

Stille da oben

In Veränderungsprozessen wird Kommunikation zum entscheidenden Erfolgsfaktor – ein Essay von Egbert Deekeling und Dirk Barghop.

Wenn Veränderung ansteht, wird es in den Führungsetagen meist ziemlich still. Dafür sendet der Flurfunk umso heftiger. Tatsache in vielen Unternehmen. Und Ausdruck einer Selbstbescheidung der Kommunikation: Kommunikation ist mehr als nur Verlautbarung. Sie muss Akzeptanz schaffen, Identifikation herstellen und Gefolgschaft sichern. Das kann sie nur, wenn sie zum Kerngeschäft der Unternehmensführung wird. Was heißt: präsent sein, überzeugen, die Fähigkeit zum Dialog sichern. Führung ist ganz entscheidend Kommunikation.

Über was wohl spricht man derzeit so auf den Fluren und in den Hallen deutscher Unternehmen? Über die unternehmerische Welt, wie sie in den Intranets und Mitarbeiterzeitschriften in oft floskelhaften Headlines beschrieben wird?

Oder darüber: „Unternehmen planen Entlassungen“, „Daimler verhandelt Kurzarbeit“, „Panasonic senkt Gewinnprognose“, „Schwarzer Tag im Einzelhandel“, „Helaba macht Verlust“, „Opel-Mitarbeiter sollen sparen“, „Gewinn von Anzag bricht ein“, „ArcelorMittal will 9.000 Stellen streichen“, „Kurzarbeit wird ausgeweitet“, „Fujitsu Siemens streicht“?

Dies ist nur eine Auswahl von Headlines von Artikeln und Meldungen, die an einem Tag im Winter 2008 im Wirtschaftsteil einer großen deutschen Tageszeitung erschienen sind. Aber sie sollte genügen, um deutlich zu machen: Auf den Fluren wird wohl über unsichere Zeiten gesprochen. Wahrscheinlich tauscht man sich darüber aus, wie es wohl werden wird in nächster Zeit. Ob der Job sicher ist. Ob nicht vielleicht ein Restrukturierungsprogramm kommt. Und wahrscheinlich wird man sich gegenseitig erzählen, dass man nichts weiß, und dass es ist wie meistens: Wenn Veränderung ansteht, ist es meist zuvor ziemlich still. Dann hört man „von oben“ wenig.

Diese Stille entspricht der gängigen Praxis der Unternehmenskommunikation. Die nämlich ist journalistisch geprägt. Das heißt: Berichtet wird über Ereignisse, Prozesse, Personen, Entscheidungen. Aber nicht über Trends, mögliche Entwicklungen, Szenarien oder Gedankenspiele. Und vor allem: Kommunikation passiert nach dem Geschehen. Und genau darin liegt das Dilemma.

Man braucht nur zu schauen, wie Change-Prozesse üblicherweise angelegt sind und ablaufen, und man wird erkennen, dass die Projektpläne dieses Verständnis und die damit verbundene Praxis brüskierend klar widerspiegeln: In der Regel ist Kommunikation gar nicht vorgesehen, sie wird erst gar nicht projiziert. Alles ist wichtiger! Kommunikation kommt später – danach und zwischendurch, wenn Zeit bleibt und es genügend zu berichten gibt. Was erreicht man damit? Im besten Fall das, was



journalistischer Zweck ist: Information, rechtzeitig und umfassend, sowie Meinungsbildung. Mehr aber ist nicht drin.

Aber es geht um viel mehr. Es muss Akzeptanz geschaffen werden, Identifikation. Es muss Gefolgschaft aufgebaut werden durch Ausgleich der Interessen, und zwar nicht nur an der Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern im Management auf allen Führungskräfteebenen und in den Communities des Unternehmens. Darüber hinaus sind Verhaltens- und Einstellungsänderungen gefordert, schnelles Lernen, neue Prozessroutinen. Das sind die Ziele von Change-Kommunikation!

Die Frage lautet: Wer weist rechtzeitig auf Verständigungs- und Akzeptanzprobleme hin? Wer sagt: „Das geht schief, wenn ...?“ Wer macht der Unternehmensführung klar, dass die Lösung solcher Probleme einen Kommunikationsaufwand erfordert, der mit der gewohnten „Jetzt informiert mal schön“-Praxis nicht zu bewältigen ist?

Es bedarf schon einiger (schmerzvoller) Erfahrung, damit sich das Topmanagement rechtzeitig mit dem Thema Kommunikation und Verständigung in Change-Prozessen befasst. Es bedarf aber vor allem einer großen Souveränität der Kommunikationsverantwortlichen im Unternehmen, um Fragen der Akzeptanz – oft auch gegen den Widerstand von Managementberatungen – erfolgreich anzugehen.

Das hieße nämlich zuallererst, die eigene journalistisch geprägte Praxis infrage zu stellen. Denn sie ist es, die das Kommunikationsverständnis und die Kommunikationspraxis prägt. Das wäre verbunden mit einer weitreichenden Erkenntnis: Wenn die Ziele von Change-Kommunikation Akzeptanz, Gefolgschaft und Mobilisierung heißen, dann brauchen wir wesentlich mehr als interne Medien und redaktionelle Kompetenz. Wir brauchen die Dramaturgie von Kampagnen, wir brauchen das Instrumentarium des Marketings und wir brauchen die Supervision aller Projekte hinsichtlich ihrer kommunikativen Wirkung. Und: Wir müssen uns mit den Kollegen in der Organisationsentwicklung und der Human-Resources-Abteilung vernetzen. Sie zählen ja Change Management zu ihrem Arbeitsgebiet und verfügen über eine Heerschar von dafür extra ausgebildeten Trainern.

Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen hängen ganz wesentlich von der „Koalitionsfähigkeit“ der Bereiche Unternehmenskommunikation und Human Resources (HR) ab. Hier sind die entscheidenden Kenntnisse, Erfahrungen und Fertigkeiten versammelt, die erforderlich sind, um im Unternehmen Akzeptanz und nachhaltige Unterstützung für den Change zu sichern. Die Zusammenarbeit beider Bereiche ist Voraussetzung, um dieses Wissen nutzbar zu machen.

Doch die Allianz zwischen HR und Unternehmenskommunikation funktioniert nur selten. Im Gegenteil: Statt ein konstruktives Miteinander zu organisieren, verschleißen beide Ressorts ihre Kräfte in einem fruchtlosen und noch dazu von gegenseitiger Geringschätzung geprägten Wettbewerb um Zuständigkeiten. Damit aber verwirken sie die Chance auf eine *prozessgestaltende Rolle* in der Veränderungssituation. Stattdessen werden HR und Kommunikation von der Projektleitung lediglich in ihrer instrumentellen Funktion „hinzugerufen“, ohne dass man ihnen jedoch originäre Gestaltungskompetenz im Change-Prozess zuschreibt.

Woran scheidet das Zusammenspiel? Aufschluss gibt ein Phänomen, das sich sowohl bei der Unternehmenskommunikation als auch bei HR, wenn auch in unterschiedlicher Ausformung, beobachten und das sich mit dem Begriff „Selbstbeschneidung“ beschreiben lässt.

Die Kommunikationsabteilung sieht ihre Aufgabe vor allem in der puren Berichterstattung. Doch hochkomplexe Change-Projekte verlangen der Kommunikationszentrale weit mehr ab als nur die Bereitstellung von Informatio-

**Miteinander statt
gegeneinander.**

nen und Interpretationshilfen im Nachhinein. Erfolgreiche Change-Kommunikation beginnt lange, bevor das eigentliche Projekt startet und es etwas zu berichten gibt, im Idealfall bereits Monate zuvor.

Auch der Bereich Human Resources muss sein Rollenverständnis grundlegend überdenken. Das Personalressort reklamiert zwar das Change Management für sich – und reduziert sich doch meistens auf eine reine Moderatorenfunktion. Denn wo HR-Verantwortliche die Change-Zuständigkeit beanspruchen, meinen sie allzu häufig nur das methodisch-didaktische Instrumentarium. Ihr professioneller Eifer konzentriert sich vor allem darauf, immer wieder neue, „noch innovativere“ Workshop- und Vermittlungsformate einzusetzen, die angeblich dem letzten Stand der Methodendiskussion entsprechen. War es gerade noch die Open-Space-Veranstaltung, bei der sich Großgruppen auf einer Art Themen-Marktplatz treffen und gemeinsam zu einem übergeordneten Thema neue Ideen entwickeln, so ist wenig später beispielsweise das World-Café, bei dem sich die Teilnehmer in wechselnden Konstellationen an Bistro-Tischen austauschen und so ein Kaleidoskop an Ideen entsteht, der letzte Schrei. Doch die Inhalte, um die es ja eigentlich gehen soll, treten bei der Suche nach der ultimativen Gesprächs- und Veranstaltungsmethodik nur allzu oft in den Hintergrund. Für viele HR-Abteilungen ist das Format die Botschaft. Vernachlässigt bis unterlassen wird der konkrete Bezug zum Geschäftsalltag und zur Unternehmensstrategie. Der Einsatz von Change-Management-Instrumenten findet so in vielen Fällen fern von jeder unternehmerischen Wirklichkeit statt.

Bleibt die Frage, was HR und Unternehmenskommunikation tun müssen, um aus dieser Falle eines verkürzten Aufgabenverständnisses zu entkommen und zu aktiven Prozesstreibern im Change zu werden.

Kräfte bündeln.

Nur wenn die Kommunikationsabteilung sich nicht allein als nachgelagertes „Verlautbarungsorgan“, sondern von Beginn an als Gestalter der Kommunikation versteht, kann es gelingen, die Notwendigkeit des Wandels erfolgreich zu vermitteln. Es gilt, das Kommunikationsressort in diesem neuen proaktiven Rollenverständnis zu bestärken und zu fordern, auch und gerade durch die Kollegen von HR. Gleichzeitig steht es der Unternehmenskommunikation gut an, die Geringschätzung abzulegen, mit der sie häufig den Change-Bemühungen der HR-Kollegen begegnet. Die Personalverantwortlichen wiederum müssen sich von ihrem Alleinvertretungsanspruch in Change-Fragen lösen. Ihre unbestrittene didaktische Kompetenz muss, um Verständnis und Akzeptanz sicherzustellen, durch inhaltliche Substanz fundiert werden. Die liefert die Unternehmenskommunikation mit einem erweiterten Arbeitsverständnis.

Wo HR und Unternehmenskommunikation aus eigener Kraft nicht willens oder in der Lage sind, ihre Kräfte entsprechend und im Dienste des großen Ganzen zu bündeln, ist die Unternehmensführung in der Pflicht. Ihr obliegt es, beide Ressorts zur konstruktiven Allianz zu verpflichten, und gegebenenfalls wird sie ihre Zusammenarbeit zu kontrollieren haben. Denn das Zusammenspiel von Personalern und Kommunikatoren ist essenziell für die Akzeptanz von Change-Prozessen und damit für den langfristigen unternehmerischen Erfolg.

Ob Vorstand, Geschäftsführer oder Ressortchef – nicht anders als der klassische CEO sind sie das Rollenmodell für die Führungskommunikation in Phasen von komplexen unternehmerischen Veränderungen. In diesem Sinne ist im Folgenden von CEO-Kommunikation die Rede.

Kommunikation ist Chefsache.

Dass der CEO auch kommunikativ an der Spitze des Unternehmens zu stehen hat, scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein. Doch sieht die Praxis in den Führungsetagen in der Regel anders aus. Nach unseren Beobachtungen und Erfahrungen müssen die Verantwortlichen des Personalbereichs und

der Unternehmenskommunikation in dieser Sache aber immer noch und immer wieder erhebliche Überzeugungsarbeit leisten. Es ist ja keineswegs selbstverständlich, dass sich „ihr“ CEO frei macht von seinem mühseligen Tages- und Nachtgeschäft und dann auch noch ausüben soll, was er seiner Meinung nach doch ohnehin schon ausgiebig praktiziert: kommunizieren. Und weil es nicht selbstverständlich ist, unterbleibt es in der Regel häufig auch. In der Praxis ist Kommunikation häufig eben nicht Chefsache.

Diese Praxis ignoriert jedoch etwas ganz Wesentliches: nämlich den Wirkungszusammenhang zwischen gut informierten, umfassend eingebundenen Führungskräften und dem Geschäftserfolg oder – wie in unserem Fall – dem Erfolg von Veränderungsprojekten. Dieser Wirkungszusammenhang indes scheint für technokratisch geprägte Gemüter nicht so leicht erkennbar.

Dabei genügt die Beantwortung folgender Fragen für ein Aha-Erlebnis: „Sie erwarten von Ihren Partnern und Vorgesetzten Informationen und Einbindung – rechtzeitig und ausführlich. Wie reagieren Sie, wenn das nicht geschieht? Was, glauben Sie, erwarten Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter von Ihnen? Und wie, vermuten Sie, reagieren Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter, wenn Information und Einbindung ausbleiben?“ Eine kleine Reflexion über diese Fragen müsste eigentlich ausreichen, um die Notwendigkeit von Kommunikation zwischen CEO und Führungskräften zu begründen – und zwar nachhaltig!

In die Praxis umgesetzt heißt das, sich Zeit zu nehmen für harte Überzeugungsarbeit. Kommunikation via E-Mail oder andere Medien reicht nicht aus. Es geht um die Präsenz der eigenen Person, um das persönliche Gespräch. Das beginnt mit den großen Auftritten bei Führungskräfteveranstaltungen und Betriebsversammlungen an den Standorten, das geht weiter mit Einladungen an ausgewählte Führungskräfte zu Gesprächsrunden in Form des sprichwörtlichen Kaminabends. Und es endet bei Vier-Augen-Gesprächen mit internen Meinungsbildnern.

Das alles dient nicht nur der Information und Einbindung. Es hat auch eine ungemein wichtige symbolische Dimension. Das persönliche Erleben des CEO in seiner Rolle als Erklärer, Lehrer, Erzieher schärft das Bewusstsein der Führungskräfte für ihre eigenen Kommunikationsaufgaben. Die Botschaft des CEO ist ebenso simpel wie einleuchtend: „Seht her, ich nehme mir ausreichend Zeit, Sie zu informieren, mit Ihnen zu sprechen. Also erwarte ich, dass auch Sie Zeit investieren, um mit Ihren Mitarbeitern zu reden.“ Diese – implizite – Botschaft ist mindestens ebenso wichtig wie das Gesagte, der Inhalt der Kommunikation.

Diese Aufgabe nimmt dem Unternehmenslenker keiner ab. Der CEO fungiert als Rollenmodell. Die damit verbundene „Rollenübertragung“ ist die eigentliche Aufgabe der CEO-Kommunikation in Veränderungsprozessen. Und es ist die Aufgabe der Kommunikationsexperten im Unternehmen, diesen Mechanismus in Gang zu setzen und aufrechtzuerhalten. Hier setzt die Inszenierung des CEO an und ein: In komplexen Unternehmens- oder Konzernstrukturen muss das persönliche Erleben des CEO medien- und massentauglich inszeniert werden. Das geschieht vor allem im Rahmen von größeren und kleineren Führungskräfteveranstaltungen. Solche Veranstaltungen dienen nicht nur dem Informationsaustausch und der Einbindung, sondern – und das ist ungemein wichtig – auch der faktischen und symbolischen Bestätigung der Führungsrolle. Denn darauf kommt es letzten Endes an: auf die Manifestation und die Bestätigung der Führungsrolle von Führungskräften: „Wir, die wir hier versammelt sind, wir sind die Führung dieses Unternehmens, dieses Konzerns.“

CEO-Kommunikation in Veränderungsprozessen dient genau genommen keiner anderen Funktion. Es geht um die Bestätigung und Bestärkung der

*Sich Zeit nehmen, überzeugen,
Präsenz zeigen.*

Führungsrolle und der Verpflichtung, die besonderen, nicht alltäglichen Verständigungs- und Vermittlungsaufgaben im Rahmen der Führungskommunikation zu gestalten und zu lösen. Die Kommunikations- und Personalbereiche stimulieren, flankieren, unterstützen diesen Prozess – nicht mehr und nicht weniger. Die wirkungsvolle, die eigentliche Change-Kommunikation indessen wird getragen von den Führungskräften im Unternehmen. Und in dieser Inszenierung gibt der CEO – nimmermüde – das große Rollenmodell.

Die eigentlichen Akteure der Change-Kommunikation sind die Führungskräfte. Ihre Dialogfähigkeit ist es, die über Erfolg und Misserfolg des Veränderungsprozesses mitentscheidet. Denn sie müssen strategische Entscheidungen in konkrete, zielgerichtete operative Handlungen überführen. Das funktioniert angesichts einer unübersichtlichen Unternehmenswirklichkeit nicht einfach nach dem Prinzip von Befehl und Gehorsam. Auch reicht es nicht aus, nur mit Appellen auf die Wichtigkeit des persönlichen Gesprächs hinzuweisen.

Dialogfähigkeit herzustellen und zu sichern ist daher die zentrale Aufgabe von Change-Kommunikation. Sie muss systematisch organisiert werden – auf allen Führungsebenen und durch ein enges Zusammenspiel aller dafür zuständigen Bereiche, sei es interne Kommunikation, sei es HR, sei es Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte als „Seismografen“ von Wahrnehmungslagen und Befindlichkeiten gezielt in die Gestaltung von Kommunikationsprozessen einbinden, sie „sprechfähig“ machen, ihnen jenseits der klassischen Chartpräsentation Vermittlungsinstrumente an die Hand geben, die ihnen den Dialog erleichtern, und nicht zuletzt reibungslose Vermittlungsprozesse über alle Hierarchieebenen hinweg gewährleisten, das sind nur einige der elementaren Aufgaben, die die Organisation von Change- und Führungskommunikation im unternehmerischen Wandel ausmachen.

Sie alle werden in den nächsten Wochen und Monaten wieder große Bedeutung gewinnen. Der Flurfunk sendet wieder. Die Menschen verlangen nach plausiblen Erklärungen dafür, was warum wann und wie passieren wird. Es ist dann auch wieder die Zeit, in der man auf den Fluren abfällig all die feigen Konzeptbegriffe aus dem Berater-Veränderungslexikon rezitiert, als da sind Effizienzpotenzial, Synergieeffekte, Kapazitätsanpassung und so weiter. Und genau da ist dann sehr wohl auch wieder das journalistische Sprachgefühl der Kommunikatoren gefordert.



Egbert Deekeling und *Dr. Dirk Barghop* sind Managing Partner von Deekeling Arndt Advisors in Communications. Das Unternehmen mit Sitz in Düsseldorf, Berlin, Frankfurt und München zählt zu den führenden Kommunikationsberatungen in Deutschland. Die beiden Kommunikationsexperten sind Herausgeber der zweiten,

komplett überarbeiteten Auflage des Buches *Kommunikation im Corporate Change*, das soeben im Gabler Verlag erschienen ist. Es gibt nicht nur einen Überblick über die wichtigsten Kommunikationsthemen aus Sicht von Topmanagern, Unternehmenskommunikatoren, Beratern und Coachs, sondern auch einen substanziellen Einblick in die Praxis wirkungsvoller Change-Kommunikation. www.deekeling-arndt.de

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.

Dialogfähigkeit sichern.

Egbert Deekeling / Dirk Barghop:

Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, 240 Seiten, 49.90 Euro. ISBN 978-3-8349-0742-4 www.gabler.de

