



University of Zurich  
Zurich Open Repository and Archive

Winterthurerstr. 190  
CH-8057 Zurich  
<http://www.zora.uzh.ch>

---

*Year: 2011*

---

## Mehrdeutige Kommunikation

Grote, G

Grote, G. Mehrdeutige Kommunikation. In: NZZ, 54, 05 March 2011, p.79.  
Postprint available at:  
<http://www.zora.uzh.ch>

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich.  
<http://www.zora.uzh.ch>

Originally published at:  
Grote, G. Mehrdeutige Kommunikation. In: NZZ, 54, 05 March 2011, p.79.

## Forschungsreise

# Mehrdeutige Kommunikation

In vielen, besonders den grossen Unternehmen jagt eine Umstrukturierung die nächste, und wir alle kennen die diversen Redewendungen zur Unvermeidlichkeit des Wandels, die uns zwei einfache Gleichungen vermitteln sollen: Veränderung gleich Innovation gleich gut; Stabilität gleich Stehenbleiben gleich schlecht. Nun ist sicher nicht jede Veränderung per se gut, und selbst wenn eine Veränderung zum Besseren bewirkt wird, muss es auch wieder Phasen grösserer Stabilität geben, damit die Veränderung wirklich Fuss fassen kann. Dies sind keine neuen Erkenntnisse, in der allgemeinen Rhetorik über die Notwendigkeit ständiger Veränderung werden sie aber leicht vergessen. Eine wesentliche, neue Facette beleuchtet eine Untersuchung von Scott Sonenshein, Management-Professor an der Rice University in Houston, Texas: Auch der Prozess der Organisationsveränderung selbst ist ein Wechselspiel von Wandel und Stabilität.

## Das Gleiche anders verstehen

Sonenshein hat über mehrere Jahre Umstrukturierungen in einer Einzelhandelskette in den USA begleitet. Ziel war, ein neues Verkaufskonzept für einen Teil der bestehenden Läden einzuführen. Sonenshein untersuchte, wie in der Kommunikation zwischen dem Management und den Mitarbeitenden verschiedene Deutungen der angestrebten Veränderungen und Reaktionen auf diese Veränderungen entstanden sind.

Ein erstes bemerkenswertes Ergebnis ist, dass fast alle Manager die Einführung des neuen Verkaufskonzepts bewusst sowohl als strategisch bedeutsame, tiefgreifende Veränderung als auch als unbedeutende «kosmetische» Änderung des Namens und Layouts der betroffenen Läden dargestellt haben. Sie haben also versucht, gleichzeitig Aufbruchstimmung zu erzeugen und Sicherheit zu vermitteln. Bei den Mitarbeitenden hat dies verschiedene Reaktionen ausgelöst: Manche haben vor allem herausgehört, dass sich wenig ändern wird, was einige begrüsst haben, andere aber auch enttäuscht hat; umgekehrt haben auch diejenigen, die verstanden haben, dass es eine grosse Änderung geben wird, teils positiv, teils negativ reagiert.

## Persönliche Deutung hilft

Zu lernen ist aus dieser Untersuchung, dass Widerstand gegen Veränderung nicht automatisch stärker ist, wenn die Veränderung grösser ist beziehungsweise als grösser wahrgenommen wird. Umgekehrt ist eine positive Haltung

und aktive Unterstützung von Veränderung selbst dann möglich, wenn die Veränderung in der persönlichen Wahrnehmung eher als Fortführung des Status quo verstanden wird.

Und schliesslich kann Mehrdeutigkeit in der Kommunikation von Managern hilfreich sein, um den Mitarbeitenden eine für sie persönlich stimmige Deutung der Veränderung zu erleichtern. Eine Gratwanderung ist das allerdings, denn Mehrdeutigkeit ist auch eine Brutstätte für enttäuschte Erwartungen, sei es für eine bessere Zukunft oder für eine Fortschreibung der Gegenwart.

*Gudela Grote, ETH Zürich, Gast Lehrstuhl HR-Management, Universität Zürich*

S. Sonenshein: We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. 2010. Academy of Management Journal, 53, 477–512.