

PR MAGAZIN

DAS MAGAZIN DER KOMMUNIKATIONSBRANCHE

GEPLANT

Bertelsmann baut
Lycos Europe um

GEDRUCKT

Kundenmagazine
liegen im Trend

GEBEUTELT

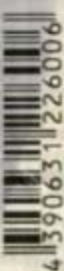
Kommunisten-Image
in Frankreich

GÖNNERHAFT

Promis und
ihre Stiftungen

Christian Poppe,
Kommunikations-
Chef von EADS ist

Gut gerüstet





Alpha-Weibchen und Provokateurin

Vom mittelamerikanischen Dschungel bis ins Herz der Fortune 500, der 500 größten US-Firmen, ist es nur ein kleiner Schritt.

Davon ist zumindest Karen Stephenson (Foto) überzeugt. Die promovierte Anthropologin und Unternehmensberaterin analysiert firmeninterne Kommunikation.

Ich habe schon mehrere lebensbedrohliche Situationen im Regenwald von Guatemala durchgestanden“, erinnert sich Karen Stephenson, während sie in ihrem Klimaanlage-gekühlten Apartment den Blick über Los Angeles genießt. Der Wechsel vom Tropenanzug zum schwarzen Kostüm sei eigentlich keiner, denn „die Unter-

nehmenswelt ist heutzutage nicht minder aufregend“.

Eigentlich ist Stephenson eine Seiteneinsteigerin in das Berater-Business. Bevor sie an der Universität von Harvard in Anthropologie promovierte, hatte sie schon einen Bachelor of Arts in Kunst und Chemie – in ihren Augen eine geradlinige Entwicklung.

Denn sie sieht in ihrem heutigen Arbeitsfeld sowohl Analogien zu chemischen Vorgängen als auch zu den Besiedlungsschemata der Maya, die sie auf unzähligen Reisen studierte. „Ich habe die Disziplin gewechselt, nicht aber den Job“, erläutert die 49-Jährige. „Im Prinzip habe ich mich immer auf dieselbe Idee konzentriert.“

Und die ist simpel: Effiziente interne Kommunikation sei das A und O für ein erfolgreiches Projekt. Transparente Systeme zeigten oft Kommunikationswege auf, erläuterten sie. Aber das Wichtigste werde nie gemessen: Wer wem innerhalb einer Firma vertraue. „Vertrauensverhältnisse sind die Basis für erfolgreiche innovative Konzerne“, so Stephenson. „Die innovativsten Ideen sterben leider häufig innerhalb der Kommunikationsnetzwerke.“

Einfache Fragen stellen Sie analysiert die Weitergabe des „wichtigsten Guthabens“, des menschlichen Wissens, mit fünf bis zehn einfachen Fragen. So will sie wissen, wer sich bei wem Rat holt, wer mit wem spricht, wenn schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen, wer gern Informationen vor Kollegen zurückhält, um dann selbst bei Vorgesetzten zu glänzen, und welche Gruppen sich zum Kaffeeklatsch im Pausenraum treffen.

„Das System ist attraktiv, weil es nur 20 bis 30 Minuten in Anspruch nimmt“, so Stephenson. Aufgrund dieser Informationen werden die verschiedenen Kommunikationsnetzwerke innerhalb eines Unternehmens deutlich: alltägliche, soziale, fachbezogene und kreative.

DNS der Firmenkultur Ihre Firma NetForm International mit Sitz in Los Angeles, New York und Stavanger (Norwegen) hat eine Software entwickelt, die aus den gesammelten Informationen spinnennetzartige Grafiken macht. Aus diesen wird deutlich, wo Kommunikationsvakuolen und -zentren existieren.

Stephenson nennt diese Gliederung die „DNS der Firmenkultur“: ein System voller verkannter Visionäre, stiller Arbeitstiere und umtriebiger Intriganten. Im Internet kann der Auftraggeber dann anhand der Grafiken ausprobieren,

was für Folgen zum Beispiel die Entlassung von Mitarbeiter X haben würde oder eine stärkere Kommunikation zwischen Abteilungsleiter A und Abteilungsleiter B.

Drei Kategorien Die Unternehmensberaterin teilt die Mitarbeiter einer Firma dabei in drei Kategorien ein: in „Pulsetaker“, „Hubs“ (Zentren) und „Gatekeeper“. Als Pulsetaker bezeichnet sie beobachtende Persönlichkeiten, die stets gut informiert sind, aber selten im Rampenlicht stehen. Hubs sind üblicherweise gute Kommunikatoren und besitzen das Vertrauen derjenigen, mit denen sie direkt zusammenarbeiten. Da diese Vertrauensverhältnisse nicht unendlich ausgedehnt werden können, scharft ein „Hub“ ihrer Erfahrung nach im Schnitt 50 Mitarbeiter um sich.

Gatekeeper hingegen besitzen wenige direkte Vertrauensbeziehungen, dafür aber strategische Bedeutung, weil sie als Mittler zwischen verschiedenen Abteilungen fungieren. „Gatekeeper haben viel Einfluss auf den Informationsfluss, was je nach Verhalten gut oder auch schlecht sein kann“, so Stephenson.

Die Anthropologin hat in den vergangenen 20 Jahren Kommunikationsdaten von mehr als 300 Unternehmen gesammelt und analysiert. Diese wenden sich meist an NetForm, wenn Kommunikationsprobleme auftauchen, eine Fusion bevorsteht oder wenn es gilt, schlechter Arbeitsatmosphäre oder gar Betrug auf den Grund zu gehen.

Zu ihren Klienten gehören unterschiedliche Konzerne und Organisa-

Bunte Kundenliste

- der Computerriese IBM
- die Werber Saatchi & Saatchi
- das Los Angeles Police Department (LAPD)
- die Philharmonie von Los Angeles
- das Biotech-Unternehmen Applied Molecular Genetics (Amgen)
- die Investmentfirma Merrill Lynch
- das US-Verteidigungsministerium Pentagon
- das Federal Bureau of Investigation (FBI)
- das Medien-Unternehmen AOL/Time Warner

tionen (siehe Kasten). Sie lassen sich laut Stephenson generell in zwei Kategorien unterteilen: „Start-ups, die noch keine Unternehmenskultur haben und eine Art Guru suchen, der diese von Grund auf entwickeln kann – und große Firmen, die zu viel Kultur haben, sich also nur schwer an einen strategischen Richtungswechsel anpassen können.“

Blockierte Innovation Werden die auf Vertrauen basierenden Netzwerke nicht richtig verstanden oder eingesetzt, dann kann ein Unternehmen nur verlieren, glaubt Stephenson. Schlüsselfiguren werden dann unter Umständen vorzeitig entlassen, Mentor-Beziehungen können sich nicht entwickeln, menschliches Wissen wird nicht umgesetzt, und Innovation wird blockiert.

Vor kurzem sei sie zum Beispiel nach der internen Umstrukturierung eines Konzerns auf den Plan gerufen worden. Der Auftraggeber sei frustriert gewesen, weil Qualität und Quantität der Arbeit sich trotz der organisatorischen Veränderungen nicht verbessert hatten. „Meine

Analyse zeigte, dass dieselben alten Kommunikationsnetzwerke nach wie vor den Informationsfluss bestimmten“, sagt Stephenson. ➤

„Vertrauensverhältnisse sind die Basis für erfolgreiche innovative Konzerne. Die innovativsten Ideen sterben leider häufig innerhalb der Kommunikationsnetzwerke.“

„Die Kommunikatoren haben innerhalb des Unternehmens eine Gatekeeper-Rolle. Daher ist es wichtig, dass sie sich dieser Rolle bewusst sind und insbesondere bei der Umsetzung der Ergebnisse involviert werden.“

Deshalb nennt sie Hierarchien eine „Unternehmenslüge“. Sie seien Strukturen, die wirkliche Vorgänge nur selten repräsentieren. „Bei einem anderen Kunden war genau das Gegenteil der Fall. Mitarbeiter im Zentrum der Netzwerke verließen das Unternehmen und plötzlich brachen die Strukturen zusammen, es herrschte Chaos.“

„Eigentlich wäre es von Vorteil, eine Position im Unternehmen zu haben, die für die hierarchische Struktur und den Kommunikationsfluss verantwortlich ist – eine Art Chief Bureaucracy Officer.“

Das zeige, dass es innerhalb jeder Organisation „zwei parallele Universen“ gebe. „Eines basiert auf Autorität, woraus sich formale Regeln und bürokratische Abläufe ableiten lassen. Das andere basiert auf Vertrauen und leitet informelle Übereinkünfte weiter. Hier wird ein Großteil der Arbeit geschafft“, meint Stephenson.

Brutale Schläger Die Polizei von Los Angeles (LAPD) holte Stephenson's Rat ein, als das öffentliche Image der Polizisten tief im Keller lag. Sämtliche Ordnungshüter der Stadt hatten damals den Ruf von brutalen Schlägern. Der Grund: Beamte hatten den schwarzen Autofahrer Rodney King misshandelt und waren dabei gefilmt worden. Drei der vier Beteiligten wurden freigesprochen. Die Vorfälle lösten 1992 die Rassenun-

ruhen in Los Angeles aus. T-Shirts mit der Aufschrift „LAPD: They treat you like a King“ waren damals groß in Mode.

Tiefe Risse kittern Die Analyse der internen Kommunikationsstrukturen und Vertrauensverhältnisse zeigte tiefe Risse innerhalb des Netzwerks. Stephenson empfahl, die Polizei bürgernäher zu strukturieren, also zum Beispiel auch Elite-Teams in Rotation ganz normalen Streifenendienst machen zu lassen. „So konnten ihnen die Alltagsprobleme der verschiedenen Gemeinden, also der Bürger und der regulär zuständigen Beamten, näher gebracht werden“, sagt Stephenson.

Je nachdem, wie langfristig der Klient ihr Engagement wünscht, gehen Stephenson's Vorschläge manchmal weit über das akute Problem hinaus. Sie entwickelt Trainingsprogramme für Mitarbeiter, die im Zentrum eines Netzwerks stehen, und hat auch schon gemeinsam mit einem Architekten den Neubau eines Firmengebäudes unter Kommunikationsaspekten entworfen.

Wenn die Texanerin mit einem Unternehmen arbeitet, steht dessen PR-Team meist im Mittelpunkt des

Jobs. „Die Kommunikatoren haben innerhalb des Unternehmens eine Gatekeeper-Rolle. Daher ist es wichtig, dass sie sich dieser Rolle bewusst sind und insbesondere bei der Umsetzung der Ergebnisse involviert werden“, sagt Stephenson, die von der *Los Angeles Times* als „freidenkende Unternehmens-Provokateurin“ und als „seltenes Alpha-Weibchen in einem von Männern dominierten Business“ gelobt wird.

Ansonsten geht ihr Kontakt üblicherweise quer durch die Management-Ebenen, von der Personalabteilung über strategische Planung bis hin zu Verwaltung und Finanzen. „Eigentlich wäre es aber von Vorteil, eine Position im Unternehmen zu haben, die für die hierarchische Struktur und den Kommunikationsfluss verantwortlich ist – eine Art Chief Bureaucracy Officer“, meint die Beraterin.

Die Verbreitung des Internet hat ihrer Meinung nach

die internen Netzwerke in Unternehmen kaum beeinflusst. „Kollegen schicken sich mehr Informationen hin und her, weil's bequem ist, aber das hat ja nichts mit der Qualität der Kommunikation zu tun.“

„Jede Firma ist, von außen betrachtet, merkwürdig und exotisch. Genauso bizarr wie alles, was ich in Maya-Ruinen oder ägyptischen Pyramiden studiert habe.“

Verborgenes finden Anfang hätten viele eher traditionelle Anthropologen sie gefragt, warum in aller Welt sie sich mit Unternehmensstrukturen beschäftigen wolle, meint Stephenson lachend. „Ganz einfach: Jede Firma ist, von außen betrachtet, merkwürdig und exotisch. Genauso bizarr wie alles, was ich in Maya-Ruinen oder ägyptischen Pyramiden studiert habe. Mein Job ist die Analyse einer lebenden Kultur – ich helfe den Managern, die Puzzle-Teile zusammenzusetzen und ab und zu einen verborgenen Wissens-Schatz zu finden.“ Silke Tittel

Karen Stephenson hat eine Software entwickelt, die aus den gesammelten Informationen des Unternehmens spinnennetzartige Grafiken macht.

