

## Trommeln im eigenen Haus

*Sie wollen für Ihr Unternehmen neue Zukunfts-Chancen erschließen, haben mit Ihrem Führungsteam eine strategische Vision erarbeitet und eine Strategie entwickelt? Wenn doch nur Ihre Mitarbeiter davon ebenso begeistert wären wie Sie selbst... Die besten Visionen, Innovationen, Ideen bleiben wirkungslos, wenn sie niemand umsetzt. Stephan Meyer und Pero Mičić beschreiben im folgenden Beitrag Instrumente, die zu innovativen Strategien führen und dann sicherstellen, dass diese auch umgesetzt werden.*

Wenn Dr. Brinkhorst keine Ohren hätte, würde er im Kreis grinsen. Als CEO der Brinkhorst AG hat er es endlich geschafft, alle Vorstandskollegen und wichtigen Entscheider zu einem Future Management-Workshop zusammenzutrommeln. Gemeinsam haben sie kühl langfristige Zukunftsentwicklungen analysiert, hochkreativ Chancen entwickelt, emotionsgeladen über eine strategische Vision nachgedacht, befürchtete Diskontinuitäten analysiert und sich trotz kontroverser Denkansätze auf eine gute Zukunftsstrategie geeinigt. Zum Ende des Workshops sind die Teilnehmer zwar erschöpft, aber auch in euphorischem Zustand; mit der neu erarbeiteten Zielroute eröffnen sich ihnen bisher ungeahnte Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung. Alle sind sich einig: In der Firma wird sich vieles ändern. Das Lachen vergeht Dr. Brinkhorst, als er acht Wochen später enttäuscht erkennen muss, dass nicht ein einzelner Funke auf seine anderen Mitarbeiter übergesprungen ist. Statt frischem Schwung und Begeisterung für die neue Zukunftsstrategie nur business as usual. Was ist falsch gelaufen?

### **1 Zukunfts-Chancen mit Future Management**

Die richtigen Grundlagen waren gelegt: Ein Projektworkshop zum Future Management. Future Management ist die Fähigkeit, noch vor den Wettbewerbern Marktveränderungen vorauszusehen und die daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen zu verstehen. Dies ist einer der wichtigsten unternehmerischen Erfolgsfaktoren.

#### **1.1 Die fünf Brillen des Zukunftsmanagers**

Zuerst werden die Teilnehmer im Workshop mit einer effektiven Methodik des Future Management vertraut gemacht. Das Strategieradar – eine Weiterentwicklung der Szenariotechnik – baut die Brücke zwischen theoretischen Erkenntnissen der Zukunftsforschung und der praktischen unternehmerischen Entscheidung. Die Methode wurde in über 250 Projekten bei Mittelständlern, Konzernen, Non-Profit-Organisationen und Behörden erprobt. Als ausgereiftes Tool erfüllt das Strategieradar grundlegende Anforderungen der Praxis, wie z.B. ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis, Realitätsbezogenheit, Ganzheitlichkeit, aber auch Spaß bei der Anwendung.

In einem strukturierten, siebenstufigen Prozess wird ein Bild der Zukunft herausgearbeitet. Dieses Bild wird im Laufe des Prozesses in fünf Sichtweisen betrachtet; man spricht hier metaphorisch von den fünf Brillen, durch die die Teilnehmer schauen. Jede Brille steht für eine der Kernfragen, die es zu beantworten gilt. So wird Schritt für Schritt das Bild der

Zukunft verfeinert, werden Wissen, Annahmen, Wünsche und Befürchtungen der Teilnehmer zu unternehmensrelevanter Information verdichtet:

- ☑ Die blaue Brille blickt auf die Wahrscheinlichkeiten. Es werden Zukunftsfaktoren (Megatrends, Technologien, gesellschaftliche Phänomene) herangezogen, mit menschlichen Bedürfnissen und Gesetzmäßigkeiten des Wandels abgeglichen und Zukunftsprojektionen entwickelt. Diese werden nach Zeithorizont, Wahrscheinlichkeit und Wichtigkeit ausgewertet.
- ☑ Die grüne Brille blickt auf die Möglichkeiten. Mithilfe von Kreativitätstechniken werden zu den Zukunftsprojektionen jeweils passende Chancen entwickelt. In einem systematischen Auswahlprozess werden die wichtigsten Chancen des Unternehmens in einem Chancenpanorama zusammengestellt.
- ☑ Die gelbe Brille richtet den Blick auf die Wünsche und Ziele. Es wird eine Vision entworfen, in der das Unternehmen optimal auf die Chancen des Chancenpanoramas reagiert.
- ☑ Die rote Brille blickt auf die Gefahren. Die Vision wird erweitert um Eventualstrategien gegen unerwartete oder plötzliche Veränderungen in der Zukunft, die sogenannten Diskontinuitäten.
- ☑ Schließlich blickt die violette Brille auf den Plan. Hier werden konkrete Maßnahmen abgeleitet.

## **1.2 Die Vision und die Zukunftsstrategie als Ergebnis eines Zukunftsprojektes**

Teilnehmer des Future Management Workshops sind 8 bis 15 Personen, d.h. das Top Management, ergänzt um einige interne und externe Experten. Ergebnis des Workshops ist eine umfassende Zukunftsstrategie. Die Teilnehmer sind meist positiv überrascht, im Zusammenhang damit auch neue Betätigungsfelder für das Unternehmen zu entdecken, die vorher außerhalb des Möglichen zu liegen schienen. Da aber alle Teilnehmer den Entstehungsprozess der neuen Strategie begleitet haben, können sie diese auch für sich nachvollziehen. Damit ist bereits viel erreicht.

Eine große Herausforderung stellt sich jedoch anschließend mit der Implementierung der Strategie. Dazu gehört z.B. die Entwicklung der Dokumentation, möglicher neuer Tools, Prozesse und Informationsquellen, aber vor allem auch die Kommunikation. Denn die Mitarbeiter, die nicht am Workshop teilgenommen haben, verstehen nicht, warum es jetzt eine neue Strategie im Unternehmen gibt, geschweige denn, was sich dadurch konkret für sie ändert.

Was könnte Dr. Brinkhorst tun, um seine Mitarbeiter für die neue Strategie zu begeistern?

## 2 Wer trommelt, der führt

Im Marketing muss man schon mal auf die Pauke hauen, wenn man im Markt wahrgenommen werden will. Doch es gibt auch ein Trommeln nach innen – innerhalb Ihres Unternehmens. Im Beraterjargon nennt man das Change Management, oder auf Hochdeutsch: die interne Kommunikation. Will man die Mitarbeiter durch bestimmte Veränderungen im Unternehmen führen, geschieht das am effektivsten durch aktive, zielgerichtete Kommunikation, durch ein „Marketing“ nach innen. Sie vermeiden damit zweierlei: Zum einen, dass überhaupt keine Information beim Mitarbeiter ankommt (wie in unserem Beispiel) und zum anderen – fast noch schlimmer – dass Gerüchte entstehen und die Mitarbeiter ihre eigenen Buschtrommeln schlagen.

Auf Rhetorikseminaren lernt man: Wer fragt, der führt. Ebenso gilt hier: Wer trommelt, der führt. Kommen Sie Gerüchten zuvor, indem Sie selber rechtzeitig das Informationsbedürfnis Ihrer Mitarbeiter befriedigen. Nutzen Sie vielmehr die informelle Kommunikation im Unternehmen (die Gerüchteküche) dazu, dass sich dort genau die Information wie von selbst verbreitet, die Sie vorher verteilt haben. Lassen Sie die Mitarbeiter reden, und zwar über Ihre neue Strategie!

Um das zu erreichen, will im Unternehmen die Kommunikation genauso geplant sein wie die Finanzen und Produkte. Als Faustregel gilt: Je größer und komplexer Ihr Unternehmen ist, je mehr Mitarbeiter von der Veränderung betroffen sind, desto überlegter sollte der Kommunikationsplan ausfallen.

Was steht nun in einem Kommunikationsplan? Er beginnt mit einer Erläuterung der Kommunikationsstrategie. Das ist das übergeordnete Ziel, das Sie mit der Informationspolitik in Ihrem Hause erreichen wollen. Das Kernstück ist jedoch der Aktionsplan. Er beschreibt die einzelnen Parameter jedes Kommunikationsereignisses. Diese finden Sie erläutert im nebenstehenden Kasten 1. Zum Verständnis: Die **Information** ist das, **was** Sie vermitteln wollen. In diesem Fall also eine Vision und eine Zukunftsstrategie. Die **Kommunikation** ist die Art, **wie** dies geschieht.

### KASTEN 1

Im Kommunikationsplan stehen die **Parameter** eines Kommunikationsereignisses:

1. **Zeitpunkt:** Wann findet diese Kommunikation statt? Ist sie einmalig, mehrmalig oder sogar regelmäßig?
2. **Kernaussage:** Was soll mit dieser Kommunikation vermittelt werden?
3. **Absender:** Wer vermittelt (d.h. redet, schreibt, diskutiert usw.)?
4. **Empfänger:** An wen ist die Kommunikation gerichtet?
5. **Stakeholder:** In wessen Namen geschieht die Kommunikation? Wenn Information durch Hierarchieebenen hindurch systematisch weitergegeben wird, steht immer die Frage nach dem Urheber der Information im Raum.
6. **Autor:** Nicht immer erstellt bzw. formuliert der Absender seine Botschaften selbst.
7. **Intention:** Welches Teilziel soll mit dieser Kommunikation erreicht werden?

8. **Kanal:** Ein ganz wichtiger Punkt – soll die Information z.B. in einem Seminar vermittelt werden, auf einer Rede durch den Vorstand oder doch lieber per Business TV? Hier gibt es viele Möglichkeiten; sie sind in Kasten 2 einzeln aufgeführt.
9. **Ton/Stil:** Abhängig von der Art der Information und dem Empfänger bietet sich hier die ganze Bandbreite. Eher kooperativ, wenn Sie um Verständnis werben wollen, eher direkt, wenn Sie hart durchgreifen müssen.
10. **Erfolgskontrolle:** Manchmal ist es notwendig zu messen, ob eine Kommunikation das bewirkt hat, was sie sollte. Dann wird man hier festlegen, wann und wie die Effektivität gemessen wird. Ein Beispiel: Für ein neues Geschäftsfeld sollen die Formalien zur Gründung einer Tochtergesellschaft erledigt werden. Vier Wochen nach der Schulung wird erhoben, ob die formale Gründung erfolgt ist.

Spätestens bei der Umsetzung des Kommunikationsplans wird man feststellen, dass es neben der Einwegkommunikation (Sie möchten dem Empfänger etwas mitteilen) auch eine Zweiwegkommunikation gibt (Der Empfänger hat dazu Verständnisfragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge). Deshalb ist es sinnvoll, sich bereits im Kommunikationsplan Gedanken zu machen, wie man damit umgeht.

- a) **Wann ist eine Rückmeldung durch den Empfänger explizit erwünscht?** Z.B. wenn Sie erste Fehler eines neuen Prozesses beseitigen wollen, brauchen Sie das Feedback der Anwender.
- b) **Wie sammeln Sie die Rückmeldung ein?** Einige Kanäle sind eher als andere geeignet, um spontane Rückmeldungen einzusammeln, z.B. der Workshop. Manchmal möchten Sie die Rückmeldung aber bereits zusammengefasst erhalten. Hier bietet sich z.B. eine Onlinebefragung an.
- c) **Wie geben Sie dem Rückmelder wiederum Feedback, was mit seiner Rückmeldung geschieht?** Niemand möchte, dass seine Äußerungen ungehört verhallen. Z.B. kann eine kurze Mail viel bewirken, wenn sie dem Rückmelder verrät, wer die Rückmeldung bearbeitet und wann sich derjenige wieder bei ihm meldet.

- KASTEN 2**  
**Kommunikationskanäle, oder: Wie sag ich's meinem Mitarbeiter?**
- A. Vis-à-vis
- Roadshow
  - Workshop (auch als Kaskade)
  - Steuerungsgruppe
  - Konferenz
  - Präsentation / Seminar
  - Team Meeting
  - Fokusgruppe
  - Tag der offenen Tür
  - Strukturiertes Interview
  - Counselling / Coaching

- Zukunftsmodell
- Ausstellung
- Infomarkt

#### B. In Papierform

- Internes Memo
- Newsletter
- Mitarbeiterzeitschrift
- Schwarzes Brett
- Fragebogen
- Gebrauchsanleitung / Broschüre
- Job aid (kleine Referenz im Spezialformat)
- Meckerbox
- Infopaket

#### C. Per Medientechnik

- Business TV (Sachfilm/Lehrvideo)
- Business TV (Talkshow)
- Videokonferenz / Telefonkonferenz
- Interne Newsgroup (Online-Diskussionsforum)
- Email
- Voicemail
- Online Newsletter
- Online Mitarbeiterzeitschrift
- Multimedia-Show
- Intranet-Website
- Externe Website im Internet
- Onlinebefragung

#### D. Kreativere Ansätze / Unternehmenskultur

- Lied / Hymne
- Collage
- Bühnenbild / Theaterstück
- Erzählung / Spielfilm
- Computergrafiken / Virtual Reality

Ein Sonderfall bei den Kommunikationskanälen (siehe Kasten 2) ist der kaskadierte Workshop. Wenn die Trainer mit der neuen Zukunftsstrategie eine derart große Zielgruppe vertraut machen sollen, dass sie dies aus Zeit- und Kapazitätsgründen nicht vollständig selber durchführen können, finden die Workshops in Form einer Kaskade statt. Im ersten Durchlauf wird eine Gruppe zusätzlicher Trainer ausgebildet, die ihrerseits im zweiten Durchlauf ihr Wissen weitergibt usw. Damit sich eine solche Kaskade nicht „totläuft“, sind einige besondere Kniffe zu beachten, auf die wir der Kürze halber hier nicht näher eingehen möchten.

### 3 Trommeln für Fortgeschrittene

Ein Kommunikationsplan ist ein Orientierungsrahmen, den man in den meist hektischen Phasen des Unternehmenswandels immer wieder heranziehen kann. Dabei darf natürlich vor lauter Planen nicht das Handeln aus den Augen verloren werden, bei dem die folgenden Hinweise für das professionelle Kommunizieren hilfreich sind:

- Trotz aller Planung wird es immer eine Situation geben, in der man schnell durch gezielte Kommunikation reagieren muss. Aber: Ein guter Kommunikationsplan als Navigationskurs hält dem oberen Management den Rücken frei. Man kann sich besser auf die Unternehmensführung konzentrieren, wenn die Mitarbeiter begeistert mitziehen.
- Nutzen Sie die natürlichen Diffusionsmechanismen der Information, die „Buschtrommeln“, für sich. Haben Sie erst Ihre Vision und Zukunftsstrategie auf die richtige Art unters Volk gebracht, verbreiten sie sich wie von allein.
- Einen guten Kommunikationsplan aufzustellen und umzusetzen ist kein Hexenwerk, kostet aber Zeit. Wer die nicht hat, vertraut auf die Unterstützung externer Spezialisten für Zukunftsmanagement und Kommunikation.
- Nur, wer seine Kommunikationsstrategie konsequent und dauerhaft lebt, wird auch die erwünschten Früchte ernten.

### 4 Gut gebrüllt, Löwe!

Dr. Brinkhorst ist zufrieden und kann wieder sein gewohnt-souveränes Lächeln zur Schau tragen. Mit einem übersichtlichen Kommunikationsplan für die neue Strategie haben er und seine Führungskräfte doch noch die Kurve bekommen. Die Kombination mehrerer Workshops, zusammen mit einem Lehrvideo und einem Onlineforum, hat schließlich den Funken der Begeisterung auf die Mitarbeiter überspringen lassen. Komisch, denkt er, dass etwas so Selbstverständliches wie Kommunikation so wesentlich über den Unternehmenserfolg entscheiden kann.

Die Autoren stehen gerne für Rückfragen zur Verfügung:



Stephan Meyer

[meyer@denkstelle.com](mailto:meyer@denkstelle.com)

[www.denkstelle.com](http://www.denkstelle.com)



Pero Mičić

[pm@FutureManagementGroup.com](mailto:pm@FutureManagementGroup.com)

[www.FutureManagementGroup.com](http://www.FutureManagementGroup.com)