

Kommunizieren, was schwer vermittelbar ist

MindForest S.A. dient Unternehmen als Moderator im Change Management

Neue Strukturen im Firmengefüge oder neue Informationstechnologie – hier sind Unternehmen oft mit der externen und internen Kommunikation überfordert.

Damit Kunden und Mitarbeiter die Maßnahmen nachvollziehen und mit tragen können, braucht es eine ausgefeilte Kommunikationsstrategie und eine neutrale Stelle, die quasi als „Übersetzer“ komplizierter Sachverhalte in verständliche Sprache fungiert. Wie es aussieht, wenn komplexe Konzernstrukturen verwirrend sind, wird spätestens am Beispiel Airbus deutlich: Hier scheiterte die fristgerechte Auslieferung des A 380 unter anderem an nicht kompatiblen IT-Systemen – mit der Folge zu kurzer Elektrokabel, die nicht zur restlichen Konstruktion passten. Mit den bekannten Turbulenzen, die zum Beinahe-Absturz des gigantischen Flugzeugbauers führten.

Fachliche Begleitung

Ähnliche, vielleicht nicht ganz so spektakuläre Probleme bei der Einführung neuer IT- oder Warenwirtschaftssysteme, bei der Umstrukturierung von Aufgaben und Abteilungen oder bei Fusionen und Übernahmen kennen viele Unternehmen und Organisationen. Damit es nicht so weit kommt und das Change Management erfolgreich die gesteckten Ziele erreicht, ist seit dem Jahr 2000 die MindForest S.A. im Bereich interner Firmenkommunikation tätig. „Probleme haben Unternehmen oft, wenn sie eine technologisch ausgereifte Neuerung implementieren, aber im Geschäftsalltag keine weitere fachliche Begleitung erfahren, wenn sie kein ‚interface‘ haben und wenn die Mitarbeiter mit den Veränderungen alleingelassen werden“, erläutern die Geschäftsführer Nico Hoffeld und Guy Kerger die Situation, auf die das kombinierte zehnköpfige Team aus Kommunikations- und Dokumentationswissenschaftlern, Pädagogen sowie IT-Spezialisten zumeist bei den Auftraggebern trifft. Eine große Bandbreite an Erfahrungen, etwa im

Beinahe-Absturz: Beim Airbus A 380 scheiterte die fristgerechte Auslieferung unter anderem an nicht kompatiblen IT-Systemen im Konzern. Dass es so weit kommt, verhindert die richtige Kommunikationsstrategie, für die MindForest sorgt.



Management des Forschungszentrums für neue Medien im CRP Henri Tudor oder durch psychologische Fortbildungen, kommt ihnen zu Gute. Bei Bedarf tritt ein Netz aus externen Fachleuten in Aktion, die betriebswirtschaftliche oder marketingtechnische Fragen mit ihrer Expertise lösen können.

Die Kunden sitzen dank eines effektiven Empfehlungsmanagements längst nicht mehr nur in Luxemburg, wo MindForest regelmäßig die „Repères“ als Überblick über den Stand der IT-Technologien im Großherzogtum herausgibt, sondern auch in Frankreich und Deutschland. Gemeinsam mit den Führungskräften der Unternehmen erarbeitet MindForest eine maßgeschneiderte und detaillierte Strategie, welche Kommunikationskanäle und -inhalte wie genutzt werden können, um den Sinn und die Schritte der anstehenden Veränderung transparent zu machen.

Ganz verschiedene Kommunikationswege

Das können Publikationen im modernen Intranet oder die klassischen Aushänge am Schwarzen Brett sein, die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung von Meetings, die fachliche Schulung von Mitarbeitern oder die klar gegliederte Dokumentation von

Projekten. „Es gibt ganz verschiedene didaktische Kommunikationswege, die wir je nach den Themen und Menschen, um die es geht, genau anpassen. Die unternehmerische Entscheidung ist getroffen, bevor unsere Arbeit einsetzt. Wir kümmern uns dann um die bestmögliche Weise, sie für alle Beteiligten nachvollziehbar und annehmbar zu machen“, schildert Hoffeld das Vorgehen.

Kein negatives Image

Gerade die Neutralität der Mediatorrolle, die er und seine Mitarbeiter nach intensivem Kennenlernen des spezifischen Bedarfs einnehmen, mache Neuerungen konfliktfreier akzeptabel. Belegschaften schaffen so kein negatives Image für ihr Unternehmen im Wandel und schädigen das Image nicht, sondern sie sind eher bereit, das Change Management aktiv zu unterstützen. Auch spare Einsatz der externen Kommunikatoren direkt Kosten: „Die firmeneigenen Ressourcen werden zeitlich stark entlastet“, sagt Kerger. Die Leitlinien und Werte, die ein Unternehmen oder eine Organisation für sich erarbeitet haben, können auf diese Weise mit konkretem Leben gefüllt werden, das sich menschlich und in Zahlen rechnet. ■

Mehr Resonanz als gewöhnlich bekam die American Chamber of Commerce bei einem ihrer Themen-Lunches: Tragfähige und neue Zukunftsszenarien für Ökonomie und Bildung werden von Unternehmen als essenzielle Aufgabe begriffen angesichts einer sich abzeichnenden „gefährlichen Erosion“.

Als Gründer der Luxembourg School of Finance und Direktor der „Association des banques et banquiers, Luxembourg“ (ABBL) könne er auf die Frage nach notwendigen wirtschaftlichen Zukunftsperspektiven für das Land kaum das Thema Finanzsektor vermeiden, räumte Lucien Thiel ein, aber er werde sich Mühe geben. Dass innovative Wege jenseits der etablierten Stärken unbedingt notwendig sind, legte er mit Nachdruck und mit der Beweiskraft einer Fülle von Zahlen dar. Logistik, neue Dienstleistungen rund um Finanzen, eCommerce und vor allem Forschung in ausgewählten Disziplinen bieten hier viel Raum für Diversifikation.

Höhere Inflationsrate als in den Nachbarländern

Die wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre sieht er gekennzeichnet von einer „gefährlichen Erosion der Wettbewerbsfähigkeit“. Die Produktivität sei konstant unter den EU-Durchschnitt gesunken, es gebe eine höhere Inflationsrate als in den Nachbarländern und eine wachsende Arbeitslosigkeit gerade trotz der steigenden Einpendlerzahlen zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit. Der einstige Champion Europas sei aus der Balance geraten. Das Image des Landes – ein handfester Standortfaktor für Investoren – sei nur noch mittelmäÙig. Die europaweit einheitliche Unternehmensbesteuerung am Horizont droht zusätzlich, einen wesentlichen Vorteil des Großherzogtums zunichte zu machen. „Wir müssen pro-aktiv handeln brauchen eine Verjüngungskur für die Wirtschaft!“ lautet Thiels Fazit angesichts der komplexen Problemlage. Viel Kritik sei seinen Prognosen widerfahren, doch Thiel bleibt dabei: „Zwar scheint augenblicklich noch alles gut, doch wird dürfen die Augen nicht davor verschließen, dass die nachfolgenden Generationen nicht mehr von dem leben können, was heute ist. Mit den Veränderungen müssen wir unbedingt jetzt beginnen, wenn sie für unsere Kinder und Enkel funktionieren sollen. Wir brauchen eine Perspektive von 40 Jahren.“ Vor allem die Befähigung zum lebenslangen Lernen, um sich im individu-