

**Kommunikation in
Transformationsprozessen
- der Katalysator für
Unternehmenserfolg**

TROTZ GUTER VORSÄTZE: GESCHEITERTE KOMMUNIKATION IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

«Ich sag's doch offen und ehrlich.» – Reicht das?

Der erfolgreiche Ticketportal-Unternehmer Dieter Fröhlich, der von 2004 bis 2008 auch die FC St. Gallen AG leitete, bringt seine Philosophie hinsichtlich Veränderungskommunikation wie folgt auf den Punkt:

«Eine offene Kommunikation bedeutet, dass man Mitarbeitende frühzeitig in Veränderungsprozesse einbindet, ihnen die Notwendigkeit von Veränderungen und die angestrebten Ziele erklärt. Gerade in Ausnahmesituationen ist die vollständige Aufklärung der Belegschaft der Schlüssel zu einem positiven Ergebnis.»

Solche durchaus guten Vorsätze reichen aber leider nicht immer für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation, wie auch er erfahren musste.


Jede gescheiterte Transformation ist für ein Unternehmen gefährlich, wenn es seine strategischen Ziele nicht erreicht und dabei Geld, Wettbewerbsfähigkeit und Marktwert einbüsst.

Wenn es richtig läuft und Mitarbeitende ihre Aufgabe und ihren Platz im Unternehmen verstanden und gefunden haben, stärkt das ihr Selbstvertrauen, ihr Engagement und ihre Leistungen. Dadurch steigen Unternehmensleistung, Kundenzufriedenheit und letztlich finanzielle Ergebnisse des Unternehmens.

Dass auch gute Ansätze in der Kommunikation scheitern können, tut weh. Wir arbeiten schon lange an diesem Thema und haben jetzt dazu Interviews mit 15 Experten geführt.

Wir haben sie nach ihren Erfahrungen und Vorgehensweisen gefragt, um zu verstehen, was ihre Kommunikation in Transformationsprozessen erfolgreich macht, ebenso aber auch ihre Sicht auf die möglichen Fallstricke.





Wie gehen Experten dieses Thema an?


Alle Interviewpartner beschrieben ihre Kommunikation ausnahmslos als:

OFFEN - EHRlich - EMPATHISCH - AUTHENTISCH

Die Bandbreite der **«offenen und ehrlichen Kommunikation»** reicht von bewusstem Verzicht auf Diplomatie und politische Korrektheit bis zum klaren und direktem «everything but bullshit».

Einige unserer Gesprächspartner berufen sich schlichtweg auf ihren gesunden Menschenverstand, mit dem sie ihre Kommunikation verständlich und erfolgreich machen. Das lässt uns aufhorchen, denn der gesunde Menschenverstand wird oft zitiert, wenn tiefere Analyse fehlt. Er speist sich aus Erfahrung und vor allem aus geteilter und weitergegebener Erfahrung.

Das hört sich nach einer guten Grundlage für erfolgreiche Kommunikation an. Leider werden Erfahrungen oft nicht über kulturelle oder generationelle Grenzen hinweg geteilt. Und Menschen in Transformationsprozessen haben ganz sicher ein ganzes Spektrum sehr unterschiedlicher Sichtweisen auf die anstehenden Veränderungen. Des einen gesunden Menschenverstand kann dann kränkend für den Anderen sein.



Wie der Komplexität in der Unternehmenskommunikation begegnen?

Einige Experten wenden bei der Kommunikation formale Methoden an – beispielsweise eine der folgenden:

INFORMATIONSMODELLIERUNG

Hier werden die wichtigen Begriffe für die neue Unternehmensrealität und deren Beziehungen untereinander in heterogenen Gruppen diskutiert und in möglichst einfacher Sprache festgeschrieben. (Es handelt sich um Entity-Relationship Modelle, deren theoretische Grundlagen sich die Teilnehmer aber nicht aneignen müssen.) Das Verständnis dieser Definitionen wird in anderen Gruppen überprüft. Nach einer solchen «kollektiven Realitätsklärung» lassen sich dann Unternehmensprozesse verständlich kommunizieren. Ein angenehmer Nebeneffekt dieses Vorgehens ist, dass

«DIE GESPRÄCHE IN MEETINGS VIEL SACHLICHER STATTFINDEN. DIE ALLGEMEIN ALS LÄSTIG EMPFUNDENEN RECHTHABERISCHEN DISKUSSIONEN ENTFALLEN. NEUE VORHABEN UND ENTWICKLUNGEN WERDEN NICHT MEHR BLOCKIERT»,

wie Stefan Berner, Experte für Modellierung und Business Architektur bei foryouandyourcustomers, erklärt.

PUNK-KOMMUNIKATION

Alain Rollier ist Gründer und CEO bei business punks in Zürich. Sein Punk-Sein liegt nicht im äusseren Erscheinungsbild, sondern in seinem Kommunikationsstil: Offenheit, klare Ansagen ohne Konjunktiv. Er arbeitet mit den Menschen im Unternehmen und nicht gegen sie, um die Performance zu steigern. Aber dazu stellt er ihnen Fragen, bohrende, manchmal unbequeme aber notwendige Fragen, um ausgetretene Pfade und Erfahrungskäfige verlassen zu können.

Konsens ist für ihn ein alarmierendes Zeichen, wenn dieser Konsens in der Vergangenheit zu unbefriedigenden Ergebnissen geführt hat. Er bohrt dann weiter, beobachtet Verhaltensmuster, die im Unternehmen offensichtlich toleriert werden, fragt, wohin sie führen, ob sie geändert werden müssen und wenn ja, wie.

Sein Wahlspruch dazu ist,

«LEADERSHIP IS NOT WHAT YOU PREACH, IT'S WHAT YOU TOLERATE»

– LEADERSHIP IST NICHT WAS DU PREDIGST, SONDERN WAS DU TOLERIERST».

Seine Punk-Kommunikation, gepaart mit Empathie, macht ihn letztlich zum «Geburtshelfer» des neuen, performanteren Unternehmens, denn er importiert keine fremden Lösungen, sondern macht Betroffene zu Beteiligten, die ihre Erfahrung und ihr Wissen in die Neugestaltung des Unternehmens einbringen und es so voranbringen.

AGILES MANIFEST

Bei agilen Methoden findet die Kommunikation innerhalb der IT und zwischen IT und Anwendern regelmässig und viel häufiger statt als in der klassischen Software-Entwicklung. Die agile Methodik soll dazu dienen, sich schnell und iterativ auf neue Lösungen zu verständigen und sie umzusetzen.

«DAS AGILE MANIFEST BESCHREIBT DIE VISION UND DEN SINN DER NEUEN AGILEN ARBEITSWEISE. ES IST DIE BASIS DER KOMMUNIKATION IM VERÄNDERUNGSPROZESS».

sagt Marius O. Dufaux, Leiter Software Technology & Process bei PostFinance AG.

«DIE METHODE GELINGT, WENN ALLE BETEILIGTEN ZU VERHALTENSÄNDERUNGEN BEREIT SIND. SELBSTREFLEXION ÜBER KOMMUNIKATIONS- UND DENKMUSTER GEHÖRT ZU DEN TIEFERGREIFENDEN AKTIVITÄTEN JEDES EINZELNEN GENAUSO WIE DIE SOZIALEN INTERAKTIONEN UND DAS VERHALTEN DER TEAMS. AM SCHLUSS WOLLEN DANN FAST ALLE TEILHABEN AM NEUEN. SIE WOLLEN ERFOLG HABEN, FÜR DIE POSTFINANCE, FÜR DEN KUNDEN UND FÜR SICH SELBST».

so Dufaux.

ROLLENSPIELE

Bei existenziellen Veränderungen werden Informationen und einzelne Begriffe besonders leicht missverstanden: Wenn mein Arbeitsplatz bedroht ist, verstehe ich Wörter wie Prozessoptimierung, Rationalisierung und Wettbewerbsfähigkeit wahrscheinlich anders als der Vorstand des Unternehmens.

«Perception creates reality» (Wahrnehmung schafft Realität) gilt auch hier. Daher nutzte der ehemalige erweiterte Vorstand der gedas bei der Loslösung vom Mutterkonzern Volkswagen verschiedene Rollenspiele, um sich die Sicht der betroffenen Mitarbeiter klar zu machen. Manfred Heisen gehörte damals zur Gruppe von 11 Veränderern, die gedas als unabhängiges Unternehmen am freien Markt etablierten.

ZUR VORBEREITUNG AUF DEN VERÄNDERUNGSPROZESS NAHM DER GESAMTE ERWEITERTE VORSTAND AN ROLLENSPIELEN TEIL, UM SICH IN DIE POSITION DER BETROFFENEN GRUPPEN DES NEUEN UNTERNEHMENS HINEINZUDENKEN. INNERHALB VON 4-6 WOCHEN KONNTEN WIR UNS SO EIN BILD DAVON MACHEN, WELCHE GEDANKEN UND GEFÜHLE, ÄNGSTE UND VORURTEILE UNS AUF UNSEREM WEG DER VERÄNDERUNG BEGEGNEN WÜRDEN. AUS FÜHRUNGSKRÄFTEN WURDEN WIR DABEI ZU VERÄNDERUNGSMANAGERN.

beschreibt Manfred Heisen, heute Senior Director SAP Partner Management bei Cognizant mit Sitz in Atlanta, USA, die Vorgehensweise.



Die Herausforderungen internationaler und interkultureller Kommunikation

Unsere Interview-Partner, die im internationalen Umfeld arbeiten oder gearbeitet haben, sind sich der besonderen Herausforderungen interkultureller Kommunikation bewusst.

Trotzdem entstehen oft Missverständnisse durch die vermeintlich gemeinsame englische Sprache. Das gilt insbesondere für Wörter, die im Englischen und in verschiedenen Landessprachen nahezu gleich sind. Da liegt der Trugschluss nahe, dass diese Wörter auch das gleiche bedeuten bzw. von allen gleich verstanden werden.

Bekannte Beispiele für unterschiedlich verstandene Wörter im Business-Umfeld sind «Agenda» und «Concept», die zum Beispiel von Deutschen und Franzosen sehr unterschiedlich verstanden werden.

Aber auch Unterschiede im Kommunikationsverhalten machen interkulturelle Kommunikation schwierig. Hinterfragen oder gar Widerspruch gelten in manchen Kulturkreisen als ein Affront.

Den meisten unserer Partner war auch klar, dass «diplomatische Sprache» meistens nicht funktioniert: sie ist zu indirekt und bedient oft falsche Deutungsrahmen.

WER ZULETZT LACHT

Noch riskanter ist der Rückgriff auf Humor. Die folgende Szene illustriert dies gut: Ein westlicher Geschäftsmann, der einen Vortrag in Japan hielt, versuchte sich mit einem Witz

und stellte dann überrascht fest, wie Zuhörer aus verschiedenen Sprachkreisen zu unterschiedlichen Zeiten lachten, je nachdem wie lange die Übersetzer zur Übertragung des Witzes brauchten. Soweit so gut. Die Japaner allerdings lachten zuletzt. Einer seiner Freunde hatte sich die japanische Übersetzung angehört und erklärte ihm nach dem Vortrag: der japanische Übersetzer hatte nach einigem Zögern seinen Zuhörern erklärt: «Der Vortragende hat gerade einen Witz gemacht, der nicht ins Japanische übersetzt werden kann. Lachen Sie bitte aus Höflichkeit.»

Um mit gravierenden kulturellen Unterschieden umzugehen, berichten einige unserer Interview-Partner davon, dass sie «Brückenköpfe» in «fremden» Regionen installiert haben, d.h. Mitarbeitende des Unternehmens aus diesen Regionen mit entsprechendem kulturellem Verständnis und zusätzlichen Kenntnissen der Region der Firmenzentrale. Mit diesen Mitarbeitenden sind sie die Kommunikation im Detail durchgegangen und haben das gegenseitige Verständnis verifiziert. Die Brückenkopf-Mitarbeitenden haben dann die Kommunikation an ihren Kulturkreis angepasst und weitergegeben.

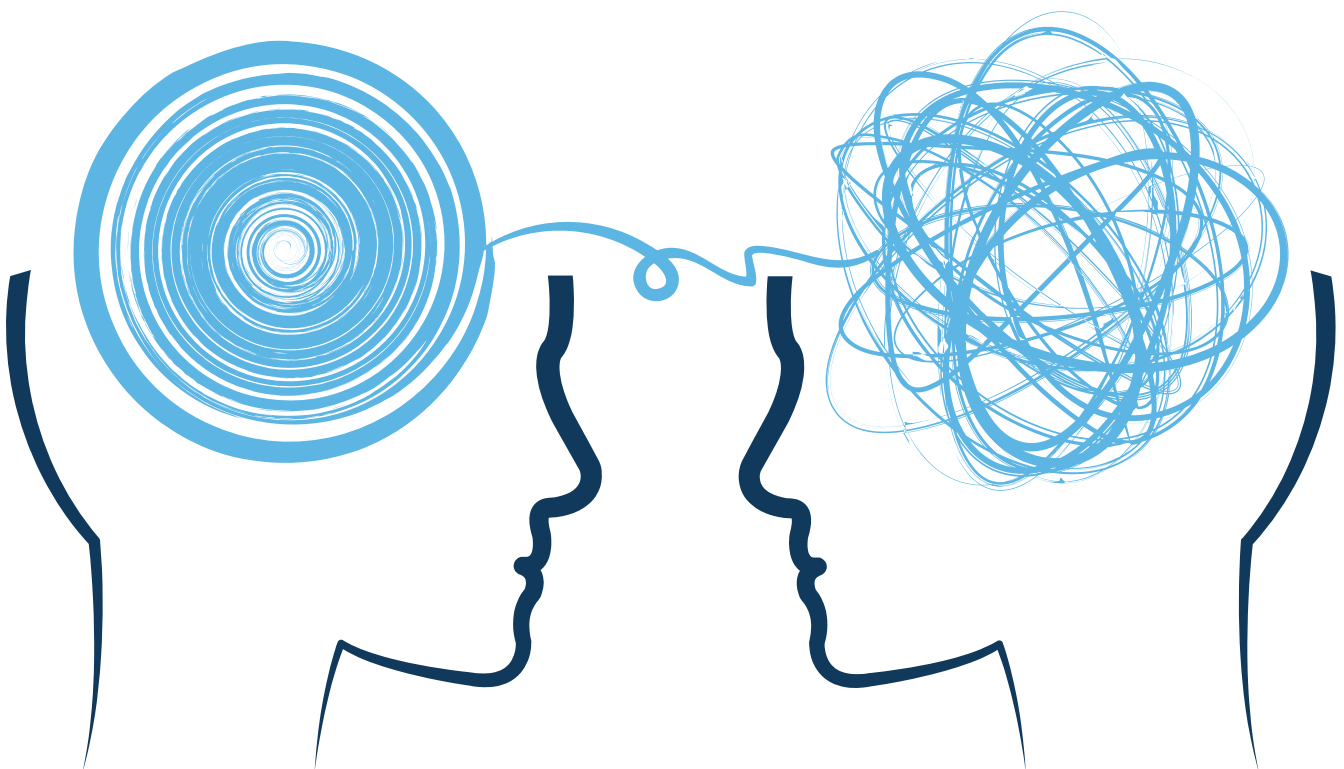


Sprachliche Probleme innerhalb eines Sprachraums

Was die Kommunikation innerhalb eines Sprachraums betrifft, so haben wir eher Menschen getroffen, die davon ausgehen, dass ihre «klaren Formulierungen» zwangsläufig auch verstanden werden.

Sobald man sich auch nur annäherungsweise und nicht einmal wissenschaftlich streng mit «Deutungsrahmen» (Semantic Frames, siehe die Arbeiten von Elisabeth Wehling und George Lakoff in Berkeley) beschäftigt, wird einem klar, wie blauäugig diese Annahme ist. Wichtige Begriffe können ein ganzes Feuerwerk von Assoziationen auslösen, und dieses

Feuerwerk kann auch innerhalb eines Sprachraums sehr divers sein, wenn unterschiedliche Zielgruppen voneinander abweichende Erfahrungshorizonte mitbringen. Um die Lage noch komplexer zu machen: Wenn bewusste Nutzung von Semantic Frames als solche erkannt wird, kann sie als Manipulationsversuch wahrgenommen werden.





Kommunikation in der Pandemie

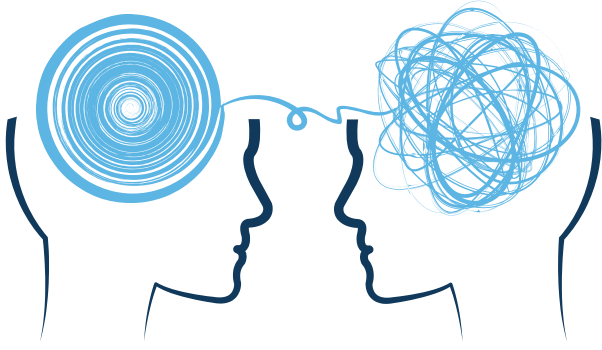
Die Pandemie zwingt uns zur Kommunikation auf Distanz. Sich ausschliesslich virtuell zu begegnen, ist für viele von uns fremd. Teilnehmer beteiligen sich oft kaum an Diskussionen und halten ihre Reaktionen zurück.

Auch hier sind die kulturellen Unterschiede wieder gross. In Frankreich ist diese Form des «sich Begegnens» eher unüblich und ungewohnt. In dünn besiedelten, flächenmässig grossen Ländern wie Schweden oder Norwegen hingegen ist die Kommunikation auf Distanz eher üblich.

Die meisten unserer Gesprächspartner setzen sich mit diesem Thema auseinander und suchen nach Lösungen, die virtuelle Kommunikation vielschichtiger, interaktiver und transparenter zu gestalten.

Eine Möglichkeit, sich ein differenziertes und unverstelltes Bild der Teilnehmenden an virtuellen Besprechungen zu verschaffen, zu der allerdings etwas Mut gehört, ist die der kontrollierten Provokation.

Die Reaktionen der Teilnehmenden sind dann meist spontan und weniger zurückhaltend. Sie lassen Schlüsse über ihre Verfassung und ihre Haltung zu. So vermeidet man Gespräche, die nicht konkret genug sind, bei denen die emotionale Ebene der Kommunikation zu kurz kommt, oder die ins Beliebige abdriften. Natürlich dürfen Provokationen nicht zu persönlichen Angriffen ausarten. Andererseits ist es durchaus legitim, klar zu machen, dass sich eine Person oder eine Gruppe angegriffen fühlt. Zum Beispiel mit der Frage, «sollen alle Mitarbeiter unserer Abteilung entlassen werden?». Oder umgekehrt: «wenn wir diese Business Unit/diese Niederlassung nicht schliessen, verlieren wir so viel Geld, dass unsere Investoren nicht mehr mitmachen.»



Viele Transformationen – wenig Erfolgreiche

Die meisten Unternehmen haben durchschnittlich fünf Reorganisationsen in den letzten drei Jahren durchgeführt. Die Pandemie erhöht zusätzlich den Druck zur schnellen Transformation. Immer mehr Unternehmen müssen sich daher neu erfinden.

Leider besagen Recherchen von Deloitte, dass die Hälfte dieser Transformationen schiefgehen. Das könnte bei den jetzt notwendigen Transformationen das Ende eines Unternehmens bedeuten.

Transformationen an unzulänglicher Kommunikation scheitern zu lassen, ist in dieser Situation grob fahrlässig.

Niemand kann heute mehr sagen, die Bedeutung der Kommunikation und ihre vermeidbaren Fallstricke seien ihm/ihr nicht bewusst gewesen.

Wie gehen Sie die Kommunikation in Transformationsprozessen an?

Erkennen Sie sich in einer der beschriebenen Methoden und Situationen wieder?

Resümee

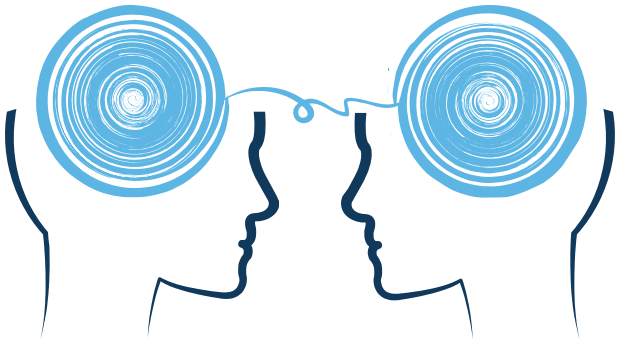
Alle unsere Interviewpartner waren sich der Bedeutung der Kommunikation für das Gelingen von Transformationsprozessen bewusst. Einige bezweifelten allerdings, dass dieses Bewusstsein in allen Unternehmen vorhanden ist, die Transformationsprozesse angehen wollen. Das erschreckt uns.

Einige unserer Gesprächspartner setzen formale Methoden zur Kommunikation ein, die das Verständnis der verschiedenen Zielgruppen überprüfen.

Alle sind sich der Bedeutung gemeinsamer Werte bewusst und der Wichtigkeit von ehrlicher, authentischer und empathischer Kommunikation.

Alle kennen die besonderen Herausforderungen internationaler und interkultureller Kommunikation. Weniger klar erkannt werden dagegen die Probleme in einsprachiger Kommunikation. Dabei scheint der «gesunde Menschenverstand» vielen ausreichend. Das dürfte bei vielen Sprachwissenschaftlern Alarmglocken schrillen lassen und sollte allen Beteiligten zu denken geben.

Wir von moonen communications sind uns dieser Herausforderungen nicht nur bewusst, sie faszinieren uns und treiben uns an. Wir verhelfen Unternehmen zu einer überlegten und erfolgreichen Kommunikation in überlebenswichtigen Transformationsprozessen.



Kontakt

Hans-Josef Jeanrond



+33 6 85718374



jeanrond@moonen-communications.ch



www.moonen-communications.ch



Ursula Moonen



+41 79 2005074



ursula@moonen-communications.ch



www.moonen-communications.ch



Lassen Sie uns miteinander sprechen.



MOONEN

COMMUNICATIONS

moonen communications GmbH
Brüggstrasse 47
2503 Biel/Bienne
Schweiz

www.moonen-communications.ch