

Handlungsleitfaden: Interne Kommunikation BEM (Marketingkonzept)

Inhalt

- a) Einführung: Warum dieser Leitfaden?
- b) Schritt 1: IST-Situation analysieren
- c) Schritt 2: Ziele der Kommunikations- und Informationsstrategie festlegen
- d) Schritt 3: Kommunikations- und Informationsstrategie umsetzen
- e) Schritt 4: Kommunikation und Information zum BEM evaluieren
- f) Fazit
- g) Quellen

a) Warum dieser Leitfaden?

Viele Beschäftigte und Führungskräfte wissen nur sehr wenig über das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM). Häufig sind Unsicherheit, Ängste und Emotionen untrennbar mit dem BEM verknüpft.

Obwohl das BEM schon seit 2004 gesetzlich geregelt ist, nimmt es in der betrieblichen Kommunikationsstruktur oft nur wenig Platz ein. So sind häufig die genauen Vorgehensweisen, die beteiligten Rollen, möglichen Maßnahmen bei der

individuellen Begleitung der BEM-Berechtigten im Betrieb etc. der breiten Unternehmensöffentlichkeit unbekannt.

Zudem ist das BEM meist mit hochemotional besetzten Themen verbunden. Es geht um Gesundheit, Einschränkungen, Beziehung zu Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen etc. Aber auch Sorgen und Ängste tragen Ihren Teil dazu bei, dass es oft an Akzeptanz und Vertrauen im Unternehmen mangelt. Die Erfahrung zeigt, dass Kolleginnen und Kollegen mit BEM z. B. Stigmatisierung, „Gesichtsverlust“ und nicht zuletzt die Möglichkeit der Aussteuerung verbinden.

Deshalb ist eine gute Kommunikations- und Informationsstrategie – im Sinne eines „Marketingkonzepts“ wesentlich - um das Thema BEM im Unternehmen positiv zu besetzen.

Der vorliegende Leitfaden richtet sich an die Personen, die sich für das BEM im Unternehmen verantwortlich zeigen, aber auch an Personalabteilung, Führungskräfte, Interessensvertretungen und Schwerbehindertenvertretungen, also an alle

Beteiligten des BEMs im Unternehmen.

Die Grundlage der sinnvollen Planung bzw.

Ergänzung der Kommunikations- und Informationsaktivitäten ist eine intensive Auseinandersetzung mit der Ausgangssituation durch eine IST-Analyse. Nachfolgend werden die wichtigsten Eckpunkte einer solchen Analyse vorgestellt.

b) Schritt 1: IST-Situation analysieren

Die Analyse der Ausgangssituation kann in drei Aspekte unterteilt werden:

- die Betrachtung
- der kommunikativen Netzwerke und Dialoggruppen,
- des Wissens und der Meinungen der relevanten Gruppen
- der Potenziale der internen Unternehmenskommunikation (vgl. Liebrich, 2008; Zerfaß, 2010).

Kommunikative Netzwerke („Dialoggruppen“)

Wenn Menschen aufeinandertreffen und zusammenarbeiten, entsteht ein „kommunikatives Beziehungsgeflecht“, die man auch als „kommunikative Netzwerke“ bezeichnen kann. Für die

Planung eines Marketingkonzeptes lohnt sich, einen genaueren Blick auf diese Interaktionen zu werfen, das relevante Dialoggruppen für die Information und Kommunikation des BEM und deren Verbindungen untereinander identifiziert werden können.

Eine genauere Betrachtung lohnt sich, da innerhalb und zwischen den einzelnen Gruppen formal und informell kommuniziert wird. Es bilden sich Einstellungen und Meinungen zum BEM, die zum einen durch die Inhalte, zum anderen auch von der Beziehung zwischen den Gruppen beeinflusst wird. Die Quelle der Information kann ausschlaggebend sein, ob relevanten Inhalten Vertrauen geschenkt wird oder nicht.

Folgende Fragen helfen dabei, die kommunikativen Netzwerke besser zu verstehen und sie für das positive Marketing zu nutzen:

- Welche Zielgruppen gibt es für das BEM?
- Welche Gruppen haben sich bereits aktiv zum Thema geäußert?
- Gibt es Gruppen, die eine gewisse Meinungsführerschaft besitzen?
- Wie sind die kommunikativen Beziehungen

untereinander?

- Welche Gruppen können als besonders relevant für die Kommunikation über das BEM identifiziert werden?

Es ist sinnvoll, aussagekräftige und differenzierte Profile jeder einzelnen Gruppe zu erstellen. Für die Umsetzung einer Kommunikations- und Informationsstrategie im BEM sollten z. B. grundlegende Interessenslagen eingeschätzt werden. So haben bspw. BEM-Berechtigte andere Informationsinteressen als Führungskräfte und Interessensvertreter*innen. Schließlich sollte geprüft werden, welches Kommunikationsverhalten in den einzelnen Gruppen vorherrscht und welche Medien (Intranet, Internet, Aushänge, persönliche Gespräche, Flyer etc.) überwiegend genutzt werden, um sich zu informieren und auszutauschen (vgl. auch Zerfaß, 2010).

Wissen und Meinungen der relevanten Gruppen Neben der Identifikation relevanter Dialoggruppen ist es ratsam, sich mit den Inhalten, die innerhalb dieser Gruppen ausgetauscht werden, zu beschäftigen.

Da es unterschiedliche Erfahrungen und Meinun-

gen zum BEM gibt, bilden sich auch unterschiedliche Gruppenmeinungen heraus, werden weitergetragen und diskutiert. Es zeigen sich häufig unterschiedliche Informationsstände, aber auch Fehlinformationen und Gerüchte. Alles hat Einfluss auf das Gelingen der Unternehmenskommunikation.

Vor allem ist es wichtig, „Reizthemen“ zu erkennen und diese zu berücksichtigen, wie z. B. die die Angst vor der Aussteuerung. Wichtig ist es, Ängste und Befürchtungen zu entkräften.

Ansatzpunkte zur Betrachtung des Wissensstandes und der Meinungen der Dialoggruppen sind:

- Wie ist der Wissensstand zum BEM?
- Welche Meinungen über das BEM gibt es im Unternehmen?
- Wie sind die Bedarfe in den einzelnen Bereichen? Bei den einzelnen Akteur*innen sowie weiteren relevanten Gruppen?
- Gibt es „Reizthemen“ in diesem Zusammenhang, bei denen Konflikte vorprogrammiert sind?

Eine fundierte Analyse des Wissensstandes sowie der Reizthemen, die negative Auswirkun-

gen auf die Meinung und Einstellung zum BEM haben können, ist wichtig für die Aufbereitung der Inhalte.

Potenziale der internen

Unternehmenskommunikation

In Unternehmen werden unterschiedliche Informations- und Kommunikationsmedien genutzt. Die Palette reicht von Aushängen am Schwarzen Brett, über Abteilungsbesprechungen bis hin zum firmeneigenen Intranet.

Die drei Kernbereiche der internen Unternehmenskommunikation sind die (1) mündliche, (2) schriftliche (gedruckte) und die (3) elektronische Kommunikation (vgl. Mast, 2020). Alle besitzen unterschiedliche Chancen und Risiken, die für eine erfolgreiche Planung zu berücksichtigen sind.

Beispielsweise haben nicht alle Beschäftigten einen Computerarbeitsplatz und sind so ohne weiteres durch elektronische Medien zu erreichen: die beste Intranet-Lösung nützt ohne einen einfachen und flächendeckenden Zugang wenig. Ebenso sollte bedacht werden, welche Informationen „norma-

lerweise“ über welches Medium fließen. Werden für das Thema BEM Wege genutzt, über die traditionell „Hiobsbotschaften“ verbreitet werden, kann dies auf das BEM negativ abstrahlen.

Neben Chancen und Risiken ist die Betrachtung von personellen und zeitlichen Ressourcen unabdingbar: denn gute Unternehmenskommunikation läuft nicht einfach nebenher. Um die Unternehmenskommunikation mit zielgruppen-gerechten Inhalten zu versorgen, ist es wichtig, Arbeitszeit für diese Aufgabe einzuplanen und Verantwortlichkeiten zu klären.

Ansatzpunkte zur Analyse der Potenziale der internen Unternehmenskommunikation sind:

- Welche Medien werden im Unternehmen häufig genutzt/ sind beliebt?
- Welche Traditionen haben diese Medien bzw. Wege im Unternehmen?
- Welche Zielgruppen werden durch diese Medien erreicht?
- Gibt es Medien, die bestimmte Gruppen „ausschließen“?
- Über welche personellen und zeitlichen Ressourcen und Expertisen verfügt das Projekt,

um Kommunikations- und Informationsmedien zu bedienen?

- Wer ist an welcher Stelle verantwortlich?

Die Potenziale lassen sich am besten durch die Erstellung eines Ressourcenprofils über vorhandene Medien und personelle Kapazitäten sowie eine Analyse unternehmensspezifischer Stärken und Schwächen der internen Kommunikation erkennen. Wichtig dabei ist auch, die Chancen und Risiken

einzelner Kommunikationsaktivitäten einzuschätzen und diese bei der Planung mit zu berücksichtigen.

c) Schritt 2: Ziele der Kommunikations- und Informationsstrategie festlegen

Nach der Analyse der IST-Situation sollten die Ziele der Kommunikations- und Informationsstrategie ins Auge gefasst werden.

Allgemeine Ziele der Kommunikations- und Informationsstrategie können sein:

- Unsicherheiten und Ängste von Beschäftigten gegenüber dem BEM abzubauen (Stichwort „Betriebliches Ausgliederungsmanage-

ment“)

- Die Akzeptanz und das Vertrauen der Beschäftigten, aber auch der Personalabteilung, Führungskräfte und Interessensvertretungen in das BEM zu stärken
- Einstellungen, Meinungen und Gerüchte zum BEM, die durch Fehlinformationen entstanden sind, richtig zu stellen

Die Ergebnisse der Analyse der kommunikativen Netzwerke und der Dialoggruppen helfen dabei, konkrete Ziele für bestimmte Gruppen im Unternehmen detaillierter zu formulieren.

Auch die Ergebnisse der Analyse des Wissens und der Meinungen der relevanten Gruppen (z. B. Wissenslücken zum BEM in bestimmten Bereichen) sowie Vorlieben für bestimmte Medien können dafür genutzt werden, die Ziele präziser zu formulieren.

d) Schritt 3: Kommunikations- und Informationsstrategie umsetzen

Im Anschluss werden aus den Zielen die konkreten Informations- und Kommunikationswege abgeleitet und die Inhalte und Maßnahmen der

Strategie konzipiert.

Bei den beschlossenen Maßnahmen kann das sogenannte SMART-Prinzip beachtet werden:

- S: spezifisch

Maßnahmen müssen konkret beschrieben sein, so dass die Verantwortlichen auch das beschlossene am Ende auch wirklich umsetzen.

- M: messbar

Maßnahmen sollten auch den oben genannte Zielen zugeordnet sein und es sollte klar sein, ab wann die Kommunikation und Information zum BEM erfolgreich sind.

- A: attraktiv

Insbesondere die genutzten Medien sollten für die Zielgruppen attraktiv und ohne Barrieren sein.

- R: realistisch

Bei der Umsetzung der Kommunikations- und Informationsstrategie müssen Formate auch so gewählt sein, dass diese mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen auch umgesetzt werden können.

- T: terminiert

Es sollten zeitliche Fragen beantwortet werden:

wann und in welchem Turnus wollen wir mit welchen Medien informieren und kommunizieren?

Nicht expliziter Bestandteil des SMART-Prinzips aber nicht weniger wichtig ist die Klärung der Verantwortlichkeiten für Kommunikations- und Informationsprozesse. Wer steuert die Information, wer sorgt dafür, dass regelmäßig gesprochen wird, wer entwirft Vorlagen, wer organisiert Veranstaltungen etc.?

Die Erfahrung zeigt: es gibt keinen Königsweg und kein Patentrezept. Jeder Betrieb muss seinen eigenen Weg gehen und dabei die besondere Situation des eigenen Unternehmens nicht außer Acht lassen.

Eine Vielzahl von Informations- und Kommunikationswegen kann genutzt und die Inhalte aufgrund der im Unternehmen existierenden relevanten Gruppen, Wissensstände und Meinungen optimiert werden. Als zielführend erwiesen sich in verschiedenen Projekten vor allem folgende Kommunikations- und Informationswege:

- Teambesprechungen
- Betriebs-, Belegschafts- oder Personalversammlungen, Versammlungen der Menschen

mit Schwerbehinderung

- Steuerkreise BEM
- BEM-Informationsflyer
- Aushänge
- Unternehmenszeitung, Zeitung der Interessensvertretung, Unternehmens-TV
- Intranet, Internet
- Anschreiben zur Kontaktaufnahme
- Qualifizierungen der Fallmanager*innen/Arbeitsfähigkeitscoaches, Führungskräfte, weiterer Multiplikator*innen

An dieser Stelle sei anzumerken, dass Vorlagen für BEM-Flyer, -Poster, -Postkarten und eine PPT-Präsentation zum BEM in diesem Kommunikations- und Informationskonzept enthalten sind.

Wie wichtig die differenzierte Betrachtung der IST-Analyse ist, zeigen bspw. Prümper et al. (2015) auf. In deren Studie ist in einigen Betrieben das Intranet eine der wichtigsten Informationsquellen für das BEM, in anderen nutzen dieses Medium lediglich 20 % der Belegschaft. BEM-Flyer sind in manchen Unternehmen für über 60 % der Befragten wichtig, um sich über das BEM zu informieren,

in anderen sind es nur knapp 30 %. Auch variierte die Einschätzung zu einzelnen Akteur*innen in ihrer Rolle als Informationsquellen für das BEM: In manchen Betrieben übernimmt die Personalabteilung die wichtigste Rolle, in anderen sind es die Betriebs- und Personalräte. Zusätzlich muss noch das Kommunikationsbudget beachtet werden. Hier sollten Einschätzungen für die Kosten für die Produktion der Kommunikationsmittel (Broschüren etc.), die Kosten für die Schaltung (Aktionen, Events), die Kosten für die Kreation/Gestaltung, die Kosten für die Kommunikationsabteilung (Personalkosten etc.) und die Kosten für Beratung und Evaluation vorgenommen werden (Fuchs & Unger, 2014).

e) Schritt 4: Kommunikation und Information zum BEM evaluieren

Unter Evaluation werde allgemein die Bewertung der Wirksamkeit einer Maßnahme auf der Basis wissenschaftlicher Standards verstanden. Dafür müssen zunächst Messgrößen für die Ziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen entwickelt werden, um die Erreichung quantifizieren zu

Befragungen können genutzt werden, um zu ermitteln, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden. Ist dies nicht der Fall, sollte Ursachenforschung betrieben werden (Bentele et al., 2011)

Um die Kommunikation und Information zum BEM evaluieren zu können, bietet sich die Nutzung eines standardisierten Evaluationskonzeptes an. Im Rahmen des BEM ist es empfehlenswert, dass das Thema Kommunikation und Information zum BEM in ein Evaluationskonzept BEM mit einfließt (vgl. z. B. Prümper et al. (2015)).

f) Fazit

Die Zielgruppen im Unternehmen zu identifizieren, deren Wissen und Meinungen zu kennen sowie die Potenziale (und Risiken) vorhandener Medien einzuschätzen und unter Beachtung formeller und informeller Aspekte zu nutzen ist das „A und O“, um erfolgreich über das BEM zu informieren. Zudem sollten auch das Budget und die Evaluation beachtet werden.

Quelle:

Fuchs & Unger, Management der Marketing-Kommunikation, 2014

Liebrich, Gestaltung einer diversityorientierten internen Unternehmenskommunikation, 2008

Mast, Unternehmenskommunikation, 2020

Bentele et al., Kommunikationsmanagement - Strategien, Wissen, Lösungen, 2011

Prümper et al., BEM-Netz –Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgreich umsetzen, 2015

Zerfaß, Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, 2010