



© Metadesign (5)

Das Neue muss

Change-Prozesse
Märkte haben sich in den letzten Jahren drastisch gewandelt, und Unternehmen können sich diesen Veränderungen nur anpassen, indem sie sich selbst gravierend verändern.

KLAUS-PETER JOHANSSSEN

Diverse Studien haben gezeigt, dass Change-Prozesse nur mithilfe professioneller Kommunikation erfolgreich umgesetzt werden können. Uli Mayer-Johanssen, Vorstandsmitglied und Chief Design Officer von MetaDesign, und der Kommunikationsexperte Dieter Herbst sprechen über die Rolle des Visuellen im Rahmen dieser Prozesse in Unternehmen.

medianet: Professor Herbst, was charakterisiert Veränderungsprozesse, die sogenannten Change-Prozesse, in Unternehmen?

Dieter Herbst: Die Bedingungen am Markt haben sich in den letzten Jahren so drastisch gewandelt, dass sich Unternehmen diesen Ver-

änderungen nur anpassen können, indem sie sich selbst gravierend verändern. Typische Beispiele sind ehemalige Staatsunternehmen, die sich von Grund auf neu strukturieren und sich eine neue Persönlichkeit geben. Diverse Studien haben gezeigt, dass solche Prozesse nur mithilfe professioneller Kommunikation erfolgreich umgesetzt werden können.

medianet: MetaDesign hat mehrere große Change-Projekte betreut. Welche Rolle spielt das Visuelle?

Uli Mayer-Johanssen: Eine ebenso entscheidende wie das Wort, also verbale Kommunikation. Die Menschen haben ein inneres Bild von ihrem Unternehmen, an dem sie festhalten. Es ist daher immens wichtig, das neue Bild sichtbar

werden zu lassen. Eine wirkliche Veränderung entsteht nämlich erst, wenn sie sich von den alten Bildern lösen. Nur so kann sich der Wandel vollziehen.

Herbst: Veränderungsprozesse in Unternehmen lösen für die Mitarbeiter häufig spontan schlechte Gefühle aus. Diesen für sie mit einem hohen persönlichen Risiko verbundenen Prozess belegt man dann auch noch mit einem abstoßenden Begriff wie „Change“. Dazu zeigt man abstrakte oder gar keine Bilder, was es dem Gehirn ganz schwer macht, die Sache sympathisch zu finden und die persönlichen Konsequenzen abzuschätzen. Wenn das Gehirn sagt „Ich habe keine Vorstellung, was das für mich bedeutet“, dann unterstützt es auch den Wandel nicht.

Dagegen sollte man positive Bilder von Zukunftsszenarien setzen. Das Gehirn wendet 60% seiner Kapazität dafür auf, Bilder aufzunehmen, zu verarbeiten und Vorstellungsbilder zu entwickeln. Deshalb hat in meinen Augen die Visualität herausragende Bedeutung: weil sie – besonders durch die Verbindung von Wort und Bild – den Menschen einen Eindruck davon vermitteln kann, wie die Welt nach dem Wandel aussieht.

medianet: Brauchen Unternehmen im Wandel in der Regel ein neues Erscheinungsbild?

Mayer-Johanssen: Nein, nicht zwangsläufig. Natürlich ist es wunderbar, wenn man beim Punkt null anfangen und eine neue visuelle Geschichte schreiben kann. Das ist aber nur selten der Fall. Als erstes muss man herausfinden, was am bisherigen Bild positiv besetzt ist und was man davon mitnehmen sollte, um den Mitarbeitern weiterhin Orientierung zu bieten. Wenn Unternehmen sich immer wieder ein neues Erscheinungsbild zumuten, muten sie sich ja auch unglaubliche Implikationen zu.

Herbst: Das denke ich auch. Ich halte es für extrem wichtig, dass Veränderungskommunikation sehr stark auch das kommuniziert, was *bleibt* und Orientierung gibt. Meistens werden stattdessen nur die radikalen Veränderungen thematisiert. Das Management sagt: „Alles wird anders, wir müssen alles verändern!“ und ruft damit in den Menschen heftige Emotionen hervor. Ein Mitarbeiter, der sich beim Hausbau verschuldet oder gerade erst das älteste von drei Kindern zum Abitur gebracht hat, will keine Veränderungen. Deshalb rate ich davon ab, als Zeichen der Veränderung visuell sofort alles vollkommen neu zu machen. Man sollte die Menschen mit



”

Mitarbeiter regen sich wahnsinnig auf, wenn jemand mit der Forderung nach einem neuen Logo daherkommt. Wandel heißt aber nicht, alles wegzuworfen, was vorher war.“

ULI MAYER-JOHANSSSEN
Chief Design Officer, Metadesign

ZU DEN PERSONEN

Dieter Herbst ist Gschf. Ges. der source 1 networks GmbH, Autor und lehrt u.a. an der Universität der Künste Berlin und der Universität St. Gallen. www.dieter-herbst.de

Uli Mayer-Johanssen ist Chief Design Officer und Managing Director im Vorstand der Agentur MetaDesign, Schwerpunkt: Integrierte Markenführung. www.metadesign.de

Klaus-Peter Johanssen, Gschf. Ges. von Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation, ist seit 30 Jahren als Jurist, Marketing- & Kommunikationsexperte tätig. www.jk-kom.de

prozesshaftem Design durch die Veränderung führen, statt sie von heute auf morgen ins kalte Wasser zu stoßen. Es sei denn, Sie wollen ausdrücklich kommunizieren: „Ab sofort wird hier alles anders“.

Mayer-Johanssen: Das kann ich bestätigen. Wir haben nämlich festgestellt, dass Logos oder Markenzeichen als ein Symbol des Erfolges der letzten Jahre, für das Überstehen von Krisen, für das gemeinsame Erreichen von Zielen abgespeichert werden.

Mitarbeiter regen sich wahn-sinnig auf, wenn jemand mit der Forderung nach einem neuen Logo daherkommt. Wandel heißt ja nicht, alles wegzuworfen, was vorher war, und alles neu zu machen. Wandel bedeutet: Ich bewahre, was mich getragen hat und entwickle es

ten kann. Doch dieser funktioniert nicht, wenn wir Angst haben. Vor allem in Situationen, die gefühlsmäßig sehr aufgeladen sind, ist Bildkommunikation deshalb jene, die mehr Menschen erreicht als eine rein sprachliche.

medianet: An dieser Stelle würde ich gern von der Theorie in die Praxis gehen. Wie ist die Herangehensweise, wenn ein Unternehmen in einem Veränderungsprozess zu MetaDesign kommt?

Mayer-Johanssen: Der erste Schritt ist, dass wir uns ein Bild über die Situation des Unternehmens verschaffen. Dabei ist es interessant zu sehen, wie viele unterschiedliche Bilder die Unternehmen bei ihren diversen Kommunikationsmitteln einsetzen. Das ist außer



Die Frage ist: „Brauchen Unternehmen im Wandel zwangsläufig ein neues Erscheinungsbild?“

KLAUS-PETER JOHANSSEN
Geschäftsführender Gesellschafter
Johanssen + Kretschmer

ab, etwas zu sagen, etwas zu beschreiben. Der Kreis der Projektverantwortlichen wird später auch mit Bildern befragt. Das heißt, sie müssen sowohl aus vorgegebenen Bildern auswählen als auch manchmal selbst zeichnen. In dieser Phase nutzen wir das Visuelle nicht als Gestaltungselement, sondern Prozesstool. Es dient hier als Übersetzungsinstrument, das Gedanken und Gefühle verständlich und deutlich macht.

medianet: Herr Professor Herbst, was sagt der Wissenschaftler zu dieser Methode?

Mood-Chart dazu machen, wo wir heute stehen, und Bilder davon zeigen, wo wir hin wollen. Und in Sekundenbruchteilen können wir sagen: „Das ist mein Unternehmen“, „da will ich hin“ oder „das passt nicht zu uns“. Wenn ich 500 Beteiligten in kurzer Folge eine Sequenz von 100 Bildern vorspiele und danach deren Zustimmung abfrage, dann hat das aufgrund dieser Umgehung der gedanklichen Verarbeitung eine wesentlich höhere Verhaltensrelevanz, als wenn ich fünf Bilder zeige, über die ich mit ihnen drei Stunden diskutiere.

medianet: Und wie komme ich zu den richtigen Bildern?

Mayer-Johanssen: Trotz einer hochkomplexen Struktur, die dahinter steht, muss es ein sehr einfaches Bild sein, um wirksam zu sein. Es ist mit Sicherheit nicht nur ein einziges Bild, so wie wir nicht nur eine einzige Vorstellung von uns als Person haben.

Zu Anfang bedarf es eines sehr starken, sehr prägenden Bildes, das ich im nächsten Schritt öffnen kann, um immer stärker die Figur des Ganzen aufzuzeigen. Das Bild muss die Stärken der Menschen widerspiegeln, die das Unternehmen mitprägen. Es muss aber auch die eigene Positionierung und die Auftritte der anderen berücksichtigen, um sich in dem Dschungel des Wettbewerbs da draußen überhaupt abgrenzen zu können.

Es bedarf also einer breiten Basis, um ein Bild für das Neue zu prägen, es auszuformulieren. Und da ist der Gestalter der Übersetzer der neuen Zukunft.

Die Fragen stellte Klaus-Peter Johanssen für medianet.

sichtbar werden



Hat das Gehirn ein klares Bild von einer Sache, kann es unmittelbar entscheiden, ob es etwas unterstützt oder nicht.“

DIETER HERBST
Kommunikationsexperte

Herbst: Studien zeigen: Nichts ist so schlecht wie ein unklares Bild. Man hat untersucht, wie das Gehirn auf Reize reagiert. Die Ergebnisse zeigen, dass das Gehirn am besten, am leichtesten, am schnellsten reagiert, wenn es ein klares Bild von einer Sache hat. Dann kann es unmittelbar entscheiden, ob es etwas unterstützt oder nicht. Weniger gut ist die Reaktion des Gehirns, wenn es gar kein Bild gibt. Die schlechteste aller Alternativen ist die, wo es ein unklares Bild gibt.

Noch etwas spricht für eine Befragung anhand von Bildern: Man weiß mittlerweile, dass der Mensch zwar sein Wissen kommunizieren, sein Handeln aber nicht begründen kann. Deshalb kann man Managementprozesse mit Bildern hervorragend abbilden. Wir können ein

CHANGE-PROZESSE INTERNATIONAL: TOPS UND FLOPS

Geglückte Change-Prozesse

Jägermeister Meisterhafter Imagewechsel vom Kräuterlikör 50+ zum szenigen Kultgetränk, u.a. durch den Einsatz von „Jägerettes“ (Mädchen in knapper orangefarbener Kleidung) und den sprechenden Werbe-Hirschen Rudi und Ralph. Der Umsatz der Mast-Jägermeister AG stieg von 182 (1998) auf 312 Mio. € (2006).

Puma Der Sportartikelhersteller wandelte sich vom Billiganbieter zur trendigen Raubkatze, entfernte die Billigware, arbeitete mit Modedesignern und Promis, sponserte die Love Parade und Jamaikas Leichtathleten; aktueller Markenwert: 684 Mio. €; der Aktienwert stieg von acht (1993) auf aktuell rund 260 €.

Missglückte Change-Prozesse

Mister Minit Zur Jahrtausendwende wurde Maskottchen Fred (im roten Kittel) durch ein neues Logo ersetzt: einen rot umrahmten weißen Kreis, auf dessen Innenfläche Minit neben einem pinkfarbenen Punkt steht. Worauf Franchisenehmer rebellierten. Irritierte Kunden in den Shops fragten, wo denn der nächste Mister Minit sei. Die Geschäftsführung der Express-Schusterkette kehrte nach dem verpatzten Relaunch zu den Wurzeln zurück.

Camel-Zigaretten Anfang der 1990er-Jahre ersetzte Tobacco International den Camel-Cowboy durch Comic-Kamele, Abenteuer-Spots, Plüsch-Dromedare und entspannte Menschen samt Claim „Slow down. Pleasure up“. Die hektische Suche nach Identität ließ den ehemals zweistelligen Marktanteil auf 2,45% (2004) abstürzen. (red)

weiter, um meine Zukunftsfähigkeit zu signalisieren.

medianet: Würden Sie sagen, dass ein Change-Prozess ohne visuelle Begleitung überhaupt nicht erfolgreich durchgeführt werden kann?

Herbst: So absolut würde ich das nicht sagen. Aber visuelle Begleitung kann ihn enorm befördern. Denn eine herausragende Leistung von Bildern ist, dass sie nicht vom Verstand verarbeitet werden müssen, sondern direkt in unser Gefühlssystem einmünden und dort beruhigen oder beunruhigen können. Zudem werden Bilder unglaublich schnell erkannt. Wir brauchen nur einen Augenaufschlag, um auf einem Bild das Wichtigste zu erkennen. Das gesprochene Wort ist dagegen wesentlich langsamer.

Bilder sind in vielerlei Hinsicht auch dem Text überlegen. Lesen setzt voraus, dass der Mensch in einer ruhigen und entspannten Lage ist, damit der Verstand arbei-

für uns auch für die meisten Unternehmen spannend und lehrreich. Es geht gar nicht darum, dass das eine schön ist und das andere nicht schön oder dass alles gleich aussieht oder völlig heterogen ist. Es geht um eine visuelle Bestandsaufnahme, aus der wir unglaublich viel über das Unternehmen lernen, über sein Denken, seine Strategie und über sein Wesen.

Wir müssen uns ein klares Bild von der Gegenwart machen, um sagen zu können, welche Schritte wir gehen wollen und auch, wie groß diese Schritte überhaupt sind. Wir müssen ein Gefühl dafür bekommen, was in den Köpfen steckt, welche Vorstellung die Menschen von ihrem Unternehmen haben.

medianet: Und wie kommt man an die Zukunftsvorstellungen der Menschen heran?

Mayer-Johanssen: Zunächst einmal fragen wir verbale Äußerungen ab. Dabei fragen wir offen

