

Wer spricht wann mit wem?

Ein gestörter Kommunikationsfluss kann ein ganzes Unternehmen lahmlegen. Doch nur selten sind der Geschäftsführung die Informationsstrukturen ihrer Firma bekannt. Karen Stephenson macht informelle Informationsnetzwerke sichtbar.

Von SILKE TITTEL

Zu Trinken könne sie nur Dr. Pepper und Wasser anbieten, denn der Kühlschrank sei leer – sie sei vergangene Nacht erst spät von der Ostküste eingeflogen, entschuldigt sich Karen Stephenson. Und dann kommt die sonst so eloquente selbst ernannte Weltbürgerin kurz ins Stocken: Ihr fällt eine halbe Minute lang partout nicht ein, in welcher Stadt sie noch gestern einen Vortrag gehalten hat. „Ich bin eben viel unterwegs“, meint sie achselzuckend.

Die promovierte Anthropologin hat in den vergangenen 20 Jahren Kommunikations-Daten von über 300 Unternehmen gesammelt und analysiert, anfangs als Dozentin verschiedener renommierter Universitäten, seit 1998 als Chefin ihrer eigenen Consulting-Firma „Net-Form International“ mit Niederlassungen in Los Angeles, New York und Stavanger (Norwegen).

„Letztendlich läuft es schlicht und einfach darauf hinaus, herauszufinden, wer mit wem redet und wer wem vertraut“, resümiert sie. Unternehmen wenden sich an Stephenson, wenn Kommunikationsprobleme auftauchen, eine Fusion bevorsteht oder es einer schlechten Arbeitsatmosphäre auf den Grund zu gehen gilt.

Zu ihren Klienten gehören so unterschiedliche Konzerne und Organisationen wie IBM, Saatchi & Saatchi, die Polizei und die Philharmonie von Los Angeles, Amgen, Merill Lynch, das Pentagon, FBI und AOL/Time Warner. Sie lassen sich laut Stephenson generell in zwei Kategorien unterteilen: „Startups, die noch keine Unternehmenskultur haben und eine Art Gurusuchen, der diese von Grund auf entwickeln kann – und große Firmen, die



Foto: Martin, spiegelbild

Informations-Netzwerke sind der Lebensnerv der Unternehmen. Werden wichtige Knotenpunkte entfernt, kann das ganze Projekte gefährden.

zu viel Kultur haben, sich also nur schwer an einen strategischen Richtungswechsel anpassen können."

Hierarchien haben dabei nur wenig mit den wirklichen Kommunikationsstrukturen zu tun, weiß die 49-Jährige. Im Gegensatz zu den sonst üblichen Rundum-Analysen mit langen Fragebögen, die die Befragten ermüden, stellt Stephenson jedem Mitarbeiter nur die prinzipiell identischen, manchmal unterschiedlich formulierten fünf bis zehn Fragen. Sie will zum Beispiel wissen, bei wem jeder Einzelne Expertenrat einholt, wer bei schnel-

leisterei und umtriebiger Intriganten.

Via Internet können Kunden dann an diesen Ergebnissen „herumspielen“, ausprobieren, was passieren würde, wenn dieser oder jeder Mitarbeiter entlassen oder wenn Abteilungsleiter A mehr mit Abteilungsleiter B kommunizieren würde. So hat ihre Analyse gerade einige Personalentscheidungen des Papierkonzerns International Papers, Tennessee, revidiert: „Nach einer Fusion habe ich gezeigt, dass ein Mitarbeiter unverzichtbar war, den das Unternehmen entlassen und des-



Karen Stephenson

hat 1998 ihre Consulting-Firma NetForm International mit Niederlassungen in Los Angeles, New York und Stavanger (Norwegen) gegründet. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt sich die Anthropologin, die auch Chemie und Kunst studiert hat, mit Kommunikations-Netzwerken. Zu ihren Kunden gehören neben IBM, Merrill Lynch, Saatchi & Saatchi, Amgen und AOL/Time Warner auch das Pentagon und das FBI.

len Entscheidungen Ansprechpartner ist, mit wem bei der Tasse Kaffee zwischendurch geplaudert wird. „Das System ist attraktiv, weil es eben nur 20 bis 30 Minuten in Anspruch nimmt.“

Mit einem Computerprogramm, das von ihren zehn festen und zehn freien Mitarbeitern entwickelt wurde, entstehen dann spinnennetzartige Grafiken. Sie zeigen ein Kommunikationsvakuum genauso deutlich wie „Gatekeeper“ und „Hubs“ – Mitarbeiter in zentraler Position, ohne die die Kommunikation zusammenbrechen würde – oder „Pulsetaker“, also eher beobachtende Charaktere, die über alles informiert sind, aber nicht im Zentrum des Austausches stehen. Stephenson nennt diese Gliederung die „DNS der Firmenkultur“, ein System voller verkannter Visionäre, stiller Ar-

beitsabteilung es outsourcen wollte.“

Werden solche auf Vertrauen basierenden Netzwerke nicht oder falsch verstanden, kann ein Unternehmen laut Stephenson nur verlieren: Schlüsselfiguren werden unter Umständen vorzeitig entlassen, Mentor-Beziehungen können sich nicht entwickeln, menschliches Wissen wird nicht umgesetzt, Innovation blockiert.

Abhängig davon, wie langfristig der Klient ihr Engagement wünscht, gehen Stephenson's Vorschläge manchmal weit über die Behebung des akuten Problems hinaus. Sie entwickelt Trainingsprogramme für Mitarbeiter, die im Zentrum eines Netzwerkes stehen, und hat auch schon ein Mal gemeinsam mit einem Architekten den Neubau eines Firmengebäudes unter Kommunikations-Aspekten gestaltet.

Karen Stephenson ist eine Seiteneinsteigerin in das Berater-Business. Bevor sie in Harvard das Anthropologie-Studium aufnahm, hat sie einen Abschluss in Kunst und Chemie gemacht – in ihren Augen eine geradlinige Entwicklung. Denn sie sieht in ihrem heutigen Arbeitsfeld Analogien zu chemischen Vorgängen wie auch zu den Besiedlungsschemata der Maya, die sie während unzähliger Trips in den Dschungel Guatemalas studiert hat. „Ich habe die Disziplin gewechselt, nicht aber den Job“, erläutert Stephenson. „Im Prinzip habe ich mich immer auf dieselbe Idee konzentriert.“

Bekannt wurde sie Ende der Achtziger Jahre mit einer AIDS-Studie im Auftrag der Gesundheitsbehörde in Washington. Sie analysierte die Sexualkontakte des so genannten „Patienten Null“, des kanadischen Flugzeug-Stewards Gaetan Dugas. Ob Körperkontakte oder Kommunikation – das Schema bleibt gleich. Die Los Angeles Times lobt die gebürtige Texanerin als eine „freidenkende Unternehmens-Provokateurin“ und als „seltenes Alpha-Weibchen in einem von Männern dominierten Business“, und ihre langjährige Klientin Maria Leo, Personalchefin bei Merrill Lynch, schwärmt: „Sie ist eine Klasse für sich.“

Und das wird sie wohl auch noch eine Weile bleiben. „J.P. Morgan wollte mich an der Börse einführen“, erzählt sie. Jetzt sei sie froh, sich dagegen entschieden zu haben. Sie könne sich allerdings gut vorstellen, Teile ihrer Firma, die gerade schwarze Zahlen schreibt, zu verkaufen oder über Partnerfirmen weiter zu expandieren: „Mit guten Partnern zu arbeiten ist wirklich die größte Freude.“ Stephenson hat sich zwar in Spanien bereits einen schönen Alterswohnsitz gekauft, aber so ganz kann sie sich das Konzept von Ruhe noch nicht vorstellen: „Ich habe einfach einen Drang zu Innovation und Kreation. Das hält mich jung.“