

SICHTBARKEIT

Was macht eigentlich Paul aus dem 2. Stock?

Kommen Ihnen folgende Sätze bekannt vor? „Ach, schon wieder die aus der Abteilung X! Bei denen muss es echt drunter und drüber gehen.“ / „Die da oben glauben auch, wir haben sonst nichts zu tun!“ / „Wer ist denn der kleine Blonde mit der Brille? Arbeitet der jetzt auch hier?“ – Obwohl wir regelmäßigen Kontakt mit Abteilung X haben, ist oft unklar, welche Menschen sich hinter den Namen verbergen. In Bezug auf „die da oben“ wird häufig sogar bezweifelt, dass es sich überhaupt um Menschen handelt. Der kleine Blonde ist zwar ziemlich sicher ein Mensch, aber alles andere über ihn ist unbekannt. Ob es sich nun um Teams, Vorgesetzte oder Kolleg*innen handelt – mangelnde Kenntnis von dem, wer die anderen sind und was sie tun, verhindert echte Wertschätzung:

Was man nicht kennt, das kann man nicht wertschätzen.

In unseren Workshops sehen wir immer wieder, wie wenig auch in kleinen Firmen die Mitarbeitenden über einander wissen. Verstärkt durch die Zuordnungen zu Teams oder unterschiedlichen Standorten haben sich oft kleinere Gruppen gebildet, die sich vor allem auf sich selbst konzentrieren. Das Phänomen wird auch als *Silobildung* bzw. *Silodenken* bezeichnet. – Aber was genau macht eigentlich Paul aus dem zweiten Stock? Was sind seine Stärken, woran hat er Spaß? Wie findet er das Essen in der Kantine? Welche Erfolge und Schwierigkeiten hat er? Und wie schaut es tatsächlich in seiner Abteilung aus? – Oft genug schieben wir solche Fragen einfach beiseite, sei es aus Zeitgründen, Bequemlichkeit, Desinteresse oder mangelndem Mut, jemanden einfach mal anzusprechen.

Dabei wird die Zeit, die wir ins Sichtbarmachen der anderen investieren, mehr als ausgeglichen durch Netzwerkbildung, Kompetenzaustausch und vor allem durch mehr Verständnis und Wertschätzung. Davon profitiert Abteilung X, weil sie nicht mehr als reine Chaosabteilung vorverurteilt, sondern z. B. als eine wahrgenommen wird, in der sehr viele Aufgaben parallel zu bearbeiten sind. Wird die Chefetage nicht nur „von unten“ gesehen, kann ein viel offener, produktiver Austausch entstehen. Der Neue fühlt sich willkommener, wenn man nicht nur schweigend an ihm vorbeiläuft. Und wenn Mitarbeitende miteinander über Silogrenzen hinweg vertraut sind, dann können abteilungsübergreifende Probleme schneller erkannt und zudem oft innovativer gelöst werden. Sichtbarkeit hat also auch über Wertschätzung hinaus einen hohen Wert für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Unter den richtigen Bedingungen braucht es für ein Kennenlernen nicht einmal besonderen Mut. Hier ein paar Tipps dazu:

DAS KÖNNEN SIE TUN

1 Das **Kaffee-Roulette** (auch bekannt als *Lunch Roulette* oder *Lunch Date*) ist eines der beliebtesten Werkzeuge zur Verbesserung von Sichtbarkeit und zum Aufbrechen von Silos. Einmal pro Woche werden firmenweit und hierarchieübergreifend Paare ausgelost, die gemeinsam die Kaffeepause verbringen. In den dadurch ermöglichten informellen Gesprächen erfährt man Neues über andere Teams, durchbricht Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen und erschließt Möglichkeiten, einander wertzuschätzen: „Jetzt verstehe ich besser, warum bei denen im Sales immer so lange das Licht brennt.“ Die Teilnahme am Kaffee-Roulette ist in der Regel freiwillig. Sie nimmt mit der Zeit meist zu, insbesondere wenn positiver Flurfunk entsteht und die Neugier anregt. Falls es sich um introvertiertere Mitarbeiter*innen handelt, können Sie dem Treffen eine oder mehrere Fragen mitgeben, damit man leichter ins Gespräch kommt (z. B. „Woran hast du vor dieser Kaffeepause gearbeitet?“ / „Welche kleine Technologie begeistert dich immer wieder aufs Neue?“ / „Was würdest du gern allen Mitarbeiter*innen in der Firma mitgeben?“).

2 Pulse Surveys (=Impulsumfragen) sind ebenso einfach wie multifunktional. Sie helfen Ihnen, Stimmungsbilder einzuholen, auf Probleme und Erfolge aufmerksam zu machen und den Mitarbeiter*innen das Gefühl zu geben, gehört zu werden. Vor allem können Sie mit Pulse Surveys einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, Aspekte der täglichen Arbeit sichtbar zu machen. Stellen Sie dazu Ihrem Team am Ende der Woche eine einzige möglichst einfache Frage, z. B.: „Was hat dich in dieser Woche unnötig Zeit gekostet?“ / „Was hat dich in den letzten Tagen positiv überrascht?“ / „Was war deine wichtigste Einsicht in dieser Woche?“ oder „Wie fühlt ihr euch auf der Arbeit gerade auf einer Skala von 1 bis 10?“. Umsetzen können Sie die Pulse Surveys mit einem Whiteboard am Ausgang plus einer Box für die Antworten oder, falls Sie digitale Tools bevorzugen, mithilfe von Apps wie teambay.com, honestly.de, peakon.de oder companymood.de. Ob Sie die Umfrage anonym oder öffentlich durchführen, können Sie dabei selbst entscheiden.

3 Durch **Friday Wins** (= kleine Wochenerfolge) ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiter*innen, in ungezwungener Atmosphäre über Erfolge und positive Erlebnisse der zurückliegenden Woche zu sprechen. Setzen Sie dazu ein informelles Miteinander am Freitag kurz vor dem Feierabend an. Alle, die das möchten, erzählen dann in einer Minipräsentation von den kleinen Erfolgen, Gelerntem oder angenehmen Arbeitserfahrungen der vergangenen Tage. Dabei geht es nicht um Rechtfertigung oder um Selbstdarstellung, sondern um eine gute Stimmung und das Teilen von positiven Dingen. So stellen Sie nicht nur Sichtbarkeit her, sondern schaffen auch die Gelegenheit, Erfolge zu feiern. Sie fördern so zwei der größten Motivatoren mit nur einem Event. – Übrigens: Sie können den Schwung der Veranstaltung erhöhen und zugleich die Versuchung zu langen Vorträgen verringern, indem das Team dabei nicht am Tisch sitzt, sondern in lockerer Runde zusammensteht.

4 Auf der **Wand des Wissens** kann jeder, der etwas Interessantes gelernt hat, dies anderen zugänglich machen. Dabei kann es sich um kleine Tipps zu besserer Arbeit, interessante Links oder Lese-Empfehlungen, Erfahrungen mit Tools oder um Veranstaltungshinweise handeln. Dadurch schafft man die Möglichkeit zum Aus-

tausch und zum besseren Kennenlernen. Die Wand des Wissens sollte man an einem gut besuchten Ort aufhängen. Man kann sie verbinden mit einem Schwarzen Brett, für Fragen wie: „Kennt jemand ein gutes Yogastudio in Schwabing?“ / „Wer wäre auch an einer Excel-Schulung für Anfänger*innen oder Fortgeschrittene interessiert?“

5 Die erfolgreiche Eingliederung neuer Mitarbeiter*innen können Sie durch ein **Stempelsystem** unterstützen: Die Neuen müssen in den ersten Arbeitswochen von allen Abteilungen einen Stempel abholen. (Oder sie *dürfen* es und werden dafür belohnt.) Den Stempel erhalten sie erst, wenn sie etwas Besonderes über die Teams erfahren haben. Sie können hier mit drei Leitfragen arbeiten, die ein bisschen ins Plaudern kommen lassen: „Was macht euch am meisten Spaß?“ / „Was war euer größter Erfolg zuletzt?“ / „Was ist eure Geheimwaffe für gute Zusammenarbeit?“. Die Herausforderung dieser Maßnahme besteht darin, den Besuch neuer Mitarbeiter*innen nicht als Störung, sondern als Möglichkeit zu betrachten, einander besser kennenzulernen und den Zugang zu den Abteilungen zu erleichtern.

6 Eine Veranstaltungsform, die firmenweit Sichtbarkeit erhöht und zugleich den Wissensaustausch fördert, sind **Open-Space-Events**. Diese können während der Arbeitszeit stattfinden, vorzugsweise an einem Freitag, wenn die Leistungsfähigkeit nicht mehr sehr hoch ist. Auf diesen sogenannten *Unkonferenzen* bieten Mitarbeitende Themen an, die sie mit Kolleg*innen offen diskutieren wollen. Wie dies genau funktioniert, erfahren Sie ausführlich im Kapitel *Probieren Sie mal das!* (S. 165).

7 **Retreats** sind kleine Ausflüge von ein paar Tagen bis hin zu Wochen, bei denen ein Team an einem anderen Ort arbeitet. Ergänzt wird die Arbeit häufig durch gemeinsame Freizeitaktivitäten am Abend. Insbesondere für Mitarbeiter*innen, die hauptsächlich ohne festen Arbeitsplatz, z. B. im Homeoffice arbeiten, sind solche Events sehr hilfreich, um sich auszutauschen. Es gibt einige Firmen, die erfolgreich alle zwei bis vier Monate ein Retreat veranstalten, um Teams und vor allem Mitarbeitende zusammenzubringen, die sonst nicht in einem Raum sitzen.

8 Regelmäßige Standups (= kurze Treffen im Stehen) sind eine Praxis aus der agilen Softwareentwicklung, die sich leicht auf andere Abteilungen und Teams übertragen lässt. Morgens treffen sich alle Teammitglieder für fünf bis zehn Minuten und erzählen kurz und knapp, woran sie arbeiten, ob es Probleme oder Unterstützungsmöglichkeiten gibt, und geben den aktuellen Arbeitsstand an, damit deutlich wird, was gegebenenfalls von anderen fortgeführt werden kann. Das funktioniert auch gut auf einer Managementebene, um bei Bedarf eine teamübergreifende Kommunikation zu koordinieren. – Sollten die Teammitglieder zu sehr unterschiedlichen Zeiten im Büro erscheinen oder nicht immer anwesend sein, besteht auch die Möglichkeit zu einem digitalen Standup. Bei diesem pflegen die Mitarbeitenden ihre morgendlichen Updates in ein geteiltes virtuelles Board ein.

9 In vielen Organisationen gibt es einen Tag der offenen Tür oder andere Gelegenheiten, bei denen man seine Partner*in, Kinder, die Familie oder Freunde mit zur Arbeit bringt. Wie wäre es, wenn wir auch einmal unsere *Kolleg*innen* mit zur Arbeit nehmen? Beim **Job Shadowing** besuchen sich Mitarbeitende gegenseitig, um einen Tag lang zu lernen, was die anderen jeweils tun. Dafür schreiben alle, die an diesem Programm teilnehmen wollen, ihre Besuchswünsche auf, idealerweise gleich mehrere, und werden zu passenden Paaren zusammengestellt. Diese können dann miteinander einen Termin ausmachen. Job Shadowing ist eine besonders effiziente Technik, um Vorurteile abzubauen, Sichtbarkeit zu erhöhen und Netzwerke herzustellen.

10 Eine sehr einfache Praxis, für mehr Sichtbarkeit zu sorgen, besteht darin, **Abwesenheitsnotizen mit dem Grund der Abwesenheit zu versehen**. So könnten Sie der automatischen Nachricht „Ich bin vom ... bis ... nicht im Büro“ z. B. noch den Hinweis beifügen, dass Sie gerade auf einer Tagung, bei einer Weiterbildung, auf Montage oder im Urlaub sind. Die Pflege dieser individuellen Notizen ist zwar etwas aufwändiger, aber auf diesem Weg bekommen Ihre Kolleg*innen (oder Ihre Kund*innen) ein klareres Bild von dem, was Sie tun, statt vor einer ungewissen, unpersönlichen Abwesenheitsmeldung zu sitzen.

Wussten Sie schon ...

Je weiter unsere Arbeitsplätze räumlich voneinander entfernt sind, desto weniger kommunizieren wir in der Regel miteinander. Dieses Phänomen, bekannt als Allen-Kurve, wurde ursprünglich in den 70er Jahren von Thomas J. Allen untersucht. Verblüffend ist: Sie gilt nicht nur für Kommunikation innerhalb von Büros, sondern auch für E-Mails und andere Telekommunikationsformen. Das heißt, die digitale Vernetzung hat an unserer Tendenz, mit räumlich entfernten Personen weniger zu kommunizieren als mit näheren, nichts geändert. Für die Praxis bedeutet das: Wenn Sie Menschen wirklich zusammenbringen wollen, dann bringen Sie sie am besten auch räumlich zusammen. – Und was glauben Sie, ist statistisch gesehen die beste Entfernung für einen intensiven Austausch am Arbeitsplatz? Es sind maximal acht Meter.

WENN SIE MEHR WISSEN MÖCHTEN

Allen, Thomas J.: *Managing the flow of technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R & D organization*, Cambridge (Mass.); London 1984

Baldauf, Corinna; Mois, Tim: *24 Work Hacks, auf die wir gerne früher gekommen wären*, Düsseldorf 2016 | Hier finden Sie im Kapitel „Open Fridays“ ein wunderbares Beispiel für die Praxis und die Vorteile eines **Open-Space-Events**.

Coyle, Daniel: *The Culture Code. The Secret of Highly Successful Groups*, New York 2018 | Im 5. Kapitel dieses außerordentlich inspirierenden Buchs über Arbeitskultur finden Sie ausführlichere Informationen zur **Allen-Kurve**.

Dark Horse Innovation: *New Workspace Playbook: Das unverzichtbare Praxisbuch für neues Arbeiten in neuen Räumen*, Hamburg 2018 | Hier finden Sie viele wertvolle Hinweise über die **Gestaltung von Räumlichkeiten**, um mehr Begegnungen im Unternehmen zu ermöglichen.