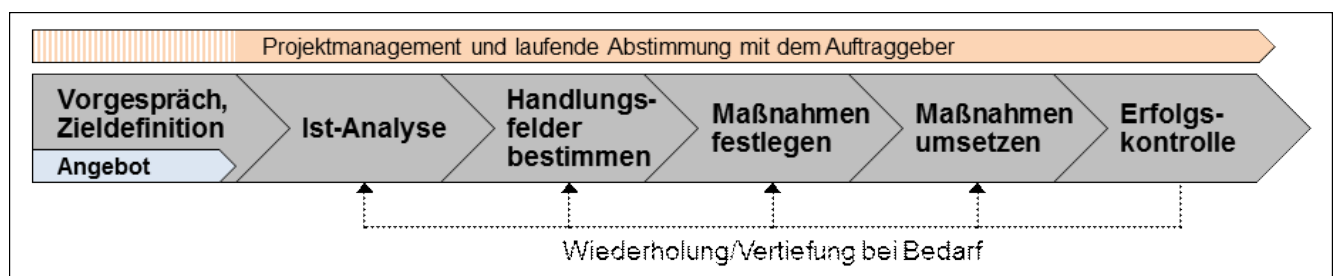




BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG MIT SYSTEM Beratungsansatz für Projekte der internen Kommunikation

Überblick

Die folgende Grafik zeigt die wesentlichen Phasen eines Projekts in der (internen) Unternehmenskommunikation. Für den nachhaltigen Erfolg ist es wichtig, dass diese Schritte alle vollständig durchlaufen werden.



Nicht zwingend müssen externe Berater/Partner diesen Prozess bis zum letzten Schritt begleiten. Beispielsweise könnte die Umsetzung definierter Maßnahmen ohne Beraterunterstützung mit internen Kapazitäten erfolgen. Dennoch ist es sinnvoll, externes Know-how bis zum Projektabschluss einzusetzen: Zum einen wird diese zusätzliche Kapazität meist auch bei der Umsetzung dringend benötigt; zum anderen erfordert gerade die Umsetzung besondere Sorgfalt bei der Einbindung der betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter.

Vorgespräch und Zieldefinition

Im Vorgespräch mit dem Auftraggeber werden dessen Erwartungen an das Projekt geklärt und die Ziele formuliert. Der Berater erhält einen ersten Überblick über die Gesamtsituation im Unternehmen (einschließlich der wesentlichen Zahlen, Daten und Fakten) und über die Funktionen, Medien und Kanäle der (internen) Kommunikation sowie erste Einschätzungen zu Schwachstellen und Handlungsfeldern.

Die *ersten* Vorgespräche dienen in der Regel auch dazu, das Angebot des Beraters (siehe Kasten unten) zu konkretisieren bzw. das Angebot überhaupt zu erstellen, da hierfür die Erwartungen des Kunden sowie die Fakten im Unternehmen ausschlaggebend sind. Bis zur endgültigen Zieldefinition für das Projekt können durchaus mehrere Vorgespräche erforderlich sein.

Worauf kommt es an?

Unbedingt sollte bei diesen Gesprächen die Unternehmensleitung oder aber die Leitung der Unternehmenskommunikation mit am Tisch sitzen. Eine „Stille-Post-Situation“ sollte vermieden werden (Berater spricht mit Projektleiter, dieser stimmt sich mit seinem Vorgesetzten ab, dieser „brieft“ das Management...). Die Erwartungen des Managements sollten direkt mit dem Berater geklärt werden. Nur so kann der Berater auch direktes Feedback geben und zum Beispiel allzu hohe Erwartungen relativieren oder realistische Umsetzungsszenarien darstellen.

Beraterangebot

Achten Sie beim Angebot des Beraters darauf, dass die einzelnen Projektphasen und -leistungen Schritt für Schritt im Detail beschrieben werden. Auch der Zeitplan des Projekts muss offengelegt werden. Prüfen Sie genau, ob dieser realistisch ist. Es sollte klar beschrieben werden, welche Ziele bis wann erreicht werden sollen.

Es muss klar sein, welche Leistungen der Berater erbringen wird und welche nicht. Auch sollte klar zum Ausdruck kommen, welche Eigenleistungen das Unternehmen erbringen soll und welche Kapazitäten (und ggf. Qualifikationen) dafür erforderlich sind. Prüfen Sie genau, ob Sie dies auch leisten können!

Der Berater wird für die einzelnen Leistungspakete und ggf. für die verschiedenen eingesetzten Qualifikationen Tages-/Stundensätze und den Zeitaufwand (in Tagen oder Stunden) veranschlagen. Während die geforderten Honorare verschiedener Anbieter leicht verglichen werden können und meist noch vom Einkauf verhandelt werden, sollte bei dem kalkulierten Zeitbedarf genau geprüft werden, ob dieser realistisch, zu knapp oder aber zu großzügig bemessen ist. Hier kann ggf. wirkungsvoller nachverhandelt werden als beim reinen Honorar!

Wichtig ist die Unterscheidung, ob mit dem Berater ein Dienst- oder ein Werkvertrag abgeschlossen wird:

- *Dienstvertrag*: Der Berater schuldet die Arbeitsleistung im vereinbarten Rahmen, nicht jedoch ein bestimmtes Ergebnis.
- *Werkvertrag*: Der Berater schuldet ein konkretes, benenn- oder messbares Ergebnis, unabhängig davon, welchen Aufwand er dafür leisten muss und mit welchen Ressourcen er die Leistung erbringt.

Angebotsbewertung, Verhandlung und Vertragsgestaltung erfordern in jedem Fall große Sorgfalt, denn im dann folgenden Projekt kommt es in erster Linie auf eine absolut vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Kunde und externem Partner an, die nicht durch vertragliche Irritationen belastet werden darf.

Ist-Analyse

Die Ist-Analyse dient dazu, den Stand der (internen) Unternehmenskommunikation möglichst vollständig zu erfassen und Schwachstellen und Entwicklungspotenziale zu benennen und zu belegen.

Hierfür kommen je nach Situation verschiedene Methoden infrage:

- Gespräche mit Vorstand/Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern: Es ist wichtig, hier auch die Mitarbeiterperspektive (= „Kundensicht“) mit zu erfassen!
- Schriftliche Mitarbeiterbefragung (Papier oder Online). Damit lässt sich ein umfassendes Mitarbeiter-Feedback zu allen relevanten Aspekten und Kanälen der Kommunikation erheben. Tipps zu Mitarbeiterbefragungen finden Sie [hier](http://www.plankomm.de/download-plankomm.html) (www.plankomm.de/download-plankomm.html).
- Materialsammlung und -analyse: Die internen Medien werden vom Berater gesammelt und gesichtet (Mitarbeiterzeitung, Flyer, Aushänge, Online-Medien etc.). eine Bewertung erfolgt gemeinsam mit dem Projektteam des Auftraggebers.

Ergebnis der Ist-Analyse ist neben der quantitativen und qualitativen Bestandsaufnahme eine Einschätzung zu Schwachstellen und Entwicklungspotenzialen sowie zu den Erwartungen der Mitarbeiter. Dieses Ergebnis wird mit dem Projektteam des Auftraggebers diskutiert und schließlich dem Management präsentiert, um die weiteren Maßnahmen zu verabschieden.

Handlungsfelder bestimmen

Auf Basis der Ergebnisse der Vorgespräche und der Ist-Analyse muss entschieden werden, welche Handlungsfelder im weiteren Projekt tatsächlich bearbeitet werden sollen. Oft muss hier priorisiert werden, da nicht alle „entdeckten“ Themen gleichzeitig bearbeitet werden können. Es ist oft auch sinnvoll, zunächst die wichtigsten Themen anzugehen, mit denen der größte Erfolg für die Mitarbeiter und für das Unternehmen erzielt werden kann (Pareto-Prinzip).

Die Handlungsfelder und damit der inhaltliche Rahmen für das weitere Projekt müssen in der Regel vom Management bestätigt bzw. die weitere Projektarbeit muss dort beauftragt werden.

Maßnahmen festlegen

Je Handlungsfeld werden vom Projektteam geeignete Maßnahmen festgelegt. Der Maßnahmenplan umfasst dabei auch Termine, Kosten, Verantwortliche, Rahmenbedingungen und ggf. Umsetzungsrissen. Wichtig ist, dass die beschlossenen Maßnahmen in der Organisation umsetzbar sind und auf Akzeptanz stoßen. Betroffene Stakeholder müssen in dieser Phase einbezogen werden (Führungskräfte, evtl. [ausgewählte] Mitarbeiter, Betriebsrat – und natürlich das Management/der Auftraggeber).

Maßnahmen umsetzen

Schließlich werden die Maßnahmen gemäß verabschiedetem Maßnahmenplan Schritt für Schritt umgesetzt. Hier gilt: Nicht alles auf einmal realisieren und nicht alles gleich im Großen: Evtl. bieten sich Pilotphasen z. B. in ausgewählten Abteilungen an, um erste Erfahrungen mit neuen Kommunikationsformaten zu gewinnen.

Erfolgskontrolle

Die Evaluation (Erfolgskontrolle) der Maßnahmen sollte selbstverständlich sein – nach einer angemessenen Frist (Einführungszeitraum). Zur Evaluation bieten sich z. B. Mitarbeiterbefragungen an, oft genügen aber auch Gespräche (qualitative Interviews) mit betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern.

Wiederholung/Vertiefung bei Bedarf

Ein komplexes Projekt in der Unternehmenskommunikation bietet auch bei sorgfältiger Planung und Durchführung nie die Gewähr, dass am Ende wirklich alle Ziele vollständig erreicht werden. Oft zeigt sich erst in der Umsetzung – und der darauf folgenden Evaluation –, dass manche Erwartungen (noch) nicht zur Gänze erfüllt werden können.

Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Das Unternehmen kann mit dem Erreichten zufrieden sein und das Projekt beenden, oder aber man entscheidet, einige Projektphasen nochmals zu wiederholen oder zu vertiefen. In welcher Phase ein Projekt wieder aufgenommen wird (Ist-Analyse, Handlungsfelder-Definition, Maßnahmen-Definition, Maßnahmen-Umsetzung) muss im Einzelfall bewertet und entschieden werden.

Projektmanagement / laufende Abstimmung

Das Projektmanagement ist – je nach Umfang des Projekts – eine Aufgabe, die bis etwa zehn Prozent des Gesamtaufwands ausmachen kann. Die Leistung kann überwiegend durch die Projektorganisation des Auftraggebers oder aber ganz oder teilweise auch durch den externen Partner erfolgen. Termin- und Ressourcenmanagement sowie die Budgetkontrolle sind aber meist Aufgaben der Organisation selbst.

Für den externen Berater gehört auch die laufende Abstimmung mit dem Auftraggeber zu den notwendigen und nicht zu unterschätzenden Aufgaben. Diese Abstimmung erfolgt nicht nur mit dem internen Projektleiter, sondern regelmäßig auch mit dem Management (Auftraggeber). Nur so kann sichergestellt werden, dass das Projekt stets die Erwartungen des Auftraggebers erfüllt und dass dieser über auftretende Schwierigkeiten informiert ist und ggf. rechtzeitig gegensteuern kann. Wichtig ist ein vertrauensvolles, partnerschaftliches Verhältnis vom Anfang bis zum Abschluss eines Projekts.

Grundprinzipien der Zusammenarbeit

Offenheit und gegenseitiges Vertrauen.

Einbinden aller relevanten Anspruchsgruppen und Betroffenen („Stakeholder“): Management, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsrat etc.

Blick auf das Machbare, realistische Einschätzungen, Umsetzung „Schritt für Schritt“.



Beratung für Kommunikation

Mitarbeiter- und Führungskräftekommunikation, Strategiekommunikation, Mitarbeiterbefragungen, Moderation, Training, Projektkommunikation

Kontakt: info@plankomm.de, Telefon 0171 4064759