

Kommunikation im Unternehmen verbessern

von Klaus Doppler

Information sollte im Unternehmen kein Herrschaftswissen sein. Wer die Klaviatur der Kommunikation beherrscht und den gegenseitigen Austausch fördert, verbessert die Ergebnisse und steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Häufig begegne ich Unternehmern und Managern, die einem wesentlichen Teil ihrer Rolle ganz gut gerecht werden: Sie haben klare Zukunftsvisionen und Zielvorstellungen für ihre Firma, sie entwickeln geeignete Strategien, sie überprüfen und erneuern regelmäßig ihre Produktpalette, ihre Wertschöpfungskette und ihre Logistik – kurz, sie sind hervorragende Fachleute.

In Bezug auf Information und Kommunikation erlebe ich die gleichen Manager als deutlich weniger entschlossen: „Was soll ich denn noch alles tun?“, höre ich sie klagen. „Ich habe keine Zeit zu kommunizieren, ich muss mich um das Geschäft kümmern, ich muss schließlich dafür sorgen, dass der Laden läuft.“ Peter Drucker, der „Papst“ der modernen Managementlehre, hat auf Grund ähnlicher Erfahrungen einmal gesagt: „Bei der Kommunikation handelt es sich nicht um eine zusätzliche Aufgabe des Managers, sondern Management ist Kommunikation.“ Besser kann man es nicht formulieren. Wie aber sieht es mit der Kommunikation konkret in Unternehmen aus? Was läuft unbefriedigend, und wie könnte man es besser machen?

In vielen Unternehmen wird Information nach wie vor als Herrschaftswissen betrachtet und nur portionsweise über die klassisch hierarchischen Wege, nach Funktion und Position genau selektiert, nach unten weitergereicht. Es gibt zwar eine Fülle von Besprechungen. Dabei werden Mitarbeiter aber im wahrsten Sinn des Wortes von den Vorgesetzten fast ausschließlich „besprochen“, ohne wirklich beteiligt zu werden.

Wie kann Kommunikation im Unternehmen richtig gut gemacht werden? Was sind die wesentlichen Aspekte?

- **Sachinformationen:**
Alle erforderlichen Sachinformationen werden am besten über die neuen Medien – Intranet, E-Mail usw. – unmittelbar allen zugänglich gemacht, die daraus für ihre Arbeit einen Nutzen ziehen können. Das gilt auch, wenn es darum geht, persönliche Rückmeldungen über Entscheidungen und ihre Auswirkungen einzuholen.
- **Besprechungen und Konferenzen:**
Persönliche Zusammenkünfte sind dazu da, sich intensiv auseinander zu setzen, strittige Punkte zu klären. Sie dienen der Meinungsbildung und gegebenenfalls der Entscheidungsfindung. Entsprechend gut müssen solche Treffen vorbereitet und moderiert werden – und zwar zu jedem Thema in etwa in folgender Form: Worum geht es überhaupt? Was macht das Thema zum Problem? Welche generellen Lösungswege gibt es? Was kosten die verschiedenen Lösungen – und was sind die Kosten, wenn alles so bleibt wie es ist? Was werden wir hier tatsächlich tun? Wer übernimmt dazu konkret welche Verantwortung?

- **Mitarbeiterbefragungen:**
Manager müssen sich auf dem Laufenden darüber halten, was ihre Mitarbeiter denken und wie es ihnen geht. Schriftliche Mitarbeiterbefragungen alten Stils sind dazu nicht mehr geeignet. Mit Hilfe der neuen Medien hingegen kann man alles Notwendige innerhalb kürzester Zeit in Erfahrung bringen und die Betroffenen unmittelbar über die Ergebnisse informieren.
- **Workshops zur Teamentwicklung:**
Jedes Team, das auf längere Zeit zusammenarbeiten soll, kann auf Dauer nur effizient sein, wenn es sich ein bis zwei Mal im Jahr im Rahmen einer Teamklausur einer Inspektion unterzieht. Die wesentlichen Fragestellungen sollten dabei sein: Wie gut sind wir eigentlich insgesamt unterwegs? Stimmen Ziele und Strategien noch? Wie läuft das Zusammenspiel untereinander? Wie ist unser Image bei denen, die auf unseren Output angewiesen sind und von deren Input wir abhängen? Welche Herausforderungen kommen in den nächsten Monaten auf uns zu – und wie gut sind wir dafür gerüstet?
- **Einzelgespräche:**
Der Kontakt mit dem einzelnen Mitarbeiter ist nur dann notwendig, wenn es um seine private Situation geht oder um Aspekte seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung, die nicht für andere Ohren bestimmt sind. Alles andere gehört in die jeweilige Gruppe, in der jemand seinen Arbeitsschwerpunkt hat – auch kritische Dinge. Manager sollten sich nicht zu Postboten machen lassen, die zwischen zerstrittenen Parteien als Vermittler hin- und herpendeln.
- **Informelle Kontakte pflegen:**
Wer sich ein schnelles und unverfälschtes Bild verschaffen will, geht immer wieder im Unternehmen herum, spricht mit Menschen an ihrem Arbeitsplatz, hört zu, nimmt Eindrücke auf – und macht durch sein Auftreten vor allem deutlich, dass er sich für die Mitarbeiter, ihre Meinungen und ihre Befindlichkeit auch persönlich interessiert.

Viel Kommunikation passiert einfach auch dadurch, wie Räume gestaltet sind: Arbeiten die Menschen in Einzelbüros oder im Großraum? Sind die Türen geschlossen oder stehen sie offen? Herrscht im Großraum spürbar eine Atmosphäre des offenen, spontanen Austauschs oder der gegenseitigen Abschottung? Man kann über Architektur Rahmenbedingungen so gestalten, dass Menschen leichter oder schwieriger miteinander in Kommunikation treten.

Kommunikation ist wie der Kreislauf im Körper: Störungen des Kreislaufs haben gravierende Auswirkungen auf das Gesamtsystem. Kommunikation ist zwar nicht alles. Aber ohne Kommunikation ist alles andere nichts.

<p>Autor:</p> <p>Klaus Doppler</p> <p>www.doppler.de</p>	<p>Klaus Doppler geboren 1939, ist seit 1972 in München selbstständiger Organisations- und Managementberater in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Organisationen. Er hat zahlreiche Bücher und Artikel zum Thema Unternehmensführung und Change Management veröffentlicht. Seit vielen Jahren coacht und trainiert er Führungskräfte und begleitet sie bei Veränderungsprozessen.</p>
--	---

Erschienen in ProFirma, April 2005