

# Offene Kommunikationskultur

PRAXIS. Die richtige Kombination aus gezielt gesteuerter Kommunikation und spontanen Gesprächen von Tür zu Tür sind das Erfolgsrezept bei Tele Atlas.

Von **Daniela Büch**

**D**ass Kommunikation wichtig ist, bestreitet sicherlich kein Geschäftsführer oder Personalleiter in mittelständischen Unternehmen. Nur wenige setzen jedoch gezielt Instrumente ein, um die Kommunikation im Unternehmen zu fördern und zu verbessern. Nicht so bei der Tele Atlas Deutschland GmbH mit Sitz in Harsum: Für die erfolgreiche Gestaltung der Kommunikationsprozesse wurde der Anbieter für digitale Kartographie deshalb mit dem BestPersAward 2006 ausgezeichnet.

## Kommunikationsbarrieren abbauen

Bei Tele Atlas wird Kommunikation über alle Ebenen gefördert: Von Mitarbeiter zu Mitarbeiter, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie zwischen Vorständen und der gesamten Belegschaft. Dadurch soll sichergestellt werden, dass keine Kommunikationsbarrieren im Unternehmen entstehen und der Erfolgsfaktor Kommunikation vollständig entfaltet

### BestPersAward 2007

Noch bis zum 31. Juli können sich Unternehmen für den diesjährigen BestPersAward bewerben. Weitere

Informationen sowie die Teilnahmeunterlagen finden Sie im Internet unter [www.bestpersaward.de](http://www.bestpersaward.de).



werden kann. Wichtig: Das Kommunikationskonzept der Tele Atlas Deutschland GmbH beschränkt sich nicht nur auf die internen Kommunikationswege. Auch mit seinen Lieferanten und Kunden

Nur informierte Mitarbeiter wissen, was wann wo zu tun ist. Neben den Unternehmenszielen müssen sie deshalb auch die Anforderungen kennen, die die Führungskraft an sie stellt. Zusätzlich



„Kommunikation ist der schnellste Weg, Wertschätzung direkt auszudrücken.“

Isabell Krone, Director HR Germany, Austria & Switzerland, Tele Atlas

tauscht sich das Unternehmen ständig aus. Kommunikation wird so zur auf allen Ebenen gelebten Praxis.

## Kommunikation von Tür zu Tür

Die persönliche Kommunikation ist bei Tele Atlas oberstes Prinzip: Statt sich hinter elektronischen Medien zu verstecken, pflegt das Unternehmen einen direkten Kommunikationsstil von Tür zu Tür. Aktuelle Themen können auf diese Weise besser und schneller besprochen und Übermittlungsprobleme verhindert werden. Zudem werden in den Abteilungen wöchentliche Besprechungen durchgeführt, in denen die Mitarbeiter über neue Aufgaben und Projekte informiert werden. Für Mitarbeiter ist es auch wichtig, die Zielsetzungen des Unternehmens zu kennen. Das Top-Management informiert deshalb die Belegschaft regelmäßig – mindestens aber einmal im Jahr – in „All Hands Meetings“ über neue Strategien und Entwicklungen. Vorteil: Die Mitarbeiter erhalten wichtige Informationen nicht aus dritter oder vierter Hand, sondern persönlich von den Entscheidungsträgern.

zu den alltäglichen Gesprächen mit der Führungskraft finden deshalb zwei Mal im Jahr fest implementierte Mitarbeitergespräche statt.

## Mitarbeitergespräche zwei Mal pro Jahr

In einem ersten Gespräch zu Beginn des Jahres wird die Zielvereinbarung getroffen; ein halbes Jahr später wird dann überprüft, inwiefern die Ziele erreicht wurden und welche Hilfestellung der Mitarbeiter noch zur Ergebnisreichung benötigt. Die schriftliche Fixierung ist Tele Atlas wichtig. Deshalb werden die Ergebnisse nicht nur dokumentiert, sondern auch in einer Datenbank festgehalten. Vereinbarungen vergangener Jahre können so jederzeit einfach und schnell abgerufen und die Entwicklung der Mitarbeiter nachvollzogen werden.

Das Vorhandensein dieser Instrumente allein bedingt noch keine erfolgreiche Kommunikation. Erst durch die Art, wie Tele Atlas die Instrumente ein- und umsetzt, wird Kommunikation zum Erfolgsfaktor. „Offenheit lautet der Erfolgsschlüssel“, so Isabell Krone, Personalleiterin bei Tele Atlas. „Nur wenn

Führungskräfte und Angestellte sich ein ehrliches Feedback geben, sind Mitarbeitergespräche sinnvoll. Dies bedeutet teilweise auch, unangenehme Dinge auszusprechen.“

## Offener Umgang als Erfolgsschlüssel

Basis für diesen ehrlichen Umgang bildet die bei Tele Atlas gelebte Vertrauenskultur. Kommt es bei den Gesprächen

dennoch zu Meinungsverschiedenheiten zwischen Vorgesetztem und Angestelltem, stehen die Personalabteilung und/oder der Betriebsrat als Mediator zur Verfügung. So kann vermieden werden, dass Missverständnisse zu ernsthaften Problemen werden. „Viele Probleme lassen sich einfach bei einer Tasse Kaffee klären“, so Krone weiter. Die Mitarbeiter schätzen diese Art der Kommunikation:

Bei Mitarbeiterbefragungen, die ebenfalls fester Bestandteil der Kommunikationsstrategie sind, wurden für die Kommunikation im Unternehmen stets gute Noten vergeben.

Gleiches gilt für den Bereich der Motivation, dem die Mitarbeiter hohe Werte attestieren. Für Isabell Krone ist dies kein verwunderliches Ergebnis. „Mitarbeiter benötigen eine Rückmeldung für die von ihnen geleistete Arbeit. Bleibt diese aus oder werden sie nicht in ihrem Verhalten auf andere Art und Weise bestärkt, wirkt sich dies negativ auf die Motivation aus.“ Durch den offenen Umgang ist es Tele Atlas gelungen, diese Hürde zu nehmen. Die Investitionen in eine gelungene Kommunikation zahlen sich für das Unternehmen inzwischen in mehrfacher Weise aus.

## Ohne E-Mails geht es nicht

So wertvoll das persönliche Gespräch von Angesicht zu Angesicht auch sein mag: Mündliche Kommunikation alleine reicht auch bei Tele Atlas nicht aus. Deshalb ergänzt das Unternehmen diese durch zusätzliche Medien. Alle Mitarbeiter verfügen über eine eigene E-Mail-Adresse, die einen schnellen Austausch ermöglicht. Die hohe Geschwindigkeit und Synchronität dieses Mediums macht sich die Unternehmensleitung zunutze, wenn wichtige Informationen zeitgleich an alle Mitarbeiter versandt werden sollen: Nach den „All Hands Meetings“ werden die wesentlichen Punkte beispielsweise zusammengefasst und per E-Mail weitergegeben.

Ergänzt werden diese Kommunikationsinstrumente durch die interne Mitarbeiterzeitschrift sowie das Intranet. Durch die gezielte Abstimmung, welche Informationen über welches Medium weitergegeben werden, gleicht die Vielfalt an Kommunikationsmitteln jedoch keinem Labyrinth, sondern trägt zum Unternehmenserfolg bei. ■

Dipl.-Kff. Daniela Büch ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Professor Christian Scholz.

## ANALYSE

### „Auf die Mischung kommt es an“

Warum ist Kommunikation als Teil der Personalarbeit aus Sicht der Mitarbeiter oft ein Ärgernis? Es liegt sicherlich nicht an zu wenig Informationen. Es liegt vielmehr an der Wahl der falschen Medien. Richtig ist eine bewusste Kombination aus vier Medien.

**Die traditionelle Besprechung:** Im elektronischen Zeitalter leider zurückgedrängt, ist sie (auch) als Push-Medium eine Chance zur Vermittlung zentraler Botschaften.

**Das persönliche Gespräch:** Es gilt, den Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu forcieren – und zwar (auch) als Pull-Medium. Das Initiieren eines solchen Gesprächs wird damit (auch) zur Aufgabe des Mitarbeiters.

**Die E-Mail:** Als klassisches Push-Medium verbreitet sie (hoffentlich) ziel- und empfangenradäquate Informationen.

**Das Datenbanksystem:** Hier sind Informationen systematisch gespeichert und Mitarbeiter/Führungskräfte können/müssen sie als Pull-Medium abrufen.

Letztlich kommt es auf die Mischung an. Dies setzt aber eine klare Kommunikationsstrategie voraus: Ein Hilfsmittel zur Strategieformulierung ist eine Matrix, die Kommunikationsinhalte auf -medien zuordnet. Danach kommt die Personalstrategie primär in die allgemeine Besprechung und nicht in das persönliche Gespräch, die Rückmeldung zur individuellen Leistung dagegen

in das Gespräch und nicht in die E-Mail. Wichtig auch: Die Unsitte, im Zweifelsfall alles über alle Medien (und erst recht über die cc-Zeile in der E-Mail) zu kommunizieren, gehört ebenso ausgerottet wie der Satz von Mitarbeitern „Darüber wurde ich nicht informiert“.

Wie Kommunikationsmedien sinnvoll kombiniert und eingesetzt werden, kann man eindrucksvoll von Tele Atlas lernen.



Professor Dr. Christian Scholz

ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlands in Saarbrücken und Initiator des BestPersAwards.