

# DirectPoint.

Inspiration, Wissen und Werkzeuge für Ihren Geschäftserfolg

**Direct Day: So gelingt die erfolgreiche Transformation.**

Seite 8

**Best Case Emmi – ein globaler Konzern erfindet sich neu.**

Seite 20

**Wird die Blockchain das Marketing auf den Kopf stellen?**

Seite 26

Transformation  
**Haben Sie einen Plan?**



# Transformieren muss man sich auf seine eigene Weise

Im Gespräch mit dem  
Zukunftsforscher Matthias Horx



**Matthias Horx** gilt als profiliertester Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Er gründete Deutschlands wichtigsten futuristischen Think-Tank, das Zukunftsinstitut mit Hauptsitz in Frankfurt und Wien. In zahlreichen Publikationen hat er sich mit den Fundamenten des Zukunftsdenkens auseinandergesetzt und dabei eine neue Schule der «universellen Prognostik» entwickelt.

**Viele Unternehmen fühlen sich heute zu einer dauernden Transformation getrieben – durch Trends wie Digitalisierung, Automatisierung oder Individualisierung. Was raten Sie ihnen?**

Matthias Horx: Ich schlage vor, sich zurückzulehnen und zu fragen: Was ist mein wirkliches Ziel? Wie verhalte ich mich, um einen Unterschied zu machen – um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die wirklich zukunftsfähig sind? Wenn man in einem Rennen um Kosten und Marktanteile stecken bleibt, setzt man alle Energie in Konkurrenzkämpfe und rennt immer hinterher. Transformieren muss man sich auf seine eigene Weise, die wirklich Sinn macht.

**Sogar gestandene Unternehmer sagen heute: «Wenn wir uns den aktuellen und kommenden Veränderungen zu langsam oder falsch anpassen, gibt es uns bald nicht mehr.» Sind solche tief verankerten Zukunftsängste ein neues Phänomen?**

Früher waren die Umbrüche teilweise sogar noch stärker. Denken Sie etwa an die Schrumpfung beim Bergbau und bei der Stahlindustrie. Keine Branche ist vor starken Veränderungen gefeit. Das gilt selbst für die wirklich mächtigen Banken. Die Kunst ist aber, diese Transformation nicht als Abwehrkampf zu organisieren, sondern als selbstbewusste Entwicklung.

**Wo sehen Sie bei Unternehmen den grössten Handlungsbedarf für eine Transformation?**

Im Denken und im richtigen Zusammenfügen von Zukunftsentscheidungen. Viele Unternehmen produzieren immer noch für Märkte oder mit Marktmethoden, die längst im Niedergang begriffen sind. Stichwort: immer mehr vom Gleichen. Man muss sich vielleicht auch mal aus einem Geschäftsfeld, das unattraktiv geworden ist, zurückziehen und etwas wirklich Neues

wagen – eine Querschnittsinnovation wie Tesla. Etwas, das nicht nur Skalierungsprobleme löst, sondern zum Beispiel auch Umweltprobleme, echte humane Kommunikationsprobleme oder Gesundheitsprobleme, bevor sie akut werden.

**Um die richtigen Zukunftsstrategien zu entwickeln, müssen Unternehmen die wichtigsten Trends kennen. Wie gelingt ihnen das?**

Meistens wissen die Unternehmen selbst ganz gut über die Trends Bescheid, vor allem über die Trends in ihrer Branche. Das entsteht einfach aus der Erfahrung und der ständigen Auseinandersetzung. Aber das Management braucht einen weiten, umfassenden Blick, auch bezüglich der gesellschaftlichen Veränderungen.

**Wie können Unternehmen beurteilen, ob sie auf die richtigen Trends setzen?**

Es gibt keine richtigen oder falschen Trends. Ich rate davon ab, Trends nachzulaufen. Man sollte sie eher setzen und ausformen.

**Welche Trends werden von Unternehmen aus Ihrer Sicht überschätzt?**

Überschätzt wird vor allem die Linearität der Trends. Jeder Trend erzeugt irgendwann einen Gegentrend. Zu viel Individualisierung führt in eine neue Gemeinschaftssehnsucht, zu viel Globalisierung früher oder später in einen nationalistischen Backlash. Wenn alles automatisiert ist, wird Handwerkliches wieder gefragt. Wer zu viel digitalisiert, kann auch seine Kunden wegdigitalisieren. Man entfremdet sich dann vom Markt. Trotzdem kann man auf Automatisierung setzen, das ist kein Fehler. Man muss nur die Zusammenhänge verstehen, in denen man sich bewegt, die wirklichen humanen Bedürfnisse der Kunden. Und jedes Unternehmen sollte seinen eigenen «Purpose» kennen, seinen Lebenssinn. •



Am **Direct Day 2020** referieren Matthias Horx und seine Ehefrau Oona Horx-Strathern zum Thema «FUTUREvolution – die Zukunft ist Beziehung». Programm ansehen: [post.ch/directday](https://post.ch/directday)



# Kommunikation im Wandel

**Viele Change-Projekte in Unternehmen scheitern – nicht selten an der internen Kommunikation. Wie man Mitarbeitende für den Wandel gewinnt.**

Unternehmen müssen sich in immer kürzeren Abständen auf immer neue Gegebenheiten einstellen. Damit dies gelingt, braucht es Mitarbeitende, die den Nutzen von Veränderungen verstehen und wissen, wie sie zum Wandel beitragen können. Das bedingt interne Kommunikation. Kein Wunder, stufen in einer Befragung von newsaktuell (Trendreport 2020) 89% der Kommunikationsabteilungen und 79% der PR-Agenturen die interne Change-Kommunikation als «sehr wichtig» oder «eher wichtig» für die Zukunft von Unternehmen ein. Zu Recht, wie die Praxis zeigt. Denn viele Change-Prozesse scheitern an mangelnder Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden und Führungskräften.

## Mitarbeitende als Kunden verstehen

DirectPoint hat in Wissenschaft und Praxis nachgefragt: Wie muss intern kommuniziert werden, damit Change gelingt? «Dialogorientiert», sagt Constanze Jecker. Allzu oft würden Change-Prozesse top-down vermittelt. Die Dozentin am Institut für Kommunikation und Marketing der Hochschule Luzern (HSLU) und Leiterin des CAS Internal and Change Communication fordert deshalb einen Kulturwandel: «Die interne Kommunikation sollte die Mitarbeitenden wie Kundinnen und Kunden behandeln. Diese wollen ernst genommen werden. Sie wollen sich einbringen und offen über Chancen und Risiken eines Wandels diskutieren.»

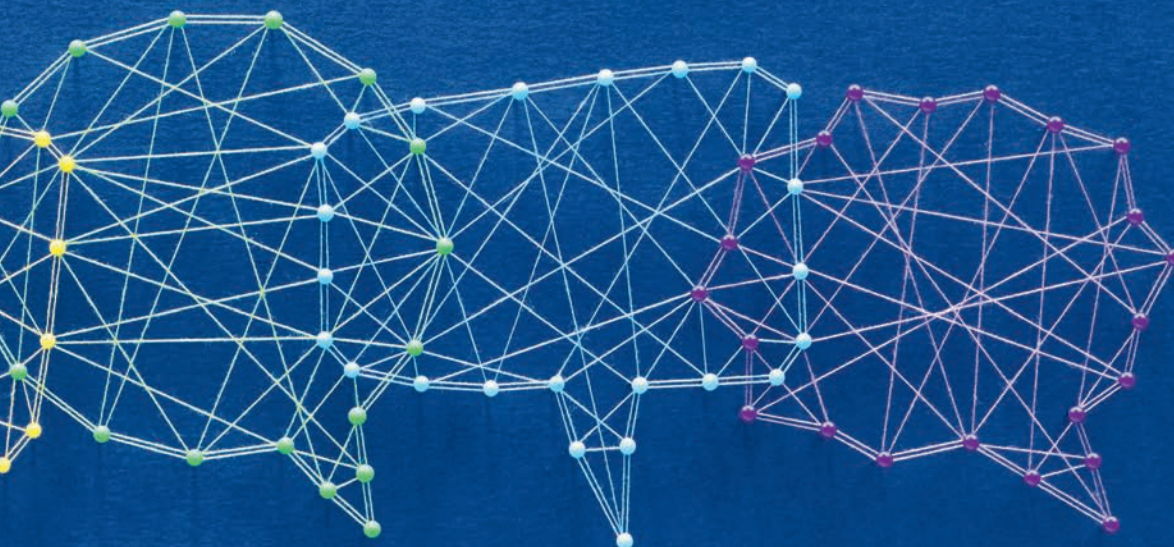
«Dialogorientiert», sagt auch Tanja Passow, Senior Consultant bei Farner Consulting und Dozentin für Change-Kommunikation. «Aber ebenso fakten- und datenbasiert. Heutzutage reicht es nicht mehr, einfach etwas zu behaupten. Mitarbeitende wollen wissen, auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen werden und welche Wirkung eingeleitete Massnahmen erzielen.» Das gelte auch für die interne Kommunikation selbst. «Sie muss die Bedürfnisse der



**Tanja Passow** ist stv. Leiterin Change bei Farner Consulting. Sie berät Unternehmen in Change Management und Change Communication. Daneben unterrichtet sie Change Communication und interne Kommunikation an verschiedenen Institutionen.



Hier finden Sie unseren Leitfaden für die interne Change-Kommunikation: [post.ch/202-change-kommunikation](https://post.ch/202-change-kommunikation)



### Constanze Jecker

ist Dozentin und Leiterin des CAS Internal and Change Communication am Institut für Kommunikation und Marketing der Hochschule Luzern. Die Medien- und Kommunikationswissenschaftlerin forscht zur internen Kommunikation, führt Workshops in Unternehmen durch und unterrichtet auch an anderen Hochschulen.

Mitarbeitenden erheben und die Wirkung von Kommunikationsmassnahmen messen.»

#### Kommunikation zum Treiber machen

Die Umstellung auf Dialog zwingt die Kommunikationsverantwortlichen, sich vom Management zu emanzipieren. Constanze Jecker: «Die interne Kommunikation sollte nicht das Sprachrohr der Geschäftsleitung sein. In einer offenen Kultur tauschen sich Mitarbeitende auf allen Ebenen und über alle Hierarchiestufen hinweg aus. Die Geschäftsleitung verliert dadurch zwar ihre Deutungshoheit, gewinnt jedoch an Glaubwürdigkeit.» So könne die interne Kommunikation zu einem eigentlichen Treiber des Wandels werden – indem sie Mitdenkerinnen und Mitmacher mobilisiere.

Top-down-Kommunikation ist damit aber nicht völlig out. Tanja Passow von Farner Consulting sieht das mittlere Kader bei Change-Prozessen als zentrale Player. «Sie sind das Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Basis. Sie müssen den Wandel in ihre Teams tragen, aber auch Impulse und Feedback aus den Teams nach oben spielen.» Auch hier sei Dialog gefragt. Aufgabe der internen Kommunikation sei es, die Führungskräfte zum Dialog mit ihren Teams zu befähigen. Das bedeute, sie durch Schulung, Coachings und mit Materialien zu unterstützen.

#### Kreativ und verständlich kommunizieren

Die zu vermittelnden Inhalte erfordern teils neue Formate. Eine Verlautbarung im Intranet? Ein Interview im Mitarbeitermagazin? So entsteht

keine Debatte. Geschweige denn Verständnis oder Akzeptanz. Tanja Passow fordert Mut zur kreativen Change-Kommunikation. «Ich will nicht nur lesen, was Digitalisierung bringt – ich will das erleben. Mit Geschichten, Videos, Animationen, Podcasts, Games ... Sie sprechen emotional an und vermitteln zugleich die Botschaft. » Doch: «Einfach nur hip genügt nicht. Der Inhalt zählt.»

Der Inhalt: für HSLU-Dozentin Constanze Jecker eine Herausforderung in der visuell getriebenen Kommunikation. «Change-Kommunikation muss verständlich sein. Sonst stiftet sie Irritation. Bilder sind aber häufig mehrdeutig.» Constanze Jecker schätzt daher auch tradierte Formate. «Ein Gespräch mit dem CEO im kleinen Rahmen? Warum nicht. Je komplexer der Inhalt, desto wichtiger der Austausch von Angesicht zu Angesicht. Man sieht die Reaktionen des Gegenübers, kann nachfragen. So entsteht echter Dialog.» •

11.



Oberstes Blatt an der unteren Ecke greifen und nach oben legen.

# Sechs Tipps für erfolgreiche Change-Kommunikation

Veränderung in Unternehmen gelingt, wenn die Mitarbeitenden die Stossrichtung mittragen und dem Führungsteam vertrauen. So trägt die interne Kommunikation dazu bei:



## Zeitpunkt richtig wählen

Gerüchte über bevorstehende Veränderungsprozesse verbreiten sich schnell. Das schürt Ängste und Widerstände. Mitarbeitende wollen wissen, wohin die Reise geht. Sie sollten daher in einer frühen Phase informiert werden. So können sie sich einbringen – mit Anregungen und Kritik.



## Informationen fokussieren und dosieren

Informieren ist wichtig. Aber bitte kein Overkill. Zu viel Information verwirrt und/oder ermüdet. Das bedeutet: auf die für Mitarbeitende wichtigen Informationen fokussieren. Warum braucht es die Veränderung? Welche Folgen hat sie – und für wen? Und: Was würde ohne Veränderung geschehen?



## Vorteile ins Zentrum rücken

Veränderung wird häufig als Störung wahrgenommen. Wer sein Team für den Wandel gewinnen will, muss eine überzeugende Vision haben und den Nutzen der Veränderung aufzeigen: Welche Vorteile bringt sie für die Betroffenen und für das Unternehmen? Das schafft Akzeptanz. Doch Vorsicht: Plumpe PR führt zu Vertrauensverlust.



## Auf Transparenz achten und Feedbackschlaufen einbauen

Mögliche Stolpersteine oder negative Aspekte müssen diskutiert werden, die Sorgen und Anliegen der Mitarbeitenden sollen in den Prozess einfließen. Feedbackschlaufen sind wichtig und bestimmen das Tempo. Das ist anstrengend, aber nachhaltig.



## Teilerfolge kommunizieren und würdigen

Der Weg ans Ziel kann lang werden – und ermüdend. Zwischenhalte sind daher wichtig. Das schafft Orientierung. Wie weit ist der Prozess fortgeschritten? Was haben wir bereits erreicht? Ebenso wichtig ist es, Teilerfolge zu würdigen. Das motiviert. Sachliche Kommunikation kann viel bewirken – noch mehr eine Geschichte, die Emotionen weckt.



## Change-Prozesse nachbereiten

Ist eine Veränderung implementiert, beginnt für die Mitarbeitenden oft die schwierigste Phase. Sie müssen sich in der neuen Umgebung oder mit den neuen Technologien zurechtfinden. Der Dialog mit den Mitarbeitenden bleibt wichtig. Wie kommen sie klar? Benötigen sie Unterstützung? Sehen sie Optimierungspotenzial? Ist die Veränderung konsolidiert, sollte sie nochmals gewürdigt werden. Erfolge sichtbar zu machen, trägt zur Verankerung einer eigentlichen Change-Kultur bei.