„Neue Möglichkeiten der Kommunikation verändern die Menschen. Mit ihnen verändert sich auch die Kommunikation in Unternehmen", sagt Eliza Manolagas, Ressortleiterin für Interne Kommunikation bei ING-DiBa.

Wir können auch anders

Vom Antrieb immer etwas Neues bieten zu wollen, der Leidenschaft, „Silos" im Unternehmen aufzubrechen, und den Möglichkeiten der Schwarmintelligenz berichtet Eliza Manolagas, Ressortleiterin für Interne Kommunikation bei Deutschlands erfolgreichster Direktbank ING-DiBa.

Von Jürgen Ponath Fotos: Nathalie Dampmann

Sie sind Expertin für interne Kommunikation. Worin besteht denn das Geheimnis einer gelungenen Kommunikation?
Eliza Manolagas: Das ist ganz simpel: Es besteht darin, miteinander ins Gespräch zu kommen.

Das fällt vielen aber gar nicht so leicht.
Es ist offenbar schwerer, als man häufig denkt. Ein typisches Beispiel ist die jährliche Führungskräftekonferenz. Normalerweise läuft so eine Veranstaltung doch folgendermaßen ab: Man trifft sich, absolviert eine Power-Point-Schlacht, danach vielleicht noch einen Workshop, und geht dann wieder nach Hause – mit den Aktenordnern, in denen sich die gesammelten Power-Point-Präsentationen zum Nachlesen befinden. Super, vielen Dank! Das ist vielfach die Realität, aber soll das wirklich alles sein?

Soll das heißen, die ING-DiBa hat die Power-Point-Präsentationen abgeschafft?
Nein, natürlich nicht. Sie können ja auch fesselnd sein, wenn sie entsprechend aufbereitet werden. Auch bei uns sind nicht alle Themen gleichermaßen spannend. Jeder kennt das. Trotzdem haben wir uns gefragt: Was könnten wir verändern? Was gefiele uns besser?

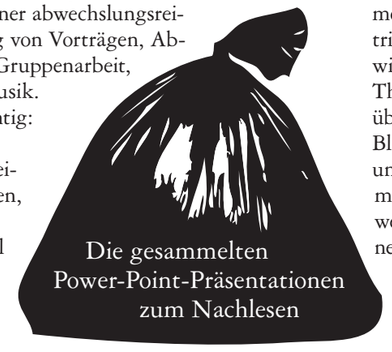
Und die Antwort lautete?
Ich nenne es „dialogorientierte Kommunikation". Wir wollen, dass die Veranstaltungen Spaß machen und die Leute wirklich miteinander ins Gespräch kommen. Darum haben wir es bewusst so eingerichtet, dass sich dabei die Führungskräfte aus fünf Hierarchie-Ebenen treffen. Jeder sollte jeden kennenlernen. Oder es sollte zumindest möglich sein. Bei mehr als 300 Teilnehmern funktioniert das sicher nicht ganz. Aber wir stellen fest, dass bei den Veranstaltungen wirklich viele Kontakte geknüpft werden – und zwar hierarchieübergreifend, das möchte ich ausdrücklich betonen. Austausch und Dialog sind uns besonders wichtig.

Schwarmintelligenz bedeutet für mich, wenn jeder seine Möglichkeiten einbringt.

Wie organisieren Sie den Dialog?
Wegen der vielen Teilnehmer arbeiten wir bei diesen großen Veranstaltungen gerne in Gruppen. Dort werden dann Präsentationen in Dialogform erarbeitet - meist als Theaterstück. Eben auf spielerische Art und Weise. Wir binden verschiedene Medien ein, zeigen bewegte Bilder, sorgen für Spannung und Abwechslung. Zum Thema Unternehmenskultur haben wir unsere Arbeitsgruppen in Hamburg zu 20 Unternehmen geschickt. Wir haben das einfach ausprobiert.

Und es war in der Rückschau erfolgreich?
Ja, auf jeden Fall.

Wodurch zeichnet sich für Sie eine gelungene Veranstaltung aus?
Für mich besteht eine perfekte Veranstaltung aus einer abwechslungsreichen Mischung von Vorträgen, Abstimmungen, Gruppenarbeit, Filmen und Musik.
Und ganz wichtig: Man muss die Menschen in seinen Bann ziehen, begeistern, sie auch emotional berühren.
Dann bleiben die wesentlichen Inhalte, also die wichtigen Punkte, die man vermitteln möchte, auch viel länger haften. Unser Ziel ist immer die dialogorientierte Kommunikation. Nicht nur bei solchen Konferenzen, sondern auch im Unternehmensalltag.



Können Sie das an einem Beispiel erläutern?
Eine Führungskraft äußert zum Beispiel den Wunsch nach einem Newsletter. Einem solchen Vorschlag begegnen wir damit, dass wir ihn erst einmal fragen, ob es nicht besser wäre, sich direkt mit seinen Mitarbeitern zu unterhalten – anstatt sich in elektronischen Tools auszutoben und, um es überspitzt zu formulieren, eine Medienschlacht zu beginnen. Mit einem echten Dialog lässt sich häufig viel mehr erreichen.

Im Klappentext zu Ihrem Buch „Führungskräftekommunikation", das Sie 2009 mit Dr. Ulrich Ott, Ihrem direkten Vorgesetzten, und dem Kommunikationsberater Dr. Achim Kinter geschrieben haben, heißt es: „Nichts schadet und nichts nützt einem Unternehmen so sehr wie seine Führungscrew". Ist das eine gezielte Provokation?
Grundsätzlich ist es nicht das Anliegen dieses Buchs, dem CEO unseres oder eines anderen Unternehmens zu einem möglichst guten Außenauftritt zu verhelfen. Meistens wird ja in Büchern zum Thema „Führung", wenn überhaupt, nur der externe Blickwinkel auf den CEO und das Management thematisiert. Wir hingegen wenden uns an die internen Kommunikateure.

Führungskräftekommunikation
Grundlagen, Insrumente, Erfolgsfaktoren.
Das Umsetzungsbuch.
Von Dr. Achim Kinter, Dr. Ulrich Ott,
Eliza Manolagas
Frankfurter Allgemeine Buch 2009
230 Seiten
ISBN 978-3-89981-192-6

Horizonte aufbrechen

Sie greifen dabei auf eigene Erfahrungen zurück?
Das Buch richtet sich an alle Mitarbeiter eines Unternehmens, die Führungsverantwortung tragen. Im Zentrum stehen unsere Führungskräftekonferenzen und unsere besondere Herangehensweise an diese Veranstaltungen. Für eine erfolgreiche interne Kommunikation reichen Medien wie ein Mitarbeitermagazin oder ein Intranet-Auftritt ja bei weitem nicht mehr aus. Will man alle Beschäftigten erreichen, müssen die Führungskräfte der unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen selbst zu Kommunikatoren werden. Das kommt üblicherweise kaum vor. Mit Dr. Kinter arbeiten wir seit etwa acht Jahren im Rahmen unserer Führungskräftekonferenzen zusammen. Dabei konnten wir feststellen, dass wir viele Dinge gut machen – und vor allem anders als andere.

Sie brechen tradierte Muster auf?
Ja, darauf läuft es oft hinaus. Wir versuchen immer wieder, neue Wege zu gehen. Ich werde heute noch auf eine Schnitzeljagd angesprochen, die wir vor einigen Jahren organisiert haben. Dabei wurden Kontakte zwischen den Führungskräften geknüpft, die auch weit in den Arbeitsalltag hineinreichten.

Eine gewisse Experimentierfreude gehört also dazu?
Wir machen zwar nicht jeden Trend mit, schauen uns aber alles Neue ganz genau an. Das war zum Beispiel bei „Social Media“ so – intern ein ganz großes, aber kontrovers behandeltes Thema. Die Kommunikationsfachleute sahen darin eine Chance, mit Kunden schneller und unkomplizierter in Dialog treten zu können. Die Marketingexperten warnten, dass der Prozess nicht kontrollierbar wäre. Da prallten Welten aufeinander. Unsere Führungskräfte waren mit dem Thema noch gar nicht in Berührung gekommen.

Und weiter?
Wie der Zufall es wollte, hatte die Frankfurter Allgemeine Zeitung gerade einen Artikel darüber veröffentlicht, wie man Schwarmintelligenz im Unternehmensumfeld nutzen kann. SwarmWorks wurde darin erwähnt. Das klang gut. Wir haben dann einen Termin vereinbart und sind übereingekommen, die Methoden bei einer von unseren Veranstaltungen auszuprobieren.

Was wussten Sie vorher über Schwarmintelligenz?
Na, ja, das Thema war uns nicht völlig unbekannt. Im Detail hatten wir uns damit aber noch nicht beschäftigt.

> Wir machen zwar nicht jeden Trend mit, schauen uns aber alles Neue ganz genau an.

Hatten Sie Sorgen, damit bei einer so wichtigen Veranstaltung ein Risiko einzugehen?
Nein, gar nicht. Wir konnten uns zwar nicht vorstellen, wie das alles funktionieren würde. Bei einer Probe-Session konnten wir uns aber einen ersten Eindruck von den Möglichkeiten verschaffen. Hätten wir eine spaßbefreite Kultur bei der DiBa, dann hätten wir das sicher nicht probiert. Aber wir kennen ja unsere Mitarbeiter – die machen (fast) alles mit und können hervorragend in Gruppen arbeiten. Grundsätzlich ist es schon etwas anderes, wenn man im Veranstaltungsraum keine klassische Theaterbestuhlung hat, bei der alle hintereinander sitzen. Stattdessen sitzen die Leute an kleinen Tischen in Gruppen, vor sich einen Laptop und einen Buzzer.

Eine Technik also, die sich von jedem beherrschen lässt.
Die größte Herausforderung war es, die Kellen auf Kommando richtig zu halten (lacht). Aber ganz im Ernst: Die Technik steht nicht im Vordergrund. Sie ist Mittel zum Zweck. Die Tools von SwarmWork haben den roten Faden geliefert und uns durch den ganzen Tag begleitet.

Können Sie sich vorstellen, dass schwarmintelligente Methoden künftig vermehrt in Unternehmen eingesetzt werden?
Ja, durchaus. Man kann in einem Unternehmen meiner Meinung nach nicht immer die Möglichkeiten des Schwarms nutzen. Die Mitarbeiter können auch nicht an allen Entscheidungen teilhaben. In bestimmten Einsatzbereichen halte ich es aber für sehr vorteilhaft. Was mir spontan einfällt, ist dieses – ich nenne es immer „Silo aufbrechen“. Die einzelnen Abteilungen bleiben ja gerne unter sich. Bei bestimmten Themen kann es aber sehr hilfreich sein, die Perspektive zu erweitern. Denkt man gemeinsam über eine Fragestellung nach, gelangt man oft zu einer besseren Lösung, einfach wegen der unterschiedlichen Perspektiven.

> Auch Führungskräften tut es gut, den Blick nach rechts und links zu wenden.

Und dafür braucht man den richtigen Rahmen?
Nur mal so nebenbei auf dem Flur bei einer Tasse Kaffee funktioniert es sicher nicht. Aber vor allem bedarf es einer offenen Unternehmenskultur, in der Meinungsvielfalt ausdrücklich erwünscht ist.

Darauf können Sie bauen?
Ganz bestimmt. Unser Ziel ist es, uns immer wieder zu verändern und dabei die Mitarbeiter mitzunehmen. Wir alle genießen bei der ING-DiBa viele Freiräume für die Gestaltung. Das ist eine Form von Luxus. Aber: Wir nutzen den Spielraum, der uns zur Verfügung steht, auch aus.

Vielen Dank für das Gespräch.

Interessanter Link
www.ing-diba.de

Eckpunkte ING-DiBa

Die Geschichte der ING-DiBa AG mit Sitz in Frankfurt/Main geht zurück auf das Jahr 1965. Seinerzeit wurde das Kreditinstitut als „Bank für Sparanlagen und Vermögensbildung AG“ (BSV) gegründet. Die Kundenorientierung bekam das Geldhaus gewissermaßen in die Wiege gelegt: Zu den Initiatoren der Bankgründung zählte der SPD-Politiker und spätere Bundesminister Georg Leber. Er wollte den Arbeitnehmern in Deutschland

eine Bank zur Verfügung stellen, bei der die eingeführten „Vermögenswirksamen Leistungen“ (VL) in Höhe von sieben Mark angespart werden konnten. Aus seinem Groll gegenüber den etablierten Banken machte Leber keinen Hehl und kommentierte deren Verhalten hinsichtlich der VL wie folgt: „Die deutschen Banken kommen mir vor wie ein alter Hund, der satt ist. Dem kann man ruhig einen fetten Knochen hinhalten, der knurrt nicht einmal“. Demzufolge sah das Bankmodell vor, mit den Privatkunden Geschäfte zu betreiben. Produkte wie Eigenheimfinanzierung aus einer Hand (1969), Konsumentenkredit (1975) oder der Wunschgeldsparplan (1987) spiegelten dies wider. Das Jahr 1992 stand ganz im Zeichen einer strategischen Neuausrichtung – weg von einer Briefbank – hin zu einer Relationship-Bank. Gleichzeitig wurden die bis heute äußerst beliebten Produkte Direktkonto und Extra-Konto eingeführt. Aufgrund der strategischen Partnerschaft mit

der niederländischen Allfinanzgruppe ING im Jahr 1998 erwarb das Unternehmen im Jahr 2002 die Mehrheit an der DiBa. Gleichzeitig stieg die Zahl der Kunden erstmals auf über eine Million. Tendenz weiter steigend.