

Interne Kommunikation: Wille zur Verbesserung als Schlüssel zum Erfolg

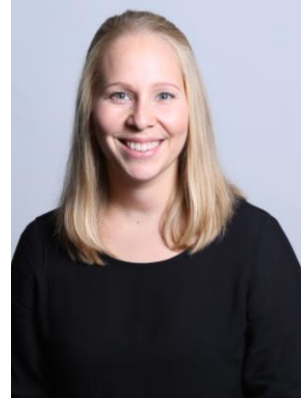
Jan Ekmark, Head of global marketing bei [Fischer Sports](#), spricht mit „PRaktivium“ über die Kommunikationskultur im ober-österreichischen Familien-Unternehmen, das zu den größten Ski-Herstellern der Welt zählt. Er verrät, warum die Leidenschaft zum Sport selbst negative Schlagzeilen wettmacht – und wie Skifahren die MitarbeiterInnen-Motivation stärken kann.

Jan Ekmark



© Fischer Sports

Lisa Probst



© Claudia Mann

Lisa Probst: Als Außenstehende hat man das Gefühl, dass die MitarbeiterInnen-Motivation – bzw. der Unternehmenszusammenhalt – bei Fischer Sports sehr hoch ist. Woran liegt das, denken Sie? Hängt das positive Arbeitsklima mit der gut funktionierenden internen Kommunikation zusammen oder gibt es dafür auch andere Gründe?

Jan Ekmark: Ein Grund für den positiven Zusammenhalt ist mit Sicherheit, dass viele der MitarbeiterInnen ja deshalb für Fischer arbeiten, weil sie eine Leidenschaft für Sport im Generellen und für Ski-Sport im Speziellen besitzen. Genau mit dieser Leidenschaft wird unser Unternehmen auch immer wieder assoziiert. Zusätzlich haben sicher auch unsere recht schlanke Organisationsstruktur und die flache Hierarchie etwas mit der hohen internen Motivation zu tun. Unsere MitarbeiterInnen sind daran interessiert, sich am Geschehen und an unseren zukünftigen Erfolgen zu beteiligen – und wirken laufend aktiv auf die Richtung ein, in die wir uns als Unternehmen bewegen. Das begrüßen wir natürlich sehr.

Probst: Welche grundsätzlichen Tools der internen Kommunikation gibt es bei Fischer Sports?

Ekmark: Wir bringen regelmäßig ein internes Magazin mit Neuigkeiten zum Unternehmen heraus. Es wird elektronisch versendet sowie mehrmals jährlich als Druckversion verteilt. Zusätzlich dazu laden unser CEO Mag. Franz Föttinger und unser CFO Mag. Dr. Bernhard Matzner einmal jährlich alle MitarbeiterInnen zu einem Meeting ein, um wichtige Anliegen und Änderungen im Unternehmen zu besprechen. Mehrmals im Jahr gibt es außerdem unsere Management Updates von der Führungsebene. Diese Informationen werden weitergegeben an die Abteilungen – und in wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Team Meetings bekanntgegeben.

Probst: Welche dieser Tools funktionieren Ihrer Meinung nach am besten?

Ekmark: Ich denke, in den meisten Unternehmen – und so auch bei Fischer – macht erst eine gute Kombination der Tools wirklich den Unterschied aus. Es wäre sehr schwierig, den Effekt von jeder einzelnen Maßnahme isoliert zu evaluieren.

Probst: Sehen Sie Bereiche, die Sie bei Fischer in Bezug auf die interne Kommunikation verbessern könnten?

Ekmark: Meiner Meinung nach ist der unternehmerische Schlüssel zum Erfolg meist der Wille, sich zu verbessern – und das gilt natürlich auch für unsere interne Kommunikation. Wenn ich alleine an mein eigenes Team denke, fällt mir oft auf, wie wichtig und sinnvoll mehr Zeit wäre: um sich persönlich zu treffen, zu diskutieren und zu reflektieren. Vielleicht wären insbesondere Offsite Meetings wichtig, um den vollen Fokus des Teams wirklich auf relevante Themen zu lenken. Wenn ich über mein Team hinausdenke, glaube ich auch, dass unsere Kommunikationstools regelmäßig überprüft werden sollten. Die Kanäle, über die man kommunizieren kann, verändern sich ja ständig. Das sollte daher auch auf die Maßnahmen der internen Kommunikation umgelegt werden.

Probst: Inwiefern würden Sie sagen, dass auch der sogenannte „Flur-Funk“ ein hilfreiches Tool der internen Kommunikation ist? Gibt es bei Ihnen Gesprächszonen, die den Austausch zwischen den MitarbeiterInnen erleichtern?

Ekmark: Wir haben einen geräumigen öffentlichen Bereich, wo sich auch unsere Kaffeemaschine befindet. Unsere MitarbeiterInnen treffen sich dort sehr gerne, um sich auszutauschen und auf den neuesten Stand zu kommen. Zusätzlich haben wir ein ganz neu eingerichtetes „Wohnzimmer“, wo man auch informelle Meetings abhalten kann. Im Grunde bin ich aber eher ein Verfechter von Informationen aus erster Hand. Darauf konzentriere ich mich daher auch.

Probst: Immer wieder ist man in den Medien mit Schlagzeilen konfrontiert, die besagen, dass die Winter immer schlechter werden, sich immer weniger Menschen fürs Skifahren interessieren etc. Wie halten Sie die Motivation trotz solcher Nachrichten hoch?

Ekmark: Für viele der MitarbeiterInnen bei Fischer ist Skifahren, Langlaufen oder Eishockey eine ganz große Leidenschaft. Es gibt natürlich Unternehmen, die es etwas einfacher haben, weil sie bessere Wachstumsprognosen aufweisen. Es ist aber extrem motivierend, in einem Unternehmen zu arbeiten, wo man die eigene Leidenschaft zum Sport so ausleben kann. Und ich glaube, genau dieser Umstand ermöglicht es uns, trotz allem enthusiastisch und zukunftsorientiert zu sein und zu bleiben.

Probst: 2016 mussten Sie wegen des schlechten Winters 16 MitarbeiterInnen kündigen. Wie schätzen Sie Ihr Vorgehen bei der damaligen Entlassung ein? Würden Sie heute etwas anders machen?

Ekmark: Bei schwerwiegenden Entscheidungen wie dieser ist es beinahe unmöglich, alle Parteien vollends zufriedenzustellen. Natürlich versucht man, Probleme zu

vermeiden. Aber es ist verständlicherweise sehr schwer, eine solche Situation als Betroffene/r komplett zu akzeptieren. Rückblickend glaube ich, dass wir mit der Situation so gut als möglich umgegangen sind – und wir hoffen natürlich, solche Entscheidungen in Zukunft nicht mehr treffen zu müssen.

Probst: In Zusammenhang mit den olympischen Winterspielen 2022 in Peking haben einige asiatische InvestorInnen Interesse an Ihrem Unternehmen bekundet. Gab es intern diesbezüglich Unsicherheiten oder Fragen?

Ekmark: Nachdem Fischer die Möglichkeit einer Beteiligung durch chinesische InvestorInnen nie in Betracht gezogen hat und wir das unseren MitarbeiterInnen von Anfang an auch sehr klar kommuniziert haben, kamen zu dieser Thematik nie wirkliche Unsicherheiten auf. Ganz generell bin ich bei Themen wie diesem aber der Meinung, dass es wesentlich ist, rechtzeitig und vor allem offen zu kommunizieren. Und bevor es dazu kommt, ist es für mich immer das Wichtigste, genügend Informationen zu sammeln, um den MitarbeiterInnen dann auch die richtige Beratung und Führung zu bieten – damit sie sich nicht im Stich gelassen fühlen.

Probst: Wie ergänzen sich bei Fischer Sports die interne und externe Kommunikation?

Ekmark: Ein gutes Beispiel dafür sind unsere Newsletter sowie Social Media-Beiträge. Auf diesen beiden Kanälen ist immer sehr viel Information über unser sportliches Engagement in den Bereichen Alpin, Nordisch und Hockey zu sehen. Das bietet unseren MitarbeiterInnen eine exzellente Ergänzung zu den internen Kommunikationsmaßnahmen, da sie so immer ganzheitlich am neuesten Stand bleiben.

ZUR PERSON

Seit 2016 ist Jan Ekmark als Marketing-Leiter bei Fischer Sports tätig. Zuvor war er sechs Jahre lang als Head of Marketing bei Swarovski angestellt sowie über sieben Jahre bei der adidas AG – in unterschiedlichen Positionen vorwiegend im Produkt-Marketing. Warum nun Fischer? Weil Skifahren die große Leidenschaft des gebürtigen Schweden ist – und weil er es liebt, mit Dingen zu arbeiten, zu denen er selbst einen emotionalen Bezug hat.