



Lars Dörfel (Hrsg.)

Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation

Instrumente zielgerichtet einsetzen,
Dialoge erfolgreich managen

BAND 2

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



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

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

Alle Rechte vorbehalten.
© scm c/o prismus communications GmbH, Berlin 2013

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

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

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

3.10 Der Moderierte Chat

Echtzeit-Dialog zwischen Top-Management und Mitarbeitern

Von Pit Hansing

1. Wie macht man einen Echtzeit-Dialog möglich?

Auch wenn die Zeiten einseitiger Kommunikation längst vorbei sind, auch wenn Feedback-Funktionen, Social Media und moderne Kollaborationslösungen längst eine schnelle Kommunikation möglich machen: Ein Dialog zwischen Top-Management und weltweit verteilten Mitarbeitern – direkt und in Echtzeit – gilt nach wie vor als große Herausforderung der internen Kommunikation.

Es gehört zum Wesen der Feedback-Möglichkeit, dass nur Rückmeldungen gegeben werden können – und zwar auf etwas, das bereits existiert. Selbst wenn Feedback und Rückfragen später kommentiert und beantwortet werden – der erste Impuls bei dieser Art der Kommunikation geht vom Anbieter aus. Ob Videopodcast oder CEO-Blog: Ein solcher Dialog bleibt immer einseitig. Denn die Aussagen werden vom Vorstand veröffentlicht, die Kommentare folgen später. Der Vorstand spricht oder schreibt über das, was er will. Die Mitarbeiter können darauf reagieren – mehr nicht.

Natürlich wird eine verantwortungsvolle Kommunikation das Feedback zur Grundlage künftiger Themen und Inhalte machen. Wünschenswert wäre jedoch ein wirklicher Dialog in Echtzeit. Ein Dialog, der nicht geprägt ist vom Impulsreferat des Top-Managements, sondern vielmehr von den Fragen der Mitarbeiter. Ein Dialog, der es dem Management erlaubt, sofort zu antworten, und der die Möglichkeit bietet, auf die Antworten sofort zu reagieren und wenn nötig Rückfragen zu stellen.

Zudem sollte ein solcher Dialog nicht wie in Kamingesprächen oder All-Hands-Meetings auf einen kleinen oder mittleren, in jedem Fall definierten Teilnehmerkreis beschränkt sein. Er sollte vielmehr allen Mitarbeitern weltweit offen stehen – gleich in welcher Funktion, in welchem Unternehmensbereich oder an welchem Standort. Alle sollten den Dialog live verfolgen und bei Interesse mitgestalten können.

Schon bei größeren mittelständischen Unternehmen ist das allerdings ein

schwieriges Problem; bei multinationalen Großunternehmen ist es beinahe undenkbar.

Eine Lösung bietet der Moderierte Chat (www.moderierter-chat.de). Mit diesem Kanal ist bei Infineon eine Kommunikation möglich, die einem echten Dialog sehr nahe kommt. Ständige Weiterentwicklungen der Plattform erleichtern und verbessern den direkten Austausch zwischen Top-Management und Mitarbeitern laufend: In enger Zusammenarbeit mit Infineon entwickelt der Plattform-Anbieter, eine Münchener Agentur für neue Medien, laufend neue Funktionen und Bedienhilfen und optimiert die Bedienoberfläche.

2. Ausgangslage

Die Infineon Technologies AG ist mit ihren Halbleiter- und Systemlösungen für die Felder Energieeffizienz, Mobilität und Sicherheit Deutschlands größtes und Europas zweitgrößtes Halbleiterunternehmen. Infineon ist weltweit die Nummer Eins in den Märkten für Leistungshalbleiter und Chipkarten und die Nummer Zwei im Markt für Automobilelektronik. Im Geschäftsjahr 2013 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von knapp vier Milliarden Euro.

Weltweit arbeiten über 26.000 Mitarbeiter für Infineon, davon rund die Hälfte in Asien. Der größte Teil der Mitarbeiter ist in den zehn großen Fertigungsstätten beschäftigt – von den deutschen Standorten Dresden, Regensburg und Warstein über europäische Standorte im österreichischen Villach und im ungarischen Cegléd bis hin zu den Überseestandorten in den USA, Singapur, Malaysia und China. Weltweit verteilt sind auch die Forschungs- und Entwicklungsstandorte sowie die Vertriebsbüros von Infineon.

Die weltweit verteilten Mitarbeiter zu erreichen, gehört zu den großen Herausforderungen und wichtigen Aufgaben der Internen Kommunikation.

Infineon nutzt dafür eine Vielzahl von Medien. Eine zentrale Rolle spielt das tagesaktuelle und unternehmensweite Online-Magazin eMag. Mitarbeiter können die Artikel kommentieren und weiterempfehlen. Das eMag ist Teil der Portalseite des Infineon-Intranets, in dem die Mitarbeiter alle unternehmensrelevanten Informationen finden, aber auch alle lokalen Informationen über ihren jeweiligen Standort sowie eine übergreifende Suchfunktion.

Grundlage des 2012 gerelaunchten Intranets ist eine SharePoint 2010-Plattform, an die auch eine Facebook-ähnliche Social-Media-Plattform ange-dockt ist. Mit ihr können Mitarbeiter Profile anlegen, Ideen vorstellen und diskutieren, Fragen stellen, Blog- und Microblog-Beiträge veröffentlichen oder selbst organisierte Communities bilden, und zwar private wie öffentliche. Rund 250 davon gab es bei Redaktionsschluss. Mit der Einführung der Social-Media-Plattform ist Infineon bei den Social-Media-Diensten im Unternehmens-Intranet weit vorn.

Wesentlicher Teil der unternehmensinternen Kommunikation ist die vierteljährliche Kommunikation der Quartalszahlen. Neben der Mitarbeiter-Mail produziert die Kommunikationsabteilung seit Juli 2008 in jedem Quartal ein fünf- bis zehnminütiges Videointerview, in dem der CEO – fallweise auch weitere Mitglieder des Top-Managements – zur Geschäftsentwicklung und zu den aktuellen Prioritäten Stellung nehmen. Diese Videos werden zu Beginn der All-Hands-Meetings gezeigt, die alle Standorte weltweit am Tag der Quartalskommunikation veranstalten. Anschließend wird die Aufzeichnung der Münchener Veranstaltung im Intranet veröffentlicht.

Das positive Feedback auf die CEO-Videos und deren Einsatz rund um die Welt macht deutlich, wie stark der Wunsch der internationalen Mitarbeiter ist, auf diesem Weg vom CEO und dem Top-Management regelmäßig informiert zu werden. Einige Standorte produzieren mittlerweile Untertitel in Landessprache, damit auch Mitarbeiter ohne ausreichende Englischkenntnisse die Inhalte der Videos verstehen.

Gerade bei Themen, die strategisch besonders bedeutend sind und die die Mitarbeiter direkt betreffen, reicht eine nur einseitige Kommunikation allerdings nicht aus – selbst wenn die Kommunikation sich um Offenheit und Transparenz bemüht und versucht, alle möglichen Fragen im Vorfeld zu bedenken. Es fehlt die Möglichkeit, mit den Mitarbeitern rund um den Globus in einen Dialog zu treten und wichtige Inhalte direkt und in Echtzeit zu besprechen.

Der Moderierte Chat schließt diese Lücke. Am 27. Mai 2011 chattete der damalige Vorstandsvorsitzende Peter Bauer zum ersten Mal mit Infineon-Mitarbeitern weltweit. Thema war das unternehmensweite High Performance Programm, mit dessen Umsetzung sich Infineon zu dieser Zeit beschäftigte. Der Chat bot zum ersten Mal die Möglichkeit, dass alle Mitarbeiter an allen Standorten, in allen Funktionen und Bereichen ihre Fragen

an den CEO direkt stellen konnten – und innerhalb weniger Minuten eine Antwort bekamen.

Inzwischen gehört der Moderierte Chat als fester Bestandteil zum Medien-Mix der unternehmensinternen Kommunikation. Der Online-Event wird mittlerweile auch von Fachabteilungen und Regionen genutzt.

3. Das Tool

Der Moderierte Chat ist eine webbasierte Chat-Software – ein Dienst der Kategorie Software as a Service SaaS. Er macht in Unternehmen den Dialog zwischen Top-Management und Mitarbeitern möglich – kann aber auch zwischen Unternehmensleitung und Pressevertretern eingesetzt werden. Das Tool erlaubt die Abwicklung dieser Kommunikation in ganzer Breite – vom Sammeln und Bearbeiten der Fragen über die multimediale Präsentation und Diskussion bis hin zur Einbindung der Gäste über Umfrage- und Feedback-Funktionen.

Der Moderierte Chat wird in der Regel von mittelgroßen bis großen Unternehmen eingesetzt, darunter auch DAX-Konzernen. In der engen Zusammenarbeit zwischen Kunden wie Infineon und der Agentur wurde das Tool stets nach Bedarf und nach den neuen technischen Möglichkeiten weiterentwickelt. Aus einem einfachen Text-Chat ist auf diese Weise eine Plattform für umfassende Online-Events geworden.

Themen präsentieren und Fragen beantworten – beides ist in allen denkbaren Formaten möglich. Inhalte können in Textform, über einen Audio- oder über einen Video-Kanal live gestreamt werden. Auch Powerpoint-Präsentationen können integriert werden. Infineon erprobte im Herbst 2013 erstmals die bei anderen Unternehmen bereits bewährte Video-Funktion. Dabei gaben die Chat-Gäste ihre Antworten nicht mehr in Textform, sondern live und in Echtzeit per Video-Stream.

Die Mitwirkung der Mitarbeiter beschränkt sich nicht auf Fragen in Textform. Umfragen während des Chats machen es der Kommunikations-Abteilung möglich, die Stimmungslage zu einem bestimmten Thema zu erfragen – und darauf sofort einzugehen. Per Feedbackformular können die Chat-Teilnehmer nach dem Event Rückmeldung und Anregungen geben.

Der Moderierte Chat kann auch in Verbindung mit Live-Events genutzt