

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in
Kommunikation und Marketing



„Mehr Raum für Denken,
Kreativität und Innovation“
Barbara Schädler

„Gott im Himmel, erhalte uns den
Qualitätsjournalismus!“
Egbert Deekeling

Agilität, Flamenco und etwas Kleist
Achim Kinter

4 – 2020
Jahresabo 60,- €

3 Editorial

Gesprochen

6 „Mehr Raum für Denken, Kreativität und Innovation“

*Barbara Schädler,
Leiterin Group Communications,
Hoffmann-La Roche Ltd*

34 „Gott im Himmel, erhalte uns den Qualitätsjournalismus!“

*Egbert Deekeling,
Deekeling Arndt Advisors GmbH*

Unternehmen & Strategie

10 Corona und die Kommunikationsfunktion

Von Eike Kraft

14 #awesomecomms in Zeiten von Homeoffice

Von Clarissa Haller

16 Transforming Corporate Communications & Marketing

Von Mike Peter Schweitzer

20 Wie Manager Kommunikationskrisen auslösen

*Von Michael Neumann und
Jörg Forthmann*

Marke & Kanäle

24 KI optimiert Kampagnen und Budgets

Von Manuel Dietrich

26 Brand Love in stürmischen Zeiten

Von Susanne Marell

30 Wenn Marke zum großen Ereignis wird

Von Björn Loose und Stefan Zwerenz

38 Der Newsroom – von der Idee zur Routine

Von Ralf Drescher

Kunden & Mitarbeiter

42 Interne Kommunikation in 80 Sprachen: Die App macht's!

*Von André Vielstädte und
Jens Dreisewerd*

46 Agilität, Flamenco und etwas Kleist

Von Achim Kinter

50 Kundenbindung in Krisenzeiten:

Alles digital, alles gut?

Von Roman Becker

56 Corporate Affairs: Die zentrale Rolle politischer Stakeholder

Von Christian Löcker

Wortspende

45 Kommunikation im Anthropozän

Von Christof Ehrhart

Ausgezeichnet

52 Innovativ wie Apple?

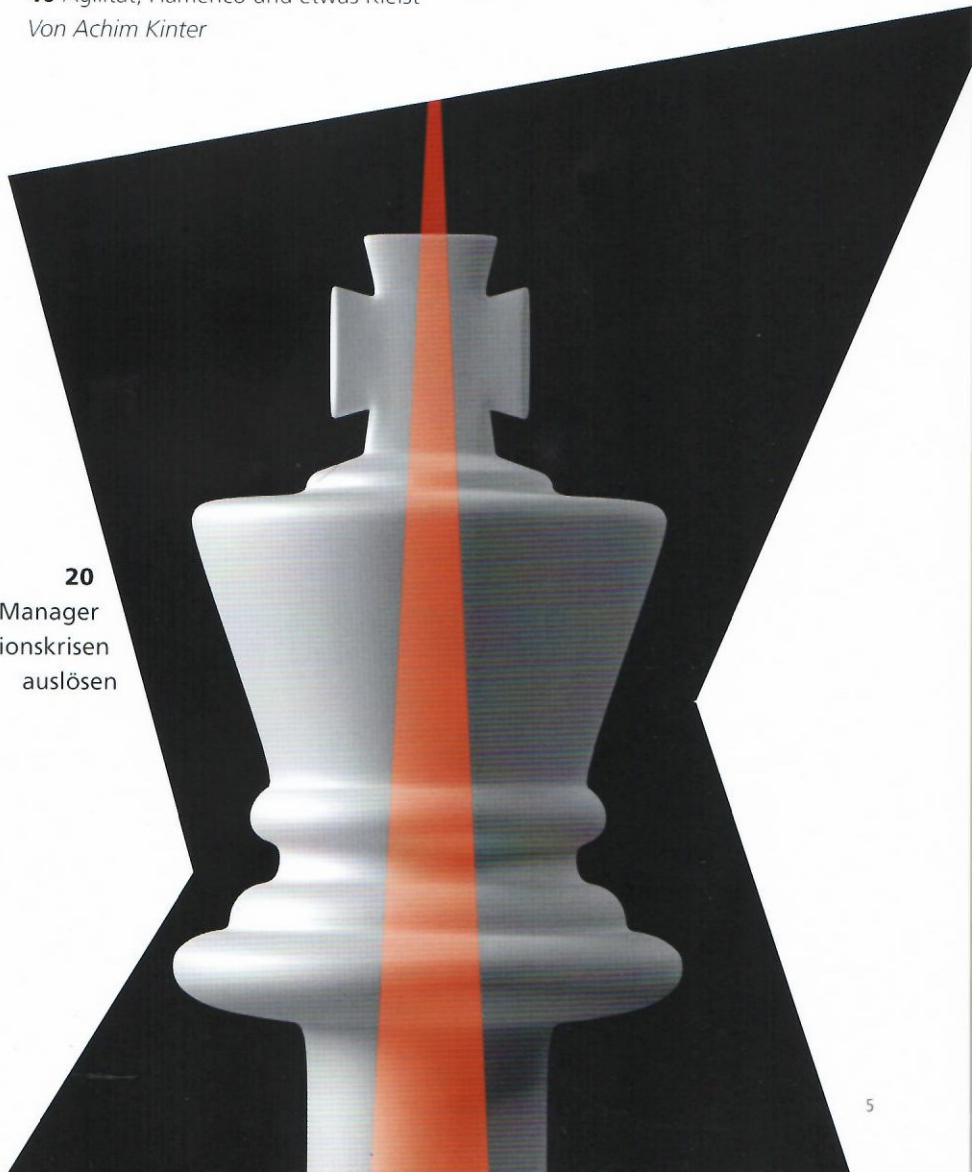
Von Anita Kluck und Robin Haug

54 „Jetzt sind die Chancen besonders gut!“

Von Thomas Löbel

32 Impressum

20
Wie Manager
Kommunikationskrisen
auslösen



mbH

Interne Kommunikation in 80 Sprachen: Die App macht's!

Eine digitale und mobilfähige Plattformlösung hilft durch die Corona-Krise

Von André Vielstädte und Jens Dreisewerd

Im Juni verbreitete sich Covid-19 massenhaft in der Belegschaft am Hauptsitz der Tönnies Holding im ostwestfälischen Rheda-Wiedenbrück. Der Krankheitsausbruch in dem Fleischbetrieb hat weit über Deutschland hinaus Schlagzeilen gemacht. Im Fokus der Berichterstattung standen hierbei vor allem die Arbeitsbedingungen im Schlachthof und in der Schweinezerlegung. Von der Öffentlichkeit unbemerkt hat das Unternehmen mit Hilfe einer digitalen und mobilfähigen Lösung für die Mitarbeiter-Kommunikation die schwierige Ausnahmesituation intern erfolgreich bewältigt.

Arbeiten im Schlachthof: taktgebunden und unter Zeitdruck

Das Familienunternehmen Tönnies ist seit 1971 in der Lebensmittelbranche tätig. Heute ist die Holding mit den acht Geschäftsfeldern Meat Pork, Meat Beef, Convenience, Sausages, Ingredients, Logistics, International und Central Services weltweit aktiv. Das Kerngeschäft ist die Schlachtung, Zerlegung, Verarbeitung und Veredelung von Schweinen und Rindern. Das bedeutet, dass ein Großteil der etwa 16.500 Beschäftigten die Arbeit an den Entladerampen verrichtet oder an Schlacht- und Zerlegebahnen steht.

Diese Arbeitsplätze sind geprägt von taktgebundenen Tätigkeiten und Schichtarbeit. Der Zeitdruck ist in der Regel groß, zum Beispiel muss bei der Schlachtung die Entblutung des Tieres innerhalb einer bestimmten Zeit nach der Betäubung erfolgen. Andere Mitarbeiter verarbeiten und veredeln Fleisch- und Wurstwaren in Produktionshallen. Die Mitarbeiter sitzen nicht im Büro an einem PC-Arbeitsplatz. Sie haben weder die Möglichkeit noch die Zeit, während der Arbeit einen Computer zu nutzen, um beispielsweise E-Mails zu lesen. Tönnies informierte die Belegschaft daher größtenteils über Aushänge in den Schlacht- und Produktionshallen. Zwar waren für die interne Kommunikation auch E-Mails im Einsatz, doch nicht jeder bei Tönnies verfügt über eine eigene E-Mail-Adresse. Die Vorgesetzten mussten die Informationen daher häufig mündlich weitergeben. Dies führte immer wieder dazu, dass Mitarbeiter Aushänge übersahen und im schlimmsten Fall erst aus der Zeitung von wichtigen Veränderungen und Entscheidungen ihres Arbeitgebers erfuhren.

Die interne Kommunikation der Tönnies Holding mit ihren 29 Standorten war so schon in normalen Zeiten eine besondere Herausforderung. Wie in jedem großen Unternehmen arbeiten auch hier zahlreiche Beschäftigte in Büros an PC-Arbeitsplätzen: in der IT, in der

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: Tönnies Holding/Beekeeper GmbH

Hello

Hola

Γεια σου

Hallo

Olá

Salut

Buchhaltung, in Kommunikation und Marketing oder in der Personalabteilung. Zwischen ihnen und den Beschäftigten in den Schlachthöfen und Verarbeitungshallen war der Zugang zu internen Informationen und Austausch sehr ungleich verteilt. Denn wer am Computer sitzt, ist immer nur einen Mausklick von der nächsten aktuellen Mitteilung entfernt. Er kann eingehende E-Mails sofort im Original lesen, auf Dokumente zugreifen oder sich für Weiterbildungen und andere Veranstaltungen wie die Weihnachtsfeier anmelden. Wer aber keinen Zugang zu einem Computer hat, erfährt Neuigkeiten durch Vorgesetzte oder von Kollegen, also aus zweiter, dritter oder auch vierter Hand – dadurch oft viel später als die Kollegen im Büro und nicht selten unvollständig oder fehlerhaft.

Herausfordernde Kommunikation über viele Standorte hinweg

Die Unternehmensleitung suchte für diese unbefriedigende Situation eine Lösung, mit der sie möglichst alle Beschäftigten umgehend und umfassend informieren konnte. Schnell wurde klar, dass die Antwort darin lag, einen mobilfähigen digitalen Kanal einzuführen. Das neue Kommunikations-Tool sollte mehrsprachig sein, denn Tönnies beschäftigt Menschen aus 80 Nationen. Sie alle sollten sich in ihrer Muttersprache informieren können, um Missverständnisse und Informationslücken zu vermeiden. Eine weitere wichtige Anforderung des international tätigen Unternehmens war die Möglichkeit, den Zugriff auf Informationen individuell steuern zu können: Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin sollte neben den unternehmensweiten Kanälen nur auf den Kanal seines eigenen Standortes zugreifen. Und die Lösung sollte sowohl als App auf den Smartphones der Mitarbeiter in Schlachtung und Zerlegung als auch an den Desktop-Arbeitsplätzen in den Büros funktionieren. Dem Unternehmen war gleichzeitig bewusst, wie wichtig eine gute Kommunikationskultur ist. Man wollte daher weg



Mit der Mitarbeiter-App von Beekeeper kann Tönnies alle Beschäftigten standortübergreifend umgehend und umfassend informieren.

on
ar-
m
nt-
m-
n-
ln
al-
an
ie
ar-
ei-
or-
ls
o-
e
z,
er
z-
u-
-
st
-
s
-
n
e
n
-
r

Illustration: Rodolfo Fischer Lückert; Fotos: Tönnies Holding/Beekeeper GmbH

von der bislang gelebten traditionellen Top-down-Kultur hin zu einer transparenten Zeit-Wege-Kommunikation, die die Belegschaft aktiv einbezieht. Daher standen auf der Wunschliste für die neue digitale Lösung auch eine Funktion für Live-Chats und eine, über die Mitarbeiter direktes Feedback geben können. Und schließlich sollten die Beschäftigten über das Tool jederzeit eigene Fragen stellen können.

Direkter Draht zu den Entscheidungsträgern

Die Entscheidung fiel auf die digitale und mobilfähige Plattform für Kommunikation und Kollaboration des Software-Herstellers Beekeeper. Herzstück der Lösung ist eine Mitarbeiter-App. Seit Januar 2020 setzt Tönnies für die interne Kommunikation auf das neue Tool. Heute hat die Beekeeper-Plattform bereits messbare Verbesserungen in der internen Kommunikation erzielt: Im Vergleich zur „Offline-Zeit“ gibt es deutlich mehr direktes Feedback aus der Belegschaft zu konkreten Maßnahmen. Und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen machen über die App viel häufiger eigene Vorschläge zu Verbesserungen in ihrem Arbeitsbereich. Denn sie eröffnet einen direkten Draht zu den Entscheidungsträgern im Unternehmen. Hierarchien sind in den Hintergrund getreten und Barrieren in der Kommunikation wurden gesenkt. Jeder einzelne Mitarbeiter beeinflusst so Maßnahmen und Entscheidungen direkt mit, indem er sich über die Kommentar-Funktion äußert oder per Fingertipp an Umfragen teilnimmt. Und alle sind standortübergreifend stets auf dem aktuellen Wissensstand.

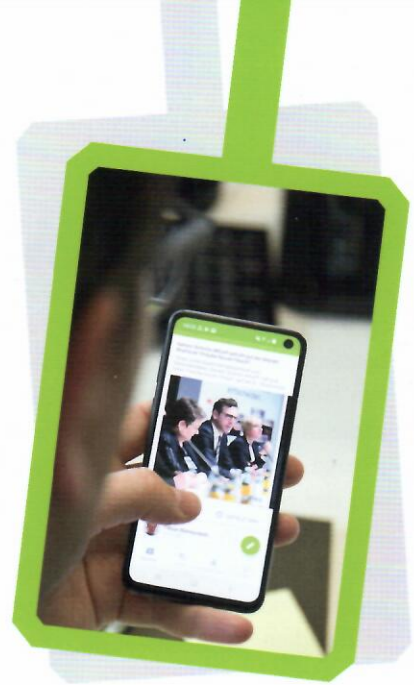
Mit Covid-19 wurde schnelle Information unverzichtbar

Ein zentraler Kanal, über den Aufgaben kommuniziert und koordiniert werden und der es erlaubt, auch operative interne Prozesse digital zu meistern, war in der Corona-Krise ein großer Gewinn. Denn seit dem Ausbruch von Covid-19 muss die interne Kommunikation noch

viel mehr leisten als zuvor. Bereits zu einem frühen Zeitpunkt der Pandemie bildete Tönnies einen internen Krisenstab, um vorbeugende Maßnahmen zu erarbeiten. Die Verantwortlichen mussten häufig sehr kurzfristig auf die aktuellen Entwicklungen reagieren, bereits getroffene Entscheidungen überprüfen und die Weichen immer wieder neu stellen. Die Lage ist bis heute sehr dynamisch, und Entwicklungen sind kaum vorhersehbar. Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, Informationen möglichst schnell an alle Standorte zu kommunizieren. Die Unternehmensleitung setzt Streams in der App ein, um beispielsweise Tausende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Echtzeit und mehrsprachig über neue Maßnahmen zu informieren. Etwa über die Einführung der Maskenpflicht am Arbeitsplatz und die Einbahnstraßen-Regelungen in Gängen und auf Fluren des Betriebes. Zudem vernetzen sich die Mitarbeiter heute miteinander in Privat- oder Gruppenchats.

Transparente Kommunikation half in der Krise

Dank der orts- und zeitunabhängigen Kommunikation konnte das Unternehmen schnell und flexibel in der akuten Krise agieren. Als es darauf ankam, die Belegschaft ohne Informationsverlust auf dem Laufenden zu halten, wurden die Mitarbeiter direkt in ihrer Muttersprache angesprochen. Möglich wurde dies dank der integrierten Inline-Übersetzungsfunktion. Am vom Corona-Virus besonders betroffenen Standort Rheda-Wiedenbrück leistete die App zudem in der Phase der Quarantäne wertvolle Dienste: Die Beschäftigten wollten zum Beispiel wissen, welche Verhaltensregeln sie in der Quarantäne beachten müssen, wie sie mit Familienmitgliedern im gleichen Haushalt umgehen sollen oder wie die Lohnfortzahlung geregelt ist. Sogar die Lebensmittelversorgung der Mitarbeiter wurde teilweise über die App geklärt und organisiert. Doch nicht nur in Rheda-Wiedenbrück, an allen Standorten nutzte die Belegschaft die App intensiv und stellte zum



Beispiel unzählige Fragen an die eigens ernannten Corona-Experten im Unternehmen, die dank der App umgehend beantwortet werden konnten. Für diesen schnellen und transparenten Informationsfluss erhielt Tönnies viel Lob aus der Belegschaft – natürlich über die App.

Alle Beschäftigten können heute aktiv in die interne Unternehmenskommunikation einbezogen werden, können über Hierarchien hinweg unbürokratisch eigene Vorschläge einbringen und erhalten direktes Feedback. Tönnies konnte mit Hilfe der Beekeeper-App die weltweit verstreuten Teams verbinden, die interne Kommunikationskultur modernisieren und stärken und das Unternehmen befähigen, in akuten Krisensituationen agil zu reagieren.

Dr. André Vielstädte ist Leiter der Unternehmenskommunikation bei der Tönnies Holding in Rheda-Wiedenbrück, Jens Dreisewerd ist Country Manager Deutschland bei der Beekeeper GmbH in Berlin