

# Schweigen ist Silber, Reden ist Gold

Mitarbeitervernetzung. • Viele Unternehmen sind oft so sehr mit der Gewinnung von neuen Kunden und der Steigerung ihrer Absatzzahlen beschäftigt, dass sie einen ganz entscheidenden Punkt der Firmenpolitik vergessen: die interne Kommunikation. Von *Sabine Roth*

A weiß nicht, was B am Schreibtisch gegenüber macht, und C hat schon überhaupt keine Ahnung vom Schaffen seiner beiden Kollegen - weil er im Zimmer nebenan sitzt. Gerade wenn Mitarbeiter um ihren Job fürchten müssen, verstärken solche Tendenzen noch - keiner gibt mehr etwas von seiner Tätigkeit preis, aus Angst, der andere könnte diese Information zu seinem Vorteil nutzen. Aber oft ist gehor-

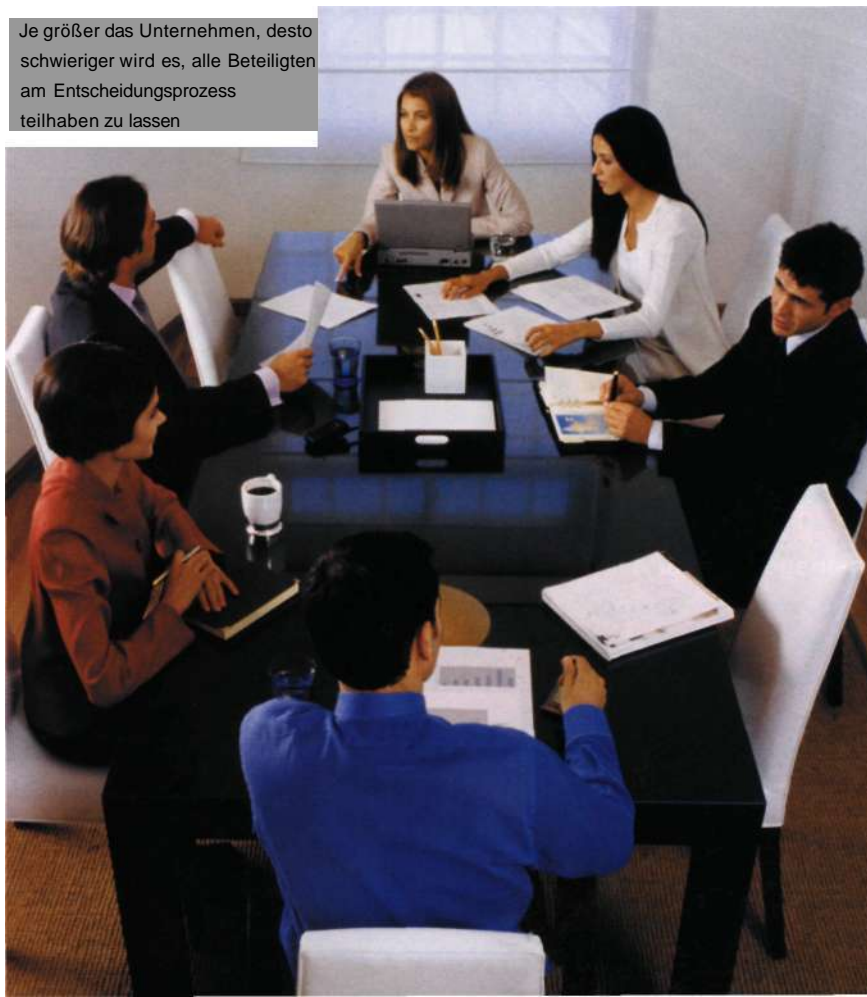
tetes Wissen auch vergeudete Zeit: Prozesse werden dadurch verlangsamt und Entscheidungen müssen vertagt werden, weil in deutschen Büros Kommunikationsstau herrscht. Man redet nicht miteinander - weder die Mitarbeiter, noch die verschiedenen Abteilungen, geschweige denn die einzelnen Standorte.

»Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird der Kommunikations-

austausch«, weiß Dr. Peter Niebisch, Director Change Management bei Agamus Consult, Starnberg. Häufig seien einzelne Bereiche zwar gut aufeinander abgestimmt, aber meistens fehle der Blick über den Tellerrand. »Der Vertrieb kann zum Beispiel die Unisatzzahlen planen wie er will - sie nutzen überhaupt nichts, wenn die Produktion die Absatzziele nicht erreichen kann. Dann werden die Lager zu voll oder der Nachschub ist nicht rechtzeitig da«, gibt Niebisch zu bedenken.

Um solche Probleme auszumerzen oder überhaupt nicht erst aufkommen zu lassen, ist es nötig, die Entscheider aus den einzelnen Unternehmensbereichen zusammenzubringen, um gemeinsam eine Lösung zu finden. Aber aus Erfahrung weiß Niebisch: »Die Manager tauschen sich definitiv zu wenig aus. Es ist manchmal unmöglich, alle an einen Tisch zu holen.« Noch schwieriger sei es bei global agierenden Unternehmen: »Man reist als Berater oft jahrelang um die Welt, um alles zu koordinieren. Und am Ende kommt doch nur die eierlegende Wollmilchsau dabei heraus, weil irgendwann einfach ein Kompromiss zwischen allen Beteiligten gefunden werden muss.«

Je größer das Unternehmen, desto schwieriger wird es, alle Beteiligten am Entscheidungsprozess teilhaben zu lassen



## Austausch beim Kaffeetrinken

Um seine Mitarbeiter zum Kommunikations- und Ideenaustausch zu bewegen, geht der Gehe Pharma Handel Deutschland bereits seit zehn Jahren andere Wege. Das pharmazeutische Großhandelsunternehmen aus Stuttgart veranstaltet regelmäßig moderierte »Ideenwerkstätten«, bei denen die Angestellten in einer

Art Brainstorming darüber reflektieren, wie bestimmte Prozesse im Unternehmen effizienter gestaltet werden können. Oft wird dann über scheinbar unbedeutende Dinge diskutiert wie »Wo und wie werden bestimmte Arbeitsmittel gelagert?« oder »Wie erfolgt die Übergabe an einen anderen Bereich, nachdem ein Arbeitsschritt erledigt ist?« - Keine weltbewegenden Fragen, aber gerade die entscheiden über die reibungslose Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und Standorten.

Die Philosophie hinter diesen »Ideenwerkstätten«: Es sollte gemeinsam mit den Beteiligten ermittelt werden, wie die Qualität der Arbeit verbessert werden kann. Seither wird quasi »beim Kaffeetrinken« über neue Ideen und Probleme diskutiert. Am meisten profitiert davon die Unternehmensspitze. Schließlich wissen Top-Manager meist nicht, wo es genau im Alltag der Mitarbeiter brennt. »Dieses Gold in den Köpfen der Mitarbeiter wollte Gehe haben«, sagt Klaus Volker, Geschäftsführer beim Pharmaspezialisten.

Aus jeder der 19 Niederlassungen wurden deshalb zwei Mitarbeiter zu Business-Moderatoren ausgebildet. Diese schlagen Alarm, wenn ihre Kollegen signalisieren »Hier könnt ihr etwas besser machen«. Immer wenn das der Fall ist, werden Ideenwerkstätten durchgeführt.

Jedoch schreiten bei weitem nicht alle Firmen in ihren Bemühungen, den Kommunikationsaustausch voranzutreiben, so vorbildlich voran: Eine Umfrage des Enterprise-Content-Management-Anbieters Interwoven aus dem britischen Ascot unter 200 führenden europäischen Unternehmen aus dem Einzelhandel- und Konsumgütersegment hat ergeben, dass 51 Prozent den unzulänglichen Austausch und die Bewertung von Ideen zwischen den Projektteams kritisierten. 24 Prozent der Befragten leiden an ineffizienten und langatmigen Genehmigungsverfahren, und 49 Prozent stört die schlechte Kommunikation und die fehlende Zusammenarbeit der Entscheider im Unternehmen. Häufig ist die E-Mail

sogar das einzige Instrument, das abteilungsübergreifend zur Kommunikation genutzt wird, so das Studienergebnis.

## Hilfen für den Arbeitsalltag

Generell spielt das Internet zur Vernetzung von Mitarbeitern eine sehr große Rolle. Viele Firmen setzen beispielsweise Newsletter oder Onlineportale ein, um aktuelle Nachrichten schnell zu verbreiten oder allgemeine Hilfen für den Arbeitsalltag zur Verfügung zu stellen. So informiert auch der Automobilhersteller Ford, Köln, seine Mitarbeiter über das globale Human-Resources-Portal, kurz »HR-Online«: Ob es um neue interne Bestimmungen, offene Stellen, Jubiläen oder Geschäftszahlen geht - alle relevanten Daten und Fakten sind jederzeit abrufbar. Außerdem kann auf personalisierte Daten wie die Gehaltsabrechnung oder verbleibende Urlaubstage zugegriffen werden.

Alle Mitarbeiter sind, unabhängig von der Hierarchiestufe, somit auf dem

### Konfliktlos kommuniziert

Die Vernetzung von Mitarbeitern, Abteilungen oder Standorten wird in vielen Unternehmen vernachlässigt - interne Kommunikation ist oft ein Fremdwort.

Wie gut oder schlecht Kommunikation innerhalb eines Unternehmens abläuft, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Gespür der Beteiligten für gruppendynamische Prozesse
- Fähigkeit, die unterschiedlichen Interessen einzelner Teams zu koordinieren
- Mix der Kommunikationsmittel wie Telefon, E-Mail, Intranet etc.
- Fähigkeit, Sitzungen kompetent vorzubereiten und zu leiten
- Möglichkeiten der Mitarbeiter, ihre Kompetenzen zielgerichtet einzubringen

Einzelne Faktoren können darauf hinweisen, dass die interne Kommunikation nicht richtig funktioniert:

- lange Entscheidungsprozesse mit unbefriedigenden Kompromissen
- kaum jemand will die Verantwortung für Aufgaben übernehmen
- hohe Mitarbeiterfluktuation
- neue Mitarbeiter müssen länger als erwartet eingearbeitet werden
- hoher Krankenstand

Folgende fünf Punkte sollten deshalb nie aus den Augen verloren werden:

- interne Kommunikation thematisieren
- ihren Stellenwert hervorheben
- nach Schwachstellen in der alltäglichen



Foto: MODERATIO, Pörrnbach - Puch

Ideenaustausch während dem Kaffeetrinken - bei Gehe Pharma Handel gängige Praxis

- Kommunikation suchen
- gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen diskutieren
- auf allen Ebenen offen und zielgerichtet kommunizieren

gleichen Wissensstand. Das fördert die interne Kommunikation. Das »HR-Online-System« ist mit 15.775 deutschen Usern das meistgenutzte Portal im globalen Ford-Intranet: Nahezu 80 Prozent aller Mitarbeiter nutzen es. Das sind in jedem Monat mehr als 12.500.

Ein Konzern wie Ford, der vom Produktionsmitarbeiter bis zum Topmanager viele verschiedene Ebenen beschäftigt, hat dabei mit besonderen Voraussetzungen zu kämpfen: »Ein Problem ist beispielsweise die Internetanbindung der gewerblichen Mitarbeiter«, so Alicia Alvarez, Leiterin e-HR und HR Reengineering bei Ford. Momentan läuft ein Pilotprojekt im Motorenwerk. Dafür sind eigens PC-Stationen für die gewerblichen Mitarbeiter geschaffen worden. Bei Ford stellt man sich nun die Frage, wann die Schichtarbeiter Zugang zum Internet haben sollen: »Während der Arbeitszeit bei taktgebundenen Arbeitsplätzen ist das schließlich kaum möglich«, so Alvarez. Zurzeit wird zusammen mit den Sozialpartnern noch nach der bestmöglichen Lösung für dieses Problem gesucht.

Eine weitere Hürde stellt bei der Anbindung der gewerblichen Mitarbeiter auch der Sicherheitsaspekt dar. »Da mehrere Personen einen PC nutzen, wird der Log-out schon mal vergessen«, gibt Alvarez zu bedenken. Jeder nachfolgende User hätte somit Zugriff auf die Daten seines Vorgängers. Bei Ford versucht man dieses Problem durch eine automa-

tische Log-off-Zeit oder eine persönliche ID-Card in den Griff zu bekommen.

»Eine offene Unternehmenskultur ist heute eine große Herausforderung für die Unternehmen«, weiß Anne Dörrhöfer, Director Human Resources and Finance beim Business-Intelligence-Anbieter SAS in Heidelberg. Der Konzern ist in diesem Jahr vom Wirtschaftsmagazin *Capital* für seine Unternehmenskultur und seine Arbeitsbedingungen ausgezeichnet worden und zählt damit zu den 50 besten Arbeitgebern in Deutschland. Auch in den USA hat SAS Vorbildcharakter: Von der Zeitschrift *Fortune* wurde das Unternehmen zum sechsten Mal unter die zehn beliebtesten Arbeitgeber gewählt.

### Vertrauen ist gefragt

Dennoch ist der Informationsfluss zwischen den rund 720 Mitarbeitern in Deutschland und über 9.000 weltweit nicht immer einfach zu gewährleisten: »Wir haben ein ganzes Set an Kommunikations-Tools, die den Austausch untereinander gewährleisten sollen.« Dazu zählen beispielsweise das Intranet, regelmäßige Newsletter, das E-Mail-System, aber auch virtuelle Tools wie der regelmäßige Webcast: Einmal im Monat berichtet die Geschäftsleitung live für ein bis zwei Stunden, wo das Unternehmen steht und was es Neues gibt. Mitarbeiter können beim Webcast Fragen stellen, die direkt online beantwortet werden. »Im

Idealfall nehmen an der bundesweiten Übertragung rund 400 Mitarbeiter teil«, berichtet Marlies Bürkel, Human Resources Manager bei SAS.

Auch die soziale Interaktion darf in einem Unternehmen nicht unterschätzt werden, denn gerade sie hat großen Einfluss auf die interne Stimmung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Ein positives Betriebsklima bedingt schließlich eine höhere Motivation der Mitarbeiter und eine größere Produktivität. »Unternehmen müssen eine offene Kommunikation bereits in ihrer Kultur verankern«, weiß Bürkel. Die »inoffiziellen Kanäle« spielen hierbei eine große Rolle: »Auch wenn es nur ein kleiner Plausch beim Kaffee oder ein gemeinsames Mittagessen ist - das schafft Vertrauen«, bestätigt Dörrhöfer.

Bei SAS wird es deshalb den Mitarbeitern - insbesondere den Führungskräften - bereits bei ihrer Einstellung nahe gelegt, sich frei im Haus zu bewegen und für jeden ansprechbar zu sein. Der Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern schafft eine gewisse Nähe, die das Arbeitsklima verbessert. Diese Feststellung mag banal klingen, wird jedoch häufig sträflich vernachlässigt.

Denn es gilt, was eigentlich jeder weiß: Nur eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre schafft den Nährboden für herausragende Leistungen. Deshalb sollte gelten: Schweigen ist Silber, Reden ist Gold - mit- und nicht übereinander.

Sabine.Roth@acquisa.de