Unternehmen setzt die Kommunikation auf, die mehr leisten muss als internes Marketing und Downloads von Botschaften. Sie sorgt in erster Linie für das Aktivieren der Führungskräfte und Mitarbeiter durch eingreifende und ergreifende (engagierende) Kommunikation.

Jörg Pfannenber: Im Anschluss an Kaplan/ Norton könnte man sagen, dass die Personalabteilung für die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter und die Incentivierung zuständig ist, die Kommunikation für das Wissen und die Orientierung. Die Personalabteilung braucht Kommunikation, um ihre Programme durchzuführen – in Veränderungsprozessen vor allem in der Konsolidierungsphase, wenn es darum geht, das Empowerment der veränderungswilligen Mitarbeiter durch Belohnung und neue Kompetenzen zu verstärken. Beide Funktionen beanspruchen Zuständigkeiten im Bereich Unternehmenskultur, das wird regelmäßig bei der Due Diligence im Rahmen von Mergers & Acquisitions deutlich. Dabei ist der Kulturbegriff der Personaler eher statisch; hier kann die Kommunikation einen handlungs- und interaktionsorientierten Kulturbegriff beisteuern – nur auf dieser Basis lässt sich Kultur in Unternehmen überhaupt managen.

scm: Was wird aus Ihrer Sicht in Veränderungsprozessen noch zu wenig beachtet? Warum bleibt der Erfolg vieler Veränderungsprozesse aus?

Ralf Langen: Meiner Ansicht nach wird immer noch zu wenig darauf geachtet, welche prägende Kraft mentale Muster haben, aber auch die den dominanten Verhaltensweisen zugrundeliegenden Vorstellungen (über Organisationen und wie sie funktionieren, über Entscheidungen und wie sie getroffen werden, über Wertschöpfungsprozesse und wie sie sich auswirken etc.). Hier wäre mehr verstehende Diagnostik vor Beginn des Change angesagt. Sehr häufig geht man doch sehr mechanistisch und mit einem selbst im Normalfall nicht mehr ausreichenden Modell von Planung und Umsetzung ans Werk, ohne die Rückkoppelungen auf der Sinnebene und die immer gegebene Relevanz von nicht geplanten Handlungsfolgen zu beachten. Bei vielen Veränderungsprozessen sollten die Verantwortlichen einfach viel stärker zulassen, dass sich Veränderungsprozesse von innen heraus, mit hoher Beteiligung der Mitarbeiter, und mit selbstorganisierenden Kräften häufig nachhaltiger und kräftiger entwickeln.

Dr. Michael Groß: Letztlich ist jeder Change nur so stark wie das schwächste Glied: Man muss wissen, wo steht die Organisation, wie tickt das Unternehmen, was hindert ggf. den Wandel, wie muss ich vorgehen - das alles ist erkennbar in der „Cultural Due Diligence“. Man braucht eine klare Begründung für den Wandel, den „Case for Change“. Auf dieser Grundlage entsteht die „Master Story“, die vor allem die strategischen Handlungsfelder zu einem Gesamtbild verknüpft, inkl. einer Unternehmensmission. Und schließlich die Exekution: Change ist nie Selbstzweck, wird aber häufig so empfunden, wenn die Begründung und die Story mit harten operativen Aufgaben fehlen. Der Erfolg sollte sich auch deshalb primär nicht an der Zufriedenheit der Mitarbeiter, vielmehr am Erfolg im Markt orientieren. Denn der macht letztlich auch Mitarbeiter zufrieden. Denn nichts ist so motivierend wie der Erfolg!

... Nur schweigen dürfen wir hier nicht.

Ulrich E. Hinsen (SKP AG; Projektleiter HR Change Management und Macher von management-radio.de) spricht über Medieneinsatz und Trennungsmanagement



Welche Rolle spielt der Flur-Funk in der Veränderungskommunikation?

Ich kenne kein anderes Medium, das so „gut“ funktioniert. Flurfunk gibt die Dinge weiter, die die Menschen für möglich halten. Ablehnung, Befürwortung, Skepsis und persönliche Zweifel gegenüber der unternehmensseitig angestrebten Veränderung erhalten auf den Fluren ihren wahren Ton. Hier hörst Du als Kommunikator, wie akzeptanzbereit die Mitarbeiter für die Veränderungen wirklich sind. Und als guter Kommunikator von Veränderungen weißt Du dann auch, wie die Betroffenen kommunikativ zu gewinnen sind. Skeptiker suchen Fakten, Zweifler wollen Überzeugung. Wir haben in unserer Begleitung von Change Projekten den Flurfunk nutzen gelernt. Das hat die Erfolgsquote dieser Veränderungen erheblich gesteigert.

Welchen Part spielen die neuen Medien im Medieneinsatz der Veränderungskommunikation?

Tools wie Wikis, Blogs, etc. stützen bereits seit gut zwei Jahren die aktive Veränderungskommunikation. Als Teil von Social Media (also austauschorientierte Kommunikation) helfen diese Instrumente besonders den projektverantwortlichen Change-Agents. Wir haben unsererseits besonders gute Erfahrungen in der Veränderungskommunikation mit dem Einsatz von Audiobeiträgen gemacht. Über so genanntes Corporate-Radio, meist im Intranet unserer Kunden publiziert, hören Mitarbeiter Reportagen und Interviews zur Change-Story und den Fortschritten der Veränderungen. Audio hilft gerade Zweiflern durch seine Echtheit in der Ausstrahlung, überzeugend Glaubwürdigkeit zu transportieren. Das nutzen immer mehr Vorstände und Geschäftsführer, die ja nicht gleichzeitig zu allen Mitarbeitern reden können.

Spezialfeld Trennung: Worauf kommt es bei der Veränderungskommunikation hier besonders an?

Prima, dass Sie das ansprechen. Personalabbau und Trennungen werden viel zu oft nämlich bislang noch gar nicht als Change behandelt. Entsprechend vernachlässigt wird hier auch die Veränderungskommunikation. Dabei geht es gerade bei Trennungen um unglaublich hohe indirekte Trennungskosten. Die nicht von der Trennung betroffenen Mitarbeiter – auch als Survivors bezeichnet – beobachten den Trennungsvorgang sehr genau. Und sie bewerten ihn. Oft zulasten der Produktivität, immer mehr unter dem Anspruch von anständigem Umgang auch in einer Trennungsphase. Das reicht bei kritischer Wahrnehmung von Demotivation bis hin zur eigenen Kündigung unentbehrlicher Leistungsträger. Alle Notwendigkeiten einer Veränderungskommunikation bei Trennungen kann ich in diesem Rahmen nicht ausführen. Die wichtigsten darf ich hier allerdings noch kurz nennen: Entwicklung einer Trennungsbotschaft, Dramaturgie ihrer Einführung, Briefing der die Trennungsgespräche führenden Führungskräfte, ... Nur schweigen dürfen wir hier nicht.

Anzeige

NEUERSCHEINUNG

The Race - Change Management mit dem ChangeModeler

Erscheint am: 01.03.2010

Preis: 34,90 Euro

ISBN: 978-3-940543-06-6



Autoren: Ulrich E. Hinsen • Saskia Rennebach • Franc Grimm • Michael L. Hacker • Conny Dethloff • Heinz W. Bertelmann

Interviews: Dr. Ulrich Socher • Gaby Neujahr • Andreas Pöhls • Oliver Greve • Dr. Klaus Kindler • Winfried Berner • Klaus Lintemeier • Dr. Michael Groß • Boris Lamour

WEB 2.0 TOOLS IN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

<http://www.scmonline.de>

[Kontakt](#) | [Mein Kurs](#) | [Download](#) | [Newsletter](#)



**Informations-
material
anfordern!**

Success by organizing and developing know-how

[Startseite](#)

Home
Aktuelles

11 Punkte für den Einstieg

Die Basis verstehen

Anwendungsfälle, die Probleme lösen

Management Unterstützung

Keine Angst vor Vandalismus

Wiki, Blog und Co:
nur gemeinsam sind sie stark

Nicht ohne das Intranet

Maximale Offenheit
für Transparenz und Vernetzung

Brücken in die klassische Welt

Der Redakteur wird nicht über-
flüssig, nur seine Rolle ändert sich

„Beta“ statt „Big Bang“

Amara's Gesetz



Frank Wolf
ist Leiter des Bereiches
Social Business Solutions
bei der **T-Systems Multi-
media Solutions GmbH**

Email: f.wolf@t-systems.com

Ausführliche Informationen zu den meisten der angesprochenen Punkte finden sich auf unserem Blog: www.besser20.de

11 Punkte für den Einstieg

1. Die Basis verstehen

Als Einstieg ein Muss: das sogenannte „Cluetrain Manifest“ – 95 Thesen zur neuen Art der Kommunikation von Unternehmen mit Mitarbeitern, Partnern und Kunden. Schon 10 Jahre alt, aber immer noch voll gültig. Die erste These ist schon legendär: „Markets are conversations.“ (www.cluetrain.com)

2. Anwendungsfälle, die Probleme lösen

„Wir machen eine Community“ ist kein Anwendungsfall. Langfristigen Erfolg wird Web 2.0 nur dann im Unternehmen haben, wenn es konkrete Probleme der Mitarbeiter löst und ihnen hilft, ihre Arbeit besser oder schneller zu erledigen. Beispiele für Anwendungsfälle: Innovationsmanagement, Prozessdokumentation, Organisation von Events und Offsites, Standorte und Bereiche, Communities of Practice, Speisepläne, Management Blog, Starter Kit für neue Mitarbeiter, Umfragen, Management interner Projekte, unternehmensweiter Wochenbericht.

3. Management Unterstützung

Management Support wird immer eingefordert, die Frage ist oft, ob und wie er dann auch kommt. Wer sicher gehen will, der achtet auf Anwendungsfälle, die das obere und mittlere Management aktiv einbeziehen und deren Leben leichter machen. Wir haben z.B. die Erarbeitung unserer neuen Unternehmensstrategie gemeinsam mit 60 Führungskräften neben realen Workshops auch intensiv in unserem Social Intranet dokumentiert und diskutiert.

4. Keine Angst vor Vandalismus

Wer was schreibt, ist gut nachvollziehbar; damit ist die Angst vor Missbrauch weitestgehend unbegründet. Dazu kommt, dass jeder denkbare Schaden heute auch schon per E-Mail eintreten kann.

5. Wiki, Blog und Co: nur gemeinsam sind sie stark

Aus dem Internet sind Wikis, Blogs oder Foren als separate Anwendungen bekannt. Diese Trennung macht im Unternehmen meist keinen Sinn und verbaut mittelfristig viele Anwendungsfälle. Für den Einsatz im Unternehmen gibt es so genannte Social Software Suites (auch Social Business Suites - SBS genannt). Diese Plattformen integrieren Wikis, Blogs, etc. mit Funktionen wie abgrenzbaren Arbeitsbereichen und Benutzer-/ Rechteverwaltung. Die wichtigsten haben wir unter www.socialsoftwarematrix.org zusammengestellt und bewertet.

6. Nicht ohne das Intranet

Web 2.0 Anwendungen drehen sich um Kommunikation und Zusammenarbeit und überschneiden sich damit mit einigen existierenden Systemen wie z.B. dem meist vorhandenen Intranet. Ein zukünftiges Szenario sollte ganzheitlich betrachtet werden und kann als Intranet 2.0 (auch: Social Intranet) auch eine konsolidierte Lösung sein.

7. Maximale Offenheit für Transparenz und Vernetzung

Alle Inhalte, die nicht in irgendeiner Weise geschützt werden müssen (z.B. aus rechtlichen Gründen), sollten für alle Mitarbeiter frei zugänglich sein. Ein einfacher Wechsel der Perspektive reicht als erster Schritt schon aus: Offenheit sollte die Regel sein und Geschlossenheit die Ausnahme. Das Einrichten geschlossener Bereiche ist möglich, muss aber gut begründet werden.

8. Brücken in die klassische Welt

Nicht jeder ist ein sogenannter „Digital Native“ und taucht ohne zu zögern in die neue 2.0 Welt ein. Deshalb sind Brücken mit eher klassischen Instrumenten, wie Newsletter oder redaktionierten Unternehmensnachrichten, wichtig und sollten unbedingt beibehalten werden.

9. Der Redakteur wird nicht überflüssig, nur seine Rolle ändert sich
Social Software macht es Nutzern viel einfacher, Inhalte selbst zu erstellen und zu publizieren. Redakteure sind nun vor allem als Qualitätsgaranten und zur inhaltlichen Organisation und Strukturierung gefragt. Neue Begriffe für diese Rolle sind Wiki-Gärtner oder Wiki-Champion.

10. „Beta“ statt „Big Bang“

Anforderungen aufnehmen, Grobkonzept, Feinkonzept, Programmierung, Test, Go-Live. Anwendungen, die extrem davon abhängen, dass Mitarbeiter im Unternehmen sie gern und oft nutzen, kann man so nicht mehr entwickeln. Das Zauberwort hier heißt Perpetual Beta – es gibt kein umfangreiches Feinkonzept, sondern Funktionen werden schrittweise eingeführt und sofort mit Pilotnutzern getestet. So entstehen Lösungen, die viel näher an den wirklichen Anforderungen und Nutzungsgewohnheiten der Mitarbeiter liegen.

11. Amara's Gesetz

„Wir tendieren dazu, kurzfristige Auswirkungen neuer Technologien zu überschätzen und langfristige zu unterschätzen.“ Auch wenn die Bedeutung und Konsequenzen von Web 2.0 teilweise übertrieben dargestellt werden, haben wir es mit einer mächtigen Idee zu tun, die unsere gewohnte Art zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten nachhaltig verändern wird. Kein Unternehmen wird sich dem langfristig entziehen können.

KONKRETES WISSENSMANAGEMENT

Ulrich E. Hinsen im Gespräch mit Andreas Pöhls (Leiter Unternehmensentwicklung, Kreissparkasse Herzogtum Lauenburg)

»Die Bauchentscheidungen sind zwar im ersten Moment erfolgversprechend, weil sie auf Erfahrungen basieren, aber es stellt sich immer wieder heraus, dass im Verlauf so einer Geschichte dann Unwägbarkeiten auftreten, die man bei systematischer, vorheriger Betrachtung hätte vermeiden können.«

Ulrich E. Hinsen: Sie modeln wieder. Wer? Die Mitarbeiter der Kreissparkasse Herzogtum Lauenburg. Und sie modeln seit dem 2. Januar 2008. Ich freue mich in dem Zusammenhang auf Andreas Pöhls zu treffen – seines Zeichens Abteilungsleiter Unternehmensentwicklung. Herr Pöhls, Sie modeln und die Frage gleich zu Beginn: Was ist das und warum haben Sie auf ein solches Tool zurückgegriffen?

Andreas Pöhls: Das Modeln bietet uns die Möglichkeit, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge abzubilden, die wir im Unternehmen haben. Typische Fragestellungen: Warum kann man erfolgreich sein? Warum kann man Produkte verkaufen? Was macht Prozesse erfolgreich? Wie werden Projekte erfolgreich durchgeführt?

Ulrich E. Hinsen: Gibt es dafür spezielle Anwendungsgebiete im Rahmen Ihres Hauses, wo Sie sagen, da setzen wir die Modellierungsarbeit schwerpunktmäßig ein?

Andreas Pöhls: Es gibt spezielle Anwendungsgebiete. Das ist vor allem im Bereich der strategischen Planung der Fall, das gilt im Bereich Prozessmanagement, Projektmanagement und vor allen Dingen auch in der Vertriebsplanung.

Ulrich E. Hinsen: Schauen wir mal auf die Motive, letztlich ja die Vorteile, die Sie sich von dieser Form des Heran gehens an Entscheidungen erhoffen. Warum modeln Sie?

Andreas Pöhls: Wir modellieren, um Zusammenhänge frühzeitig zu erkennen und Entwicklungen abschätzen zu können und darauf frühzeitig zu reagieren. Wir tun es mit einem Werkzeug deswegen, weil es für alle Beteiligten möglich ist, dann entsprechende Ableitungen zu verfolgen, mit zu entwickeln und auch an dem Erfolg direkt Einfluss nehmen zu können.

Ulrich E. Hinsen: Nun haben Sie sich ja schon seit einiger Zeit auch mit dem theoretischen Hintergrund dazu beschäftigt. Doch wenn man es jetzt praktisch nimmt: Wo liegen aus Ihrer Sicht die Chancen, wo liegen aus Ihrer Sicht die Hürden?

Andreas Pöhls: Die Chancen liegen darin, dass man alle Beteiligten an einer Stelle abholt, dass man eine gemeinsame Sprache spricht und dass man – was vor allem für Unternehmen sehr wichtig ist – das Wissen im Unternehmen bündelt, zusammenführt und so eine Art von konstruktivem Wissensmanagement betreibt. Die Hürden liegen darin, dass das ein Abschied ist von einigen traditionellen Verfahrensweisen und auch ein Abschied davon ist, dass man aus dem Bauch heraus Dinge entscheidet.

Ulrich E. Hinsen: Warum ist das eine Hürde?

Andreas Pöhls: Die Bauchentscheidungen sind zwar im ersten Moment erfolgversprechend, weil sie auf Erfahrungen basieren, aber es stellt sich immer wieder heraus, dass im Verlauf so einer Geschichte oder bei der Durchführung so eines Verfahrens dann Unwägbarkeiten auftreten, die man bei systematischer, vorheriger Betrachtung hätte vermeiden können und die die Bauchentscheidung letztendlich verbessert hätten.

Ulrich E. Hinsen: Auf Ihrem Referat „Consideo Modeler Camp“ hier in Bad Timmendorf sprachen Sie auch davon, dass Sie in Ihrer Modellierungsarbeit Blaupausen anlegen. Wo liegt hier der Vorteil?

Andreas Pöhls: Es gibt immer wiederkehrende Problemstellungen, die sich speziell im Projektmanagement, Prozessmanagement aber auch in der Vertriebsplanung ergeben. Wenn Sie eine Kampagne im Vertrieb planen, dann haben sie immer wieder gleich-

artige Fragestellungen und entsprechende Abhängigkeiten. Eine Blaupause beschleunigt das Verfahren entscheidend, weil sie uns die Möglichkeit gibt, bestehende Erfahrungen nicht immer wieder neu aufbauen zu müssen. Wir gehen von einem fertigen Modell aus, in dem wir nur die Parameter verändern, die diese spezielle Kampagne zum Beispiel betreffen. Damit kommen wir sehr viel schneller zu einem Ergebnis und es reichert sich Erfahrungswissen an.

Ulrich E. Hinsen: Frage zuletzt an den Unternehmensentwickler: Was würden Sie Unternehmen raten, die mit dem Modellieren beginnen wollen?

Andreas Pöhls: Ich würde raten, so schnell wie möglich sich erst einmal die Informationen dazu zu besorgen. Da ist der Change Modeler mit Sicherheit das zur Zeit günstigste Tool am Markt und auch das leistungsstärkste in dieser Kategorie. Es geht letztendlich darum, möglichst schnell zu Erfolgserlebnissen zu kommen und die Verfahrenstechnik zu verstehen. Das Tool selbst ist sehr schnell bedienbar und führt dann dazu oder kann dazu führen, dass Leute sehr schnell in der Lage sind, sich mit verschiedenen Fragestellungen auch selbstständig auseinander zu setzen.

Das Interview ist ein Auszug aus dem am 1. März 2010 erscheinenden Buch „The Race - Change Management mit dem ChangeModeler“

STELLENAUSSCHREIBUNGEN IN DER IK

Mitarbeiter Kommunikation (m/ w)

Kölner Bank eG; Vorstandsstab Personal; Hohenzollernring 31
– 35; 50672 Köln; Ansprechpartnerin: Britta Radtke, +49(0)22
12 00 394 49, personal@koelnerbank.de

Ihre Aufgaben:

Gesamtverantwortung für die externe und interne Kommunikation in enger Abstimmung mit dem Vorstand und der Bereichsleitung

- Wahrnehmung der Pressesprecherfunktion
- Konzeption und Umsetzung aller externen Publikationen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit
- Entwicklung von PR-Konzepten
- Schnittstelle zu dem von uns beauftragten externen Medienservice
- Gremienbetreuung
- Planung/ Koordination von Gremien- und Imageveranstaltungen
- Umsetzung und Weiterentwicklung des Sponsoring-Engagements der Bank

Ihr persönliches Profil:

- abgeschlossenes Studium oder erfolgreich abgeschlossene Fortbildung mit dem Schwerpunkt Kommunikation/ PR
- Nachweisbare Berufserfahrung und Erfolge im Bereich der Unternehmenskommunikation und Presse-/ Öffentlichkeitsarbeit
- idealerweise Erfahrungen im kaufmännischen Bereich/ Bankwesen
- Engagement, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Motivation zeichnen Sie für die anstehenden Aufgaben aus
- Ihr ausgeprägtes Organisationstalent, Selbstvertrauen sowie Ihre Belastbarkeit unterstützen Sie bei Ihren Tätigkeiten
- Umfangreiche EDV-Kenntnisse

Referent Interne Kommunikation (w/ m) (Referenz BTK1-1962)

Vires Conferre GmbH; Badensche Straße 14; 10715 Berlin;
Ansprechpartner: Torsten Koch, +49 (0)30 70 01 150 22,
TorstenKoch-12@ViresConferre.com

Ihre Aufgaben:

- Verantwortung für die Struktur und Prozesse der internen Kommunikation
- Strategische Ausrichtung und Planung aller Maßnahmen mit speziellem Fokus auf Change Management, Corporate Identity und Corporate Responsibility
- Recherche, Redaktion und Aufbereitung von Inhalten für unterschiedliche Kommunikationskanäle
- Konzeption, Management und Realisierung von Projekten der internen Kommunikation (u.a. Intranet, Broschüren, Veranstaltungen)
- Entwicklung und Steuerung von Kommunikations-Kampagnen in Abstimmung mit der Unternehmensleitung
- Steuerung externer Dienstleister

Ihr persönliches Profil:

- Erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium (Uni/FH)
- Mindestens 2-4 Jahre (internationale) Berufserfahrung im Bereich der internen (Veränderungs-) Kommunikation bevorzugt aus der Versicherungsbranche
- Vertraut mit Projektarbeit und redaktioneller Erarbeitung von Inhalten für Informationskaskaden
- Expertise im Umgang mit Themen wie Intranet und Eventinszenierungen
- Eloquenz und Präzision im Ausdruck auf Deutsch und Englisch
- Teamorientierung, Kreativität und Flexibilität

Referent/in externe und interne Kommunikation

Caritasverband Trier e.V.; Jesuitenstraße 13; 54290 Trier;
Ansprechpartner: Andreas Schäfer; +49(0) 65 12 09 65 02

Ihre Aufgaben:

- Unterstützung des Bereichsleiters in allen Fragen der externen und internen Kommunikation
- Erstellung und redaktionelle Bearbeitung von Publikationen und Präsentationen
- Redaktionelle Verantwortlichkeit für den Internetauftritt des Verbandes
- Interne Kommunikation (Intranet, Newsletter)
- Bearbeitung von Anfragen in den Bereichen Kommunikation, Marketing und Sponsoring
- Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen und Seminaren
- Vorbereitung und Durchführung von umfangreichen Mailing-Aktionen
- Entwicklung, Leitung und Betreuung verschiedener Projekte der Öffentlichkeitsarbeit

Ihr persönliches Profil:

- Erfolgreicher Fachhochschulabschluss im Bereich Journalistik, Publizistik, Kommunikationswissenschaften oder artverwandten Richtungen
- Berufserfahrung in o. g. Aufgabengebiet
- Starkes Organisationstalent mit selbständigem Arbeitsstil
- Ausgeprägte Team-, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
- Kommunikations- und Präsentationsstärke
- analytische Denkweise und strukturierter Arbeitsstil
- Durchsetzungsvermögen, Flexibilität und Belastbarkeit
- Spaß am Umgang mit Menschen
- Offenheit für Neues

NACHGETRAGEN

INTENSIVKURS INTERNE KOMMUNIKATION — EIN RÜCKBLICK

Im September startete das erste Modul des Intensivkurses Interne Kommunikation in Frankfurt/ Main. Vor den Kursteilnehmern standen drei Module, die von viel Arbeit, kollegialen Austausch, Inputs, Gruppenarbeiten und Präsentationen geprägt waren. Schon zu Beginn des ersten Moduls hatten die Teilnehmer die schriftliche Abschlussklausur und die Hausarbeit im Blick. Die Themensuche für die Hausarbeit war Diskussion, nicht nur im Kurs, sondern auch beim abendlichen Beisammensein.

Der Kurs bot den Teilnehmern eine Reise durch die Interne Kommunikation und vermittelte neben einem Gesamtüberblick auch die wichtigsten Fähigkeiten und Tools für die tägliche Arbeit eines internen Kommunikationsmanagers.

Dr. Gerhard Vilsmeier führte durch das erste Modul, welches die Rolle des internen Kommunikationsmanagers und den konzeptionellen Rahmen seiner Arbeit in den Mittelpunkt stellte. Die Teilnehmer erwarteten 2,5 Tage mit umfangreichen Case Studies, die mit Wissens vermittelnden Inputphasen eingeleitet, in Teams gelöst und vor der Gruppe präsentiert wurden. Von Aufgabe zu Aufgabe stieg die Komplexität. Auch der eigene positive Druck der Teilnehmer förderte die Dynamik des Kurses.

Mit neuen Impulsen und erweitertem Wissen fuhr man nach dem ersten Modul nach Hause und wartete mit Freude auf die nächsten Kursunterlagen. Instrumente und deren Umsetzung standen auf der Agenda des zweiten Moduls. Die Teilnehmer erwarteten abwechslungsreiche Tage, in denen sie ihr im ersten Modul erworbenes konzeptionelles Wissen weiter auf die einzelnen Instrumente vertiefen und anwenden konnten.

Neben Dr. Vilsmeier, der den allgemeinen Rahmen setzte und als ehemaliger Chefredakteur der Siemens Mitarbeiterzeitung „aus dem Nähkästchen plaudern“ konnte, galten als weitere Highlights der Besuch bei Frau Dr. Susanne Lapp, Fraport, der Workshop Corporate Audio von Ulrich E. Hinsin, in dem eigene Beiträge entwickelt und aufgenommen wurden, sowie die Vertiefung des Themas Intranet und Web 2.0 in der Internen Kommunikation mit Frank Wolf von T-Systems. Diskussionsrunde mit Vilsmeier, Dudel und Hinsin.

Das dritte Modul vertiefte die Bereiche Veränderungskommunikation, Führungs(kräfte-)kommunikation und das interne Kommunikationscontrolling. Susanne Arndt diskutierte mit den Teilnehmern die besondere Rolle der Führungskräfte in der Kommunikation, die sie als „Doppelagenten - Empfänger und Sender in einer Person“ beschrieb. Dr. Michael Groß veranschaulichte die Komplexität von Veränderungen an einem Beispiel der Cultural Due Diligence. Ulrich E. Hinsin zeigte wie man mit dem ChangeModeler die komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Change sinnvoll darstellen kann. Ob Firmenumzug, Übernahmen oder Mitarbeiterentlassungen - kein komplexes Thema wurde ausgelassen und in Gruppenarbeit nicht behandelt. Ariana Fischer zeigte mit ihrem abschließenden Beitrag, wie man die Arbeit der Internen Kommunikation sichtbar und messbar machen kann. Die Teilnehmer erarbeiteten gemeinsam Kennzahlen an einem Beispiel. Nach weiteren 2,5 Tagen Input und gemeinsamer Arbeit mussten Kraft und Konzentration noch für die abschließende Klausur reichen. Ein letztes Beisammensein vor der Heimfahrt bot Zeit zum Rückblick und Raum, die noch ausstehende Abgabe der Hausarbeit zu feiern.

MEHR INFOS >

Intensivkurs Interne Kommunikation: Im Gespräch mit dem Teilnehmer

Dirk Hennecke (Egon Großhaus GmbH & Co. KG)



Weshalb haben Sie sich für den Intensivkurs Interne Kommunikation angemeldet und wurden Ihre Erwartungen erfüllt?

Das breite Themenspektrum sowie die zeitliche Organisation des Kurses „Interne Kommunikation - Ihr Weg zum Internen Kommunikationsmanager“ waren für mich die entscheidenden Argumente, um diesen Kurs auszuwählen. Dank der anspruchsvollen Inhalte, des seriösen und freundlichen Ablaufs und der vielen Kontakte, die ich knüpfen konnte, wurden meine Erwartungen an diesen Kurs mehr als erfüllt.

Was sind die aktuellen Herausforderungen in der Internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen? Hat Ihnen der Kurs dabei schon unmittelbares Know-How vermittelt?

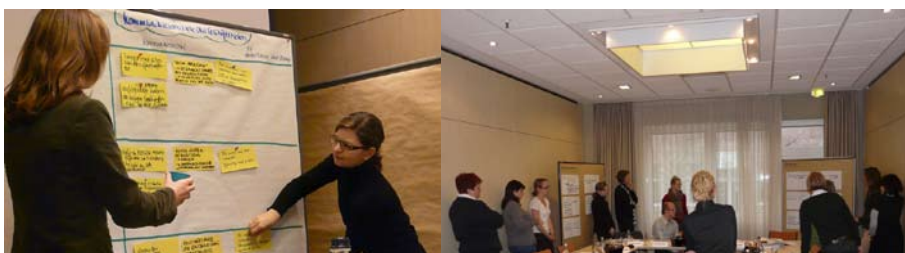
Die Interne Kommunikation ist ein neu gegründeter Bereich in unserem Unternehmen, deren Ziele und Aufgaben darin bestehen, ein Kommunikationsmanagement zu installieren. Des Weiteren soll die Interne Kommunikation mit ihren Kompetenzen und Leistungen richtig im Unternehmen positioniert werden. Wie dies gelingen kann, habe ich im Kurs erlernen können – angefangen bei der Unternehmenskultur bis zum Controlling der Internen Kommunikation.

Wie sehen Sie den langfristigen Nutzen für ihre Arbeit und auch Ihre berufliche Karriere?

Das konzeptionelle Planen der Internen Kommunikation werde ich zukünftig durch viele Methoden und Werkzeuge in meiner Arbeit praxisnah anwenden können. Da das Feld der Internen Kommunikation in vielen Unternehmen noch nicht sehr stark besetzt ist, bin ich mir sicher, mich durch diesen Kurs in meiner beruflichen Reputation weiterentwickelt zu haben.

Würden Sie den Intensivkurs Interne Kommunikation der scm weiterempfehlen?

Der Intensivkurs Interne Kommunikation der scm empfiehlt sich allen denen, die in der täglichen Arbeit der Unternehmenskommunikation ein strukturiertes und effizientes Kommunikationsmanagement betreiben möchten.



SCHON VORGEMERKT?

WEITERBILDUNG

MÄRZ BIS JUNI 2010

Intensivkurs Interne Kommunikation

Düsseldorf | Hotel Courtyard by Marriott Seestern | Preise:
3 Module = 2.100 Euro | 2 Module = 1.590 Euro | 1 Modul
= 820 Euro

Mit steigender Komplexität der Organisationsform und sich stetig verändernden Rahmen- und Marktbedingungen nimmt der Bedarf an Kommunikation innerhalb einer Organisation zu. Die oft stiefmütterlich behandelte Interne Kommunikation gewinnt unter diesem Druck stetig an Bedeutung. Sie ist maßgeblich am Erfolg einer Organisation beteiligt und trägt Substanzielles zum Erreichen der Unternehmensziele bei.

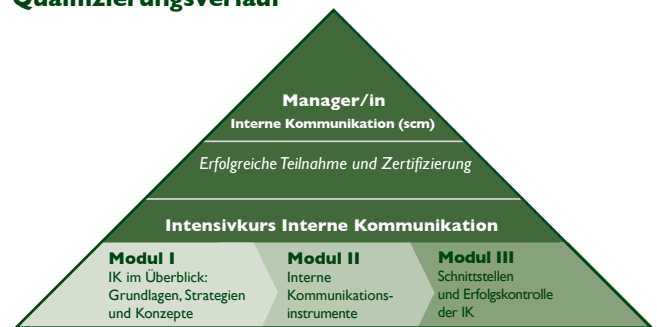
Doch wie lässt sich Interne Kommunikation erfolgreich gestalten, steuern und der Erfolg vor allem messen?

Dieser Intensivkurs vermittelt, welchen Stellenwert die Interne Kommunikation innerhalb der Organisation insbesondere der Unternehmenskommunikation einnimmt, wie sie als Erfolgs- und Kostenfaktor wirkt, welche Faktoren die Mitarbeiterkommunikation beeinflussen, wie man sie unterstützt und managt. Er liefert ein umfassendes Bild über die operativen und strategischen Handlungsfelder und gibt die notwendigen Instrumente für ein erfolgreiches Handeln.

Der Intensivkurs hilft den Teilnehmern, sich den neuen und immer komplexer werdenden beruflichen Herausforderungen erfolgreich zu stellen.

Der Kurs schließt mit einer Abschlussklausur ab, die im Anschluss an das dritte Modul am 12. Juni 2010 stattfindet.

Qualifizierungsverlauf



Themenblöcke

1. Grundlagen der IK | 2. Konzepte, Strategien und Planung der IK | 3. Die Umsetzung – Instrumente der IK | 4. Instrumente im Fokus | 5. Schnittstellen zu anderen Kommunikationsdisziplinen und Fachfunktionen | 6. Erfolgskontrolle der IK

Module/Termine

Modul I

18. - 20. März 2010 | Referent: Dr. Gerhard Vilsmeier, Susanne Marell

Modul II

22. - 24. April 2010 | Referenten: Dr. Gerhard Vilsmeier, Frank Wolf, Ulrich E. Hinsien

Modul III

10. - 12. Juni 2010 | Referenten: Ariana Fischer, Dr. Michael Groß, Susanne Arndt und Ulrich E.

Hinsien

Die Module sind einzeln buchbar.

[MEHR INFOS >](#)

Tagung Interne Kommunikation im Umbruch am 27. Mai 2010 in Köln

Vom Medienmacher zum internen Kommunikationsmanager - Neue Aufgaben und Chancen für die interne Kommunikation in Veränderungszeiten

Die Disziplin Interne Kommunikation steckt in mehrfacher Hinsicht mitten im Umbruch. Aufgrund wirtschaftlicher Probleme ist in vielen Firmen die Bedeutung der Internen Kommunikation als Mittlerin zwischen Belegschaft und Management stark gewachsen. Weil viele Unternehmen Mitarbeiter entlassen oder in Kurzarbeit schicken müssen, erkennt die Führungsebene, wie wichtig jene Kommunikationsfachleute sind, über die sie sich für gewöhnlich an ihre Belegschaft wenden. Die Rolle des internen Kommunikators verändert sich zunehmend. Anstatt nur Botschaften von der Vorstands- auf die Arbeitsebene zu verankern, müssen interne Kommunikatoren künftig auch zu wahren Kommunikationsmanagern werden und die unterschiedlichen Rollen als Berater, Coach, Moderator, Medienmacher und Dienstleister ausfüllen. Zudem verändert die mediale Revolution mit dem Erstarken neuer Dialogformen wie Intranet, Blogs, Wikis und anderen Social Media-Kanälen generell die Art und Weise, wie in Unternehmen, Verbänden und Organisationen kommuniziert wird.

- Welche Chancen eröffnen sich der Internen Kommunikation im Jahr 2010?

- Welchen Einfluss haben wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen auf die Organisationen und auf die Arbeit der Internen Kommunikation?
- Wie sehen die Strategien und Tools der Zukunft aus?
- Welcher Medienmix ist im jeweiligen Unternehmen in welcher Situation angemessen?
- Und wie positioniert sich die Interne Kommunikation zu anderen funktionalen Einheiten, etwa der Human Resources?

Diese und weitere Fragen diskutieren Referenten aus Praxis und Wissenschaft. Anhand von Best-Cases, Fachvorträgen, Diskussionsrunden und Hintergrundgesprächen berichten die Experten über ihre konkreten Erfahrungen, Konzepte und Lösungsansätze für den Auf- und Ausbau sowie über die Optimierung der internen Kommunikationsstrategie.

Am 28. Mai 2010 stehen Ihnen folgende vertiefende Workshops zur Auswahl:

1. Intranet und Web 2.0 in der Internen Kommunikation
2. Mitarbeiterzeitschriften
3. Veränderungs- und Führungskräftekommunikation

[MEHR INFOS >](#)

ANMELDUNG

Die Teilnahmegebühr für den Intensivkurs beträgt **2.100,00 Euro** zzgl. 19 % MwSt. Für **Mitglieder der Verbände BdP, FCP, GPRA und DPRG** gewähren wir einen **5%igen Rabatt**. **Frühbucher** (Early-Bird), deren Anmeldung **bis acht Wochen vor Veranstaltung** bei uns eingeht, erhalten einen **10%igen Rabatt** auf den Vollpreis. Der Preis enthält Pausenverpflegung, Tagungsgetränke und Kursmaterialien. Kosten für Anreise und Unterkunft trägt der Teilnehmer.

Ich melde mich für den Intensivkurs Interne Kommunikation bzw. das/die Modul/e an und akzeptiere die AGB¹:

Modul I: Interne Kommunikation im Überblick: Grundlagen, Strategien und Konzepte

18. - 20. März 2010 | Düsseldorf | 820 Euro

Modul III: Schnittstellen und Erfolgskontrolle von Interner Kommunikation

10. - 12. Juni 2010 | Düsseldorf | 820 Euro

Modul II: Interne Kommunikationsinstrumente

22. - 24. April 2010 | Düsseldorf | 820 Euro

Gesamter Intensivkurs (Modul I - III)

Düsseldorf | 2.100 Euro

Preis: 3 Module = 2.100 Euro | 2 Module = 1.590 Euro | 1 Modul = 820 Euro

Ich melde mich zur K2-Fachtagung »Interne Kommunikation« am 27. Mai 2010 und/ oder zu folgendem Workshop¹ am 28. Mai in Köln ergänzend zur Fachtagung (Kombipreis – KP) oder auch einzeln (Einzelpreis – EP) an und akzeptiere die AGB²:

Tagung

690,00 Euro pro Person für die Teilnahme an der Fachtagung am 27. Mai 2010.

621,00 Euro pro Person für BdP-, DJV-, DPRG-, FCP- GPRA-, PRVA- und SPRG-Mitglieder bei einer Teilnahme an der Fachtagung am 27. Mai 2010.

Bitte Nachweis faxen an +49(0)30 47 98 98 00.

552,00 Euro pro Person für Abonnenten des pmagazins, bei einer Teilnahme an der Fachtagung am 27. Mai 2010.

Ich kann **nicht** an der Tagung teilnehmen. Senden Sie mir bitte die Tagungsunterlagen zum Preis von 100,00 Euro.

Workshops

W1: Intranet und Web 2.0 in der Internen Kommunikation

EP 450,00 Euro KP 410,00 Euro

W2: Mitarbeiterzeitschriften

EP 450,00 Euro KP 410,00 Euro

W3: Veränderungs- und Führungskommunikation

EP 450,00 Euro KP 410,00 Euro

Bei Anmeldung von mehr als zwei Personen eines Unternehmens erhalten Sie einen Nachlass von zehn Prozent auf Ihre Buchung.

Ich melde mich zu folgendem Seminar bzw. Workshop an und akzeptiere die AGB³:

Ich bestelle das Buch/die Bücher²:

Führungskommunikation. Dialoge

Erscheint: 7. Mai 2009 | Preis: 39,90 Euro

ANZAHL: _____

Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation

Erschienen: Dezember 2008 | Preis: 29,90 Euro

ANZAHL: _____

Interne Kommunikation – Die Kraft entsteht im Maschinenraum

Erschienen: Juli 2007 | Preis 26,90 Euro

ANZAHL: _____

Management heute

Erschienen: Oktober 2008 | Preis: 39,90 Euro

ANZAHL: _____

Ich bestelle das Buchpaket/die Buchpakete²:

Paket I (Interne Kommunikation – Die Kraft entsteht im Maschinenraum + Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation)

Paketpreis: 50 Euro

ANZAHL: _____

Paket II (Interne Kommunikation – Die Kraft entsteht im Maschinenraum + Führungskommunikation, Dialoge)

Paketpreis: 60 Euro

ANZAHL: _____

Paket III (Interne Kommunikation – Die Kraft entsteht im Maschinenraum + Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation + Führungskommunikation, Dialoge)

Paketpreis: 85 Euro

ANZAHL: _____

Bitte senden Sie mir den scm-Newsletter. Bitte senden Sie mir Infomaterial zu Ihrem Weiterbildungsprogramm zu.

¹ Die AGB finden Sie auf www.interne-kommunikation.net/?q=agb. | ² Verpackung und Versand: Bei Bestellung fallen zusätzlich 2,95 EUR für Verpackung und Versand innerhalb Deutschlands an. Sie erhalten eine Bestellbestätigung und eine Rechnung.

Ihre Daten

Name | Vorname _____

Titel _____

Firma | Institution _____

Funktion | Abteilung _____

Straße | Postfach _____

PLZ | Ort _____

Telefon _____ Fax _____

E-Mail _____

Abweichende Rechnungsadresse

Name | Vorname _____

Titel _____

Firma | Institution _____

Funktion | Abteilung _____

Straße | Postfach _____

PLZ | Ort _____

Ort | Datum _____ Unterschrift _____