

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 12. DEZEMBER 2009.

AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

# Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

## Umgang mit äusserem Widerstand

# Agieren statt negieren

Es sind Fähigkeiten und Talente, die den erfolgreichen vom gescholtenen CEO unterscheiden. Ein zentraler Unterschied liegt auch im Verhalten und Umgang mit Widerstand.

von Susanne Müller-Zantop (\*)

Mehr als achtzig Prozent eines Topjobs machen heute Kommunikationsaufgaben aus – mit Medien, Analysten, Kunden und Mitarbeitern, mit Politikern, Peer Groups, Verbänden und anderen Stakeholdern. Früher besonders hoch geschätzte Fähigkeiten wie die analytische und strategische Brillanz, wie fachliche Eignung und Finanzwissen sind heute selbstverständliche Voraussetzungen.

Topmanager haben in einer Zeit maximaler medialer Transparenz dann Erfolg, wenn ihre kommunikativen Fähigkeiten ausgebildet sind. Die Frage ist nicht: Hat er/sie dem Unternehmen eine Strategie gegeben – sondern die Frage ist: Kann er/sie die Strategie durchsetzen? Zwei Beispiele für gute Durchsetzung, sprich gute Kommunikation haben in diesem Jahr Jürgen Dormann als Präsi-

dent bei Sulzer und Carsten Schloter als CEO bei Swisscom abgegeben.

Dormann übernahm bei Sulzer als Nachfolger von VR-Präsident Ulf Berg einen Konzern, der hoch verschuldet in einer jahrelangen strategischen Unsicherheit, über die mögliche Fusion mit Oerlikon, steckte.

Schloter hat zuletzt den Dauerstreit über die Glasfaserverkabelung der Schweizer Haushalte beendet («fiber to the home»).

## Das klare Was

Wie gelingt es, strategische Entscheidungen durchzusetzen – inmitten eines Sumpfes von divergierenden Stakeholder-Interessen? Die Besonderheit dieser kommunikativen Herausforderung liegt im Umgang mit Wider-



S. Müller-Zantop

stand. Betrachten wir zunächst das strategische Element dieses Stils am Beispiel Jürgen Dormann:

1.) Dormann machte in der ersten Minute seiner externen Kommunikation klar, dass er als erfahrenes Individuum gerufen wurde, um eine extreme Situation zu meistern und dass er diese Aufgabe nur ausführen könne, wenn man ihm so weit als nur irgend möglich freie Hand lässt.

- 2.) Dormann liess keinen Zweifel daran, dass er gewillt ist, eine vorab in Grundzügen mit wichtigen Investoren durchgesprochene Strategie durchzusetzen.
- 3.) Er machte keine grossen Versprechungen für die Zukunft und hielt sich fern von Positiv-Prognosen. Er kommunizierte Vorhaben, bei denen jedermann überprüfen kann, ob sie umgesetzt werden.
- 4.) Jürgen Dormann hat schnell kommuniziert und nicht lange abgewartet. Er liess sich prospektiv weitere Handlungsoptionen offen, um je nach Sachlage anders entscheiden zu können. «Wohin die Reise geht, kann ich erst sagen, wenn wir uns mit den Geschäften von Sulzer intensiv auseinandergesetzt haben. Es geht um eine Wertsteigerung.»
- 5.) Er machte klar, dass er vor Widerstand nicht zurückschreckt und Konfrontation gewohnt ist. «Dann diskutieren wir das im Verwaltungsrat aus und am Schluss zählen wir die Stimmen aus. Das ist ein ganz normaler Vorgang.»

## Das kluge Wie

Das taktische Element im kommunikativen Umgang mit Widerstand sei am Beispiel von Carsten Schloter erläutert:

1.) Schloters Körpersprache drückt aus, dass er sein Gegenüber ernst nimmt: er zeigt sich körperlich ruhig, neigt den Kopf leicht nach rechts, hört aufmerksam zu und schaut dabei blinzelnd ins Leere oder auf seine Hände. Wenn er antwortet, benutzt er die Hände, um Argumente zu unterstreichen und die Konversation zu führen. Seinen Gesprächspartner blickt er offen und direkt an. Er zieht die Stirne leicht kraus, steht oder sitzt aufrecht, fest und mit beiden Füssen auf dem Boden. So wirkt seine Aussage «begründet», überlegt. Er führt mit Armen und Augen in eine gemeinsame Richtung: nach vorne. Der Blick wird öfter gepaart mit einem Lächeln, dabei zeigt er durchaus die Zähne, auch im übertragenen Sinn.

2.) Carsten Schloters Stimme wirkt dazu ruhig, fast leise. Vielleicht wird er noch leiser, wenn er verärgert ist. Er leistet sich Denkpausen vor dem Sprechen, variiert die Sprachmelodie und hält so die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer. Gelegentlich lacht er. Bemerkenswert ist seine Sprachbegabung: Hochdeutsch wechselt mit gelegentlichem Schweizerdeutsch, mühelos spricht er Französisch, ähnlich das Englische. Das ist ein Talent, dass nicht jedem CEO vergönnt ist. 3.) Inhaltlich argumentiert er häufig von aussen nach innen. Schloter nimmt das Argument des Gegenübers auf, würdigt es und

stellt es in einen grösseren Zusammenhang, indem dann plötzlich das Gegenüber gar nicht mehr anders kann, als ihm zuzustimmen. Dabei bleibt er seiner persönlichen Ansicht treu, sagt häufig: «Ich glaube, dass...»

## **Bewusste Offensive**

Das moderne Element an diesem kommunikativen Stil ist der klare Bezug einer persönlichen Position. «Zu seinem Standpunkt stehen», «eine Position beziehen», mit «Wi (Fortsetzung auf Seite 4)

## **Aufgeschnappt**

## **Downaging**

Während unsere Gesellschaft biologisch altert, steigt gleichzeitig unsere Lebenserwartung immer weiter an. Damit sinkt das probabilistische Lebensalter, unsere Gesellschaft verjüngt sich relativ gesehen. Da sich parallel dazu auch unsere Lebensführung verändert, schiebt sich auch die «Ermattungsschwelle» hinaus: Statt Passivität und Krankheit nach anstrengender, f...

#### Mehr dazu unter > www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarheit mit

tert. In Zusammenarheit mit :zukunfts institut

(Fortsetzung von Seite 1)

derstand» umgehen: Sie sind «im Stande», eine unangenehme Wahrheit in der Öffentlichkeit vorzubringen, um einen schnellen Verarbeitungsprozess in Gang zu setzen.

Bei Sulzer stand die Frage einer kompletten Fusion mit der Oerlikon AG seit langem im Raum, wurde zuvor oft dementiert. Ruhe kehrte erst ein, als Dormann sagte: «Eine Gesamtzusammenlegung macht für Sulzer keinen Sinn. Das ist mit mir nicht zu haben.» Bei Swisscom erinnert man sich kaum mehr an die Zeit, als der Konzern schlingerte, verunsichert war, mit Fehlakquisitionen belastet und ein Spielball politischer Kalküle. In Schloters Umfeld heisst es: «Unser CEO reagiert sehr offen auf Widerstände. Man muss keineswegs seiner Meinung sein. Im Gegenteil: Er fördert und unterstützt Offenheit und Transparenz in der Diskussion. Selbstverständlich soll der Widerstand konstruktiv sein.»

## Abwarten und ... untergehen

Viele CEOs leiden darunter, dass man ihnen nicht vertraut. Das verwundert heute kaum mehr jemanden, nach all dem, was passiert ist. Die wichtigste Sprache, mit der ein CEO Vertrauen aufbaut, ist die Körpersprache. Je öfter er sich zeigt, desto mehr Vertrauenskapital kann er, mit entsprechend glaubwürdigen Aussagen, einsammeln. Das kann auf dem Fussballplatz, auf einer Industriekonferenz oder in der regelmässigen Videobotschaft sein. Viele CEOs vermeiden das und wundern sich später, dass sie nicht verstanden werden. Dabei haben sie doch nur vermeiden wollen, dass man ihnen unangenehme Fragen stellt. Wer sich externen Widerstand vom Hals halten will, wird bei dieser Wirtschaftslage nicht lange CEO bleiben. Wer (sich) als CEO bewegt, der bleibt.

(\*) Susanne Müller-Zantop ist Gründerin der CEO Positions AG in Zürich (smz@ceo-positions.net).

Im Januar 2010 veranstaltet sie zusammen mit Alessandra Bodmer, Spezialistin für interne Kommunikation, einen CEO Breakfast zum Thema Kommunikation und Widerstand.

X



Über die Notwendigkeit des aufmerksamen Zuhörens für eine zukunftsfähige Unternehmensführung. Persönlichkeitsbildung ist die Voraussetzung für flexibles, verantwortungsvolles und innovatives Handeln.

von x (\*)

### Aktionismus?

Zurzeit sind viele Unternehmen mit einer neuen Dimension im Meistern von Veränderungen konfrontiert. Wir müssen angesichts der aktuellen kritischen Wirtschaftslage zur Kenntnis nehmen, dass die üblichen operativen Steuerungsinstrumente und die damit verbundenen Planungshorizonte komplett versagen. Die Auftragseinbrüche treten synchron und mit globalen, teilweise dramatischen Verstärkungseffekten auf. Was in den kommenden Monaten noch alles auf uns zukommt, weiss niemand mit Sicherheit. Trotzdem gilt es zu handeln: ohne Aktionismus, ohne Panik.

Zu beobachten ist hingegen, dass in aller Eile einschneidende Massnahmen getroffen werden, wie Investitionsstopp, Redimensionierungen, und Kostensenkungsprogramme. Schmerzlicher Personalabbau scheint unvermeidlich und bedroht im Kern die häufig historisch gewachsene Leistungsfähigkeit der betroffenen Firmen. In einer Reihe von Branchen wird der Konsolidierungs- und Marktbereinigungsprozess weiter angeheizt. Die Insolvenzrate steigt dramatisch an.

Selbsterneuerungskraft?

Gleichzeitig gibt es viele Unternehmen, denen diese aktuellen Turbulenzen wenig auszumachen scheinen. Sie sind mit einer hohen Eigenkapitalquote ausgestattet, mit schlanken, wettbewerbsfähigen Strukturen, einer erneuerten Technologie, einer stabilen Verankerung in unterschiedlichen Weltregionen und Geschäftsfeldern, d.h. mit einer strategischen Positionierung, die eine differenzierte Risikopolitik ermöglicht. Dieser Typus von Unternehmen hat gelernt, auf einen sorgfältig angelegten, längerfristig ausgerichteten Kompetenzaufbau zu setzen. Sie vermeiden, wo immer es geht, einschneidende radikale Organisationsumbauten, weil sie um die destruktiven Folgewirkungen solcher häufig zum Einsatz gebrachter Transformationsprozesse wissen. Vielmehr investieren sie in eine Art nachhaltiger Selbsterneuerungskraft, die vorausschauend Veränderungsimpulse aufgreift, den ständigen Kompetenzaufbau der handelnden Personen fördert und beides für eine gezielte evolutionäre Weiterentwicklung des eigenen Leistungsvermögens nutzt.

## Zuhören?

Wie aber erreicht man diese Form von wachem und bewusstem Denken und Handeln? Mit bisherigen Rezepten der Personalentwicklung nicht. Es sind nicht Trainings und Seminare, sondern eine haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung für Fach- und Füh-

rungskräfte, die hier förderlich sind – z.
B. die Einführung von Coaching als Führungshaltung.
Denn überwiegend fällt weder das Sprechen, Gespräche führen, Anweisungen geben, noch das

Strategien entwickeln schwer. Das können die meisten Führungskräfte sehr gut und werden durch die Personalentwicklungsmassnahmen weiter qualifiziert. Jedoch ist die eigentliche Kompetenz für ein nachhaltiges, bewusstes und waches Agieren nicht das Sprechen, sondern das Zuhören – das Wahrnehmen von dem, was gemeint ist. Es geht darum, vom Hören zum Zuhören zu kommen und von hier zum Verstehen komplexer nicht eindeutiger und oft nicht klar kommunizierter Themen und Phänomene. Es greift zu kurz, nur zu hören und auf die Oberflächenstruktur des Gesagten zu vertrauen. Wer nicht gelernt hat, die Tiefenstruktur des eigentlich Gemeinten wahrzunehmen, zu verstehen und darauf aktiv zu reagieren, betreibt Stühlerücken auf der Titanic, statt sich um das Leck zu kümmern.

Wahrnehmungsfähigkeit und Lernen im Unternehmen heisst vielmehr, sich auf die Tiefenstruktur einzulassen – im Zweier- oder Teamgespräch, in den Lieferanten- und Kundenkontakten – um rechtzeitig auf Veränderungen reagieren zu können. Rechtzeitig Veränderungen begegnen zu können, die eben noch nicht offensichtlich und explizit in den Gesprächen, Mails und Verlautbarungen zu erkennen sind.

## Geistesgegenwärtigkeit?

Unternehmen werden heute unablässig mit neuen Ereignissen konfrontiert, die niemand so erwartet hatte und die auch kaum erwartet werden konnten. Organisationen müssen sich heute mehr denn je auf unvorhersehbare (Extrem-)Situationen einstellen. Die Fähigkeit, geistesgegenwärtig Frühsignale zu erkennen und mit hohem Improvisationsvermögen auf plötzliche Veränderungen zu reagieren, wird insbesondere für Unternehmen in einem dynamischen Marktumfeld zu einer überlebenskritischen Ressource. Trotz wandelnder Kundenanforderungen, schwankender Nachfrage oder schwer vorhersehbarer Volatilitäten in der Zulieferkette oder in den Finanzströmen müssen wir es schaffen, zuverlässig Leistungen zu erbringen und uns zeitgleich offen zu halten für mögliche Innovationen.

## Erwartungskonformität?

Klassisch organisierte Unternehmen stehen sich hier häufig selbst im Weg. Sie konzentrieren sich zu stark auf ihre Erwartungen, Pläne und vergangene Erfolge und verhindern damit ungewollt, sich erwartungsoffen immer wieder ein neues Bild von der Lage zu verschaffen und situationsgerecht zu antworten. Auch im Umgang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise zeigt sich rückblickend ein altbekanntes Muster: Viele Signale der sich nach und nach aufbauenden Krise wurden wider besseren Wissens ignoriert. Im kollektiven Miteinander konzentrierte man sich auf das, was man erwartete, statt die vielen kleinen überraschenden Beobachtungen zum Anlass zu nehmen, verantwortungsvoll und überlegt auf die neue Situation zu reagieren. Darüber hinaus lässt die starke Entwicklungs- und Veränderungsdynamik der Unternehmenslandschaft bei immer mehr Führungsverantwortlichen ein Gefühl zunehmender Beschleunigung und eingeschränkter Steuerbarkeit entstehen.

Ausprobieren, Reflektieren, Integrieren Für ein Überleben in unvorhersehbar dynamischen Umfeldern brauchen Organisationen lernfähige Formen der Wahrnehmung und des Umgangs sowie lernfähige Mitarbeitende, um allen Bewegungen, die sie in der Produktion, bei Kundschaft, Lieferanten, Wettbewerb, Mitarbeitenden bemerken, aufmerksam, enttäuschungs- und gestaltungsbereit zu begegnen. Die Unternehmensführung stellt dies vor herausfordernde Fragen der Selbstor-