

Deekeling
Arndt
Advisors:

Identity & Change

Düsseldorf | Berlin | Frankfurt | München

Wir stellen die richtigen Fragen

- Wie erklären wir den Strategiewechsel, wenn die aktuelle Strategie erfolgreich ist?
- Wie erklären wir Restrukturierung und Krise und vermitteln gleichzeitig Zukunftsfähigkeit und Gestaltungskraft?
- Wie schaffen wir Akzeptanz für ein Corporate Center, das nur als Verwaltung erlebt wird?
- Wie integrieren wir ein Unternehmen, das nicht integriert werden will?
- Wie sichern wir uns das Commitment von Führungskräften, deren persönliches Schicksal offen ist?
- Wie schaffen wir Identität und Vertrauen, wo Desinteresse und Misstrauen herrschen?
- Wie können wir Vorurteil und Polemik in ein konstruktives Gespräch verwandeln?

Identity & Change – die Herausforderungen

Nichts ist mehr, wie es war. Keine Märkte mit Bestand. Keine Unternehmen, die jahrelang das Gleiche tun. Stattdessen: schnelle Strategiewechsel, ständige Entwicklung und Veränderung, immer neue Ansprüche, Herausforderungen, Risiken.

Konzerne geben sich neue Strukturen. Sie übernehmen, integrieren, fokussieren, diversifizieren. Unternehmensidentitäten kommen und gehen so schnell wie die dazugehörigen Namen, Logos, Vorstände, Eigentümer, Standorte.

Wie soll man das erklären? Wenn aller Halt verloren geht, wenn alle Identifikation verschwindet, wenn alle Werte wertlos werden.

Change gehört zu den größten Herausforderungen von Unternehmen und Kommunikation, die es gibt.

Ihn zu erklären und zu bewältigen, ist nicht Sache einer Betriebsversammlung oder einer Mitarbeiterzeitung. Change verlangt ein radikal anderes Verständnis der Kommunikation mit Führungskräften und Mitarbeitern: Sie wird aktiver Part, gestaltet, steuert und bestimmt den Rhythmus des Prozesses. Und immer wieder geht es um Antworten auf dieselben Fragen: Wie soll man Identität, Identifikation und Orientierung schaffen, wenn jeder Tag eine neue Lage bringen kann? Und wie kann das Topmanagement das glaubwürdig und authentisch vermitteln?

Identity & Change macht Strategien verständlich und schafft Orientierung in Zeiten permanenten Wandels.

Zielbestimmung Change-Kommunikation

Vom journalistischen Verständnis zur Gestaltung von Kommunikation

Von Egbert Deekeling

Die gängige Praxis der Unternehmenskommunikation bestimmt den Stellenwert von Interner Kommunikation auch in hochkomplexen Veränderungs- und Identitätsprozessen. Dieser Stellenwert ist gering.

Das ist die Hauptursache für das Scheitern oder spektakuläre Misserfolge.

Die gängige Praxis der Unternehmenskommunikation ist journalistisch geprägt. Das Prinzip der „guten Presse“ für Unternehmen und Unternehmensführer wird übertragen auf die Interne Kommunikation. Das heißt: Berichtet wird über Ereignisse, Prozesse, Personen – kompetent recherchiert, gut erklärt, ansprechende Themen. Ihrem Wesen nach ist journalistische Kommunikation nachrichtlich. Das meint: Sie passiert nach dem Geschehen. Und genau darin liegt das Dilemma, das erste Dilemma.

Die Projektpläne eines Veränderungskomplexes spiegeln dieses Verständnis und die damit verbundene Praxis brüskierend klar wider: In der Regel wird Kommunikation – in allen bekannten Umfragen und Forschungsarbeiten zu diesem Thema immerhin die am häufigsten genannte Ursache für das Scheitern – erst gar nicht projiziert.

Alles ist wichtiger! Kommunikation kommt später – und zwischendurch, wenn Zeit bleibt und es genügend zu berichten gibt. Was wird damit erreicht? Im besten Fall das, was journalistischer Zweck ist: Information, rechtzeitig und umfassend, sowie Meinungsbildung! Mehr ist nicht drin!

Es geht allerdings 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 Arbeitgeber/Arbeitnehmer, sondern im Management

auf allen Führungskräfteebenen und in den Communities des Unternehmens. Darüber hinaus: Verhaltens- und Einstellungsänderungen sind gefordert, schnelles Lernen, neue Prozessroutinen.

Das sind die Ziele von Change-Kommunikation!

Diese Zieldiskussion wird allerdings nach unserer Beobachtung in der Unternehmensspitze selten geführt – und wenn doch, dann oftmals spät und nicht mit schonungsloser Klarheit. Darin liegt ein weiteres, ein zweites Dilemma. Stimmen die Economics, ist alles andere zweitrangig und Sozialromantik. Es wird sich schon „irgendwie“ organisieren.

Das wird es leider nicht und noch weniger von selbst!

Wir beobachten stattdessen eine Art Paradoxon: Alle klein und groß angelegten Untersuchungen zum Thema belegen, dass die Hauptursache für das Scheitern von Veränderungsprozessen auf insuffiziente Kommunikation zurückzuführen ist. Die Prozesspraxis hat sich indessen keinen Deut geändert. Die Berücksichtigung von Kommunikationserfordernissen findet kaum statt und schon gar nicht rechtzeitig in den Planungsphasen von Change-Projekten.

Vielleicht spielen da Geschäftsinteressen mit. Für die oftmals projektleitenden Managementberatungen jedenfalls ist es heute noch nicht selbstverständlich – auch nicht nach zehn Jahren askömmlicher Beratungspraxis –, erfolgskritische Verständigungsaspekte prozess(mit)bestimmend zu organisieren. Es hieße nämlich, über den eigenen Schatten zu springen und Probleme zu adressieren, deren Lösung Managementberatungen nicht selbst besorgen können.

Die Frage lautet deshalb nach wie vor: Wer adressiert rechtzeitig Verständigungs- und Akzeptanzprobleme? Wer sagt: „Das geht schief, wenn ...?“ Wer macht dem Topmanagement klar, dass die Lösung solcher Probleme einen Kommunikationsaufwand erfordert, der die gewohnte „Jetzt informiert mal schön“-Praxis qualitativ hinter sich lässt und quantitativ bei weitem übersteigt?

Es bedarf schon einiger (schmerzvoller) Erfahrung im Topmanagement, um sich rechtzeitig mit der Verständigungsthematik von Change-Prozessen zu befassen. Es bedarf aber vor allem einer großen Souveränität der Kommunikationsverantwortlichen im Unternehmen, um Akzeptanzthemen auch gegen den Widerstand von Managementberatungen prozessrelevant zu organisieren.

Es hieße nämlich zuallererst, die eigene journalistisch geprägte Praxis und Prozessroutinen in Frage zu stellen.

Es wäre verbunden mit einer weitreichenden Erkenntnis: Wenn das Ziel unserer Arbeit Akzeptanz, Gefolgschaft und Mobilisierung heißt, dann reichen unsere Ressourcen nicht, denn wir betreiben journalistische Kommunikation. Wollen wir aber diese Ziele erreichen, bewegen wir uns in der Sphäre von Kommunikationsgestaltung: Wir brauchen inhaltliche Substanz, wir brauchen die Dramaturgie von Kampagnen, wir brauchen das Marketinginstrumentarium und wir supervidieren alle Projekte hinsichtlich ihrer Kommunikationswirkung. Wir vernetzen uns mit den Kollegen in der Organisationsentwicklung. Wir teamen uns mit der Human-Resources-Abteilung, die ja Change-Management zu ihrem Arbeitsgebiet zählt und die Heerschar der Trainer befehligt.

Das neue adäquate Prozessmuster heißt: Kommunikationsgestaltung. In der Praxis sind damit im Wesentlichen vier Arbeitsbereiche verbunden:

1. Inhaltliche Grundlagen schaffen

Um Verständnis, Akzeptanz zu erreichen, müssen die Wahrnehmungsperspektiven von Führungskräften und Mitarbeitern thematisiert werden. Im Topmanagement-Diskurs dominiert allein die Kapitalmarktperspektive. Hier muss Übersetzungsarbeit geleistet werden: Das sind aufwändige Textarbeiten. Das sind anstrengende Interpretationstätigkeiten. Dem Topmanagement ist immer wieder deutlich zu machen, dass unterschiedliche Wahrnehmungs- und Interessenperspektiven in Einklang zu bringen sind.

2. Prozessuale Voraussetzungen ermöglichen

Die Kommunikationsgestaltung braucht Prozessbedingungen für ihre Entfaltung. Dazu zählt eine funktionsstarke Projektorganisation. In dieser Projektorganisation werden die unterschiedlichen Interessengruppen der Unternehmenskommunikation eingebunden. Zum Beispiel: die Mitbestimmung! Ihr Einfluss ist maßgeblich für die Wahrnehmung eines Veränderungsprozesses von Seiten der Belegschaft. Ohne „sie“ geht nichts! Mit „ihr“ geht viel! Oder – wie erwähnt – die Personal- oder HR-Bereiche. Die Führungskräfte übernehmen den Löwenanteil der Überzeugungsarbeit. Die Workshop- und Trainingsformate sind in der Hand der HR-Abteilungen/-Bereiche. Ihre didaktische Kompetenz muss in der Change-Kommunikation inhaltlich bereichert werden. Der hermetische strategische Diskurs wird gewissermaßen mit Hilfe der HR-Formate aufgebrochen und erweitert zum strukturierten Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

3. Interventionsfähigkeit sicherstellen

Akzeptanz und Identifikation sind die Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse. Voraussetzung dafür ist Verständnis. Die Verständnisperspektive von Führungskräften und Mitarbeitern ist in Einklang zu bringen nach der Zeit- und Prozessnotwendigkeit eines Veränderungsprojektes. Das heißt aber auch: Die Kommunikationserfordernisse und -bedingungen müssen bei der Planung und Implementierung von Veränderungsprozessen berücksichtigt werden. Dazu bedarf es zunächst einmal der einfachen Behauptung von Einflussnahme gegen organisierten Widerstand von ambitionierten Veränderungsprojektleitern und (in der Regel) „prozessführenden“ Managementberatungen. Dazu braucht es Persönlichkeit und Macht. Die liegt oftmals nicht bei den Nachrichtoffizieren der Internen Kommunikation, sondern auf der Leitungsebene. Große Veränderungsprozesse sind demzufolge große Aufgaben für den Chef/die Chefin der Unternehmenskommunikation.

Er hat's ohnehin an der Backe, denn scheitern Veränderungsprojekte – liegt es meistens an der Kommunikation und damit nicht an der Managementfähigkeit der Projektleitung und der Unternehmensberatungen.

So ungerecht ist die Welt.

Der Veränderungsprozess ist das Eine – die Wahrnehmung des Erfolgs von Veränderung das Eigentliche!

4. Erfolgswahrnehmung organisieren

Die hohe Kunst der Change-Kommunikation liegt in der Darstellung von Veränderungserfolgen und der Aufrechterhaltung von Erfolgswahrnehmung. Veränderungsprozesse vollziehen sich nicht unter Laborbedingungen. Projekte, die sich über einen Zeitraum von ein bis drei Jahren ziehen und über nationale Grenzen und große Unternehmensbereiche wirken – also die überwiegende Anzahl von Change-Projekten –, bedürfen der ständigen oder wiederkehrenden Aufmerksamkeit.

Präsenz im Bewusstsein von Führungskräften und Mitarbeitern ist die Voraussetzung für hohes Engagement und Verständnis über einen langen Zeitraum. Hohe Präsenz und Aufmerksamkeit sind dabei in der Regel Resultate der Initialaktivitäten im Rahmen von Change-Kommunikation. Danach bestimmt der übliche turbulente Betriebs- oder Konzernalltag wieder die Aufmerksamkeit von Management, Belegschaft und – selbstverständlich – von Kommunikationskräften.

Der Change-Prozess tritt in den Hintergrund. Was war da eigentlich? Was ist denn aus dem groß angelegten Projekt geworden?

Erfolgreiche Change-Projekte erzeugen Fortschrittserlebnisse. Sie bilden den Kern der Change-Kommunikation. Sie müssen bei Aufmerksamkeitskonkurrenz sichtbar gemacht, ja auch inszeniert werden.

Change-Kommunikation gestaltet hier Realitätswahrnehmung im Konzern und in den Unternehmenseinheiten. Was der Fortschritt ist und ob er als solcher empfunden wird, das ist nicht nur eine Perspektive des Topmanagements. Das muss vor allem hinsichtlich der Wahrnehmung von Mitarbeitern und ihrer betrieblichen Situation reflektiert werden. Diese Perspektiven muss man kennen oder kennenlernen!

Das ist eine der wesentlichen Aufgaben erfolgreicher Change-Kommunikation und mit Arbeit verbunden. Der Einsatz lohnt sich.

Fortschritts- und Erfolgserlebnisse bestätigen den unternehmerischen Kurs, die Strategie und damit die Position von Projektleitung und CEO. Fortschrittserlebnisse rechtfertigen und bestätigen Anstrengung, Engagement und Entbehrungen in mühseligen Arbeits- und Lernphasen. Fortschrittserlebnisse binden das Topmanagement, Führungskräfte und Mitarbeiter zusammen und geben der Organisation und ihren Individuen Kraft und Zuversicht – und auch den Willen, über einen langen Zeitraum hinweg ein Veränderungsprojekt mit hohem Engagement zu bewältigen.

„Stop! Start Making Sense!“

Die Organisation von Inhalten als Kernkompetenz der Internen Kommunikation

Von Dirk Barghop

Speed, Speed, Speed

Mitte der achtziger Jahre inszenierte sich die US-amerikanische Rockgruppe Talking Heads in einem Konzertfilm mit dem provozierenden Titel „Stop Making Sense“. Die Postmoderne war damit in der Pop-Kultur angekommen. Mit dem Schlachtruf „Dekonstruktion“ hatte sie zuvor die Bastionen der letzten philosophischen Gewissheiten gestürmt. Ihr Credo: „Alles ist beliebig, es gibt keinen Sinn!“

Heute scheint die Postmoderne das wirtschaftliche Leben zu erobern. Der Dekonstruktion der Metaphysik folgt die Dekonstruktion von Unternehmen. Der aktuelle Schlachtruf lautet „Speed!“ – begründet durch die vier großen Megatrends unserer Zeit: Kapitalisierung, Globalisierung, Digitalisierung und Liberalisierung. Wer in der entfesselten Ökonomie mithalten will, muss vor allem eines können: schnell, schneller, am schnellsten sein. Beschleunigung ist das neue Gesetz der Wirtschaft, dem sich alle Unternehmen bedingungslos unterzuordnen haben. Das hat einschneidende Folgen für ihre Verfassung: Permanente Veränderungen prägen den Unternehmensalltag, die Halbwertszeit von Geschäftsmodellen verkürzt sich fortwährend, schnelle strategische Kurswechsel werden zur Normalität, tradierte Gewohnheiten und Selbstverständnisse radikal in Frage gestellt.

Für die Interne Kommunikation heißt das Ausnahmezustand – und zwar zeitlich unbefristet. Denn mit der Dynamik der Veränderung erhöht sich auch die Komplexität von Projekten und Inhalten. Im Unternehmen wird zeitgleich auf unterschiedlichen Baustellen gearbeitet. Hier neue IT, dort neue Führungsstrukturen. Hier neue Geschäftsfelder und neuer Marktauftritt, dort Kostensenkungsprogramm. Die letzte Baustelle ist noch nicht aufgehoben, schon werden Planungen für das nächste Großprojekt angestellt. Die Übersicht geht dabei schnell verloren. Wie das eine mit dem anderen zusammenhängt, bleibt oft unklar.

Dazu trägt auch das Topmanagement bei. Den Kapitalmarkt immer fest im Blick, taktiert es zwischen strategischen Optionen hin und her und fasst seine Entscheidungen und Verlautbarungen in Worte, die in der Regel nur Analysten und Unternehmensberater verstehen, nicht aber die Unternehmensöffentlichkeit.

Die Kommunikatoren bewaffnen sich angesichts dieses Ausnahmezustands mit dem ganzen Arsenal moderner, zumal elektronischer Informations- und Kommunikationsinstrumente. Wie Brennpunkt-Reporter warten sie auf Neuigkeiten, um Führungskräfte und Mitarbeiter aktuell auf dem Laufenden zu halten. „Sie verpassen nichts, sobald eine neue Entwicklung eintritt, sind wir wieder für Sie da.“ Das ist ein ehrenwerter Vorsatz, nur hilft er den Kommunikatoren hier nicht weiter. Schlimmer noch: Die Kommunikation lässt die Unternehmensöffentlichkeit im Change alleine.

No Future

Hochkomplexe und dynamische Veränderungsprozesse mit hohem Erklärungsbedarf, ein Topmanagement mit verklausulierter Sprache und Kommunikatoren mit journalistischem Selbstverständnis, diese Konstellation ist fatal. Sie trifft auf Führungskräfte und Mitarbeiter, die höchst sensibel auf Veränderungen reagieren. Sorge um den Arbeitsplatz, Statusängste, Gewinner-Verlierer-Konflikte, Veränderungsmüdigkeit, Festhalten am scheinbar bewährten Alten – alles das erzeugt Fragen, auf die keine Antworten gegeben werden. Das Ergebnis: Die Veränderung, ob nun strategische Neuausrichtung, Sanierung, Fusion oder Ausgliederung, gerät in Gefahr, von den Betroffenen als blinder Aktionismus und Willkür erlebt zu werden. Der Generalvorwurf: „Das ist doch alles ohne Sinn und Verstand!“ Management und Kommunikation scheinen ungewollt nach dem Talking Heads-Motiv „Stop Making Sense“ zu handeln. Es gibt zwar jede Menge Information, Verlautbarungen und Appelle im Intranet und in E-Mails, in Newslettern und Sonderpublikationen und natürlich in der guten alten Mitarbeiterzeitung. Nur der rote Faden, der alles zusammenhält und verständlich macht, der vermittelt sich nicht. Keiner ist da, der Führungskräften und Mitarbeitern das Warum der Veränderung einfach und nachvollziehbar erklären kann. Keiner ist da, der die Bedeutung der ‚großen‘ Veränderung für ihren Arbeits- und Geschäftsalltag veranschaulichen kann. Und: Keiner ist da, der plausibel macht, warum es sich lohnt, auch diese Veränderung anzunehmen und aktiv mitzugestalten. Nicht nur der Kurs und die Zukunft des Unternehmens bleiben damit im Unklaren, sondern auch die persönliche Perspektive der Betroffenen. Statt Aufbruch herrscht „No future“-Stimmung.

Inhalte statt Instrumente

Verantwortlich dafür ist in erster Linie das Aufgaben- und Selbstverständnis der Kommunikation. Dieses beruht vor allem auf zwei Annahmen. Erstens: Informationen erklären sich von selbst. Ich brauche ‚nur‘ die neuen Strategie-Charts für einen Artikel zu nehmen oder ins Intranet zu stellen, schon wissen alle, wo es in den nächsten Jahren lang geht. Daraus folgt die zweite zentrale Annahme: Auf die Instrumente kommt es an. Informationen werden mir geliefert – vom Vorstandsbüro, von der Strategieabteilung, von Projektgruppen. Meine spezielle Aufgabe ist es, die Informationen zum richtigen Zeitpunkt in die richtigen Informationskanäle zu ‚kippen‘.

Beide – für sich schon fragwürdigen, da mechanistischen – Annahmen scheitern, wie dargestellt, spätestens angesichts der Gegebenheiten hochkomplexer und dynamischer Veränderungsprozesse. Der traditionelle Kern des Kommunikatoren-Selbstverständnisses – „Ich kümmere mich um die Instrumente, die Inhalte kommen von selbst.“ – ist daher umzudrehen: „Ich kümmere mich zunächst um die Inhalte, dann kommen die Instrumente.“ Damit verschiebt sich die Kernkompetenz der Kommunikation weg vom Management der Instrumente hin zur Organisation, ja Formulierung von Inhalten. Die Kommunikationsagenda in Change-Prozessen folgt in Umkehrung des Talking Heads-Motivs einem doppelten Imperativ: „Stop! Start making sense!“ Der hat einschneidende Konsequenzen für das Aufgabenprofil der Kommunikation, aber auch für die Gestaltung des Kommunikations- und Change-Prozesses selbst.

„Start Making Sense!“ – Programmatik als inhaltlicher Kern der Kommunikation

Die neue zentrale Kernkompetenz der Kommunikation in Change-Prozessen äußert sich in der Entwicklung einer Programmatik, die auf die wichtigsten Fragen der Veränderung nachvollziehbare Antworten gibt und die in Sprache und Begriffen selbst schon Teil dieser Veränderung ist. Die Programmatik hat nicht weniger zu leisten, als die Strategie- und Change-Ziele aus dem verklausulierten Diskurs von Topmanagement und Unternehmensberatungen zu übersetzen in die (neue) Alltagswelt des Unternehmens. Es geht darum, aus abstrakten Charts, Konzepten und Vorstandsvorlagen eine erzählbare und anschauliche Geschichte mit dem Ziel zu formen, die Verständlichkeit des gesamten Prozesses und die Akzeptanz von Führung in schwierigen Zeiten zu sichern. Dabei geben unter anderem folgende Fragen die grundlegende Struktur der Programmatik vor:

- Warum müssen wir uns eigentlich verändern?
- Was ist das Ziel der Veränderung?
- Warum machen wir es so und nicht anders?
- Was passiert eigentlich, wenn wir uns nicht verändern?
- Was ist neu, was bleibt?
- Was passiert wann?
- Welche Auswirkungen hat die Veränderung auf unseren Arbeitsalltag als Führungskraft oder Mitarbeiter?
- Wo muss ich mich als Führungskraft oder Mitarbeiter auf neue Herausforderungen einstellen? Wo muss ich mich persönlich ändern?

Erst durch die explizite Klärung von Fragen des Prozess- und Selbstverständnisses lässt sich der rote Inhaltsfaden der Programmatik spinnen, der für den Erfolg des gesamten Kommunikations- und Veränderungsprozesses unabdingbar ist. Durch ihn lässt sich der Kontext beschreiben, der dem Change Rationalität und Plausibilität gibt. Er liefert den Bezugs- und Orientierungsrahmen, der eine Einordnung und Bewertung von Detailinformationen überhaupt erst möglich macht. Und: Er bietet neue Rollenbilder für Führungskräfte und Mitarbeiter an. Damit spannt die Programmatik eine Brücke zwischen Management-Entscheidungen und Erlebniswelt von Führungskräften und Mitarbeitern.

Die programmatische Arbeit darf aber bei der reinen Strukturierung von Inhalten nicht stehen bleiben. Zu oft machen scheinbar einfache sprachliche und begriffliche Unzulänglichkeiten die Glaubwürdigkeit von Reden, Statements oder Texten zunichte. Ein Beispiel, das immer wieder anzutreffen ist: die Komparativ-Falle. Kaum ein Text über Veränderungen, der nicht durch Steigerungsformen verunziert ist. Es gilt das stilistische Prinzip des ‚Höher, Schneller, Weiter‘. In vielen Fällen reicht selbst das nicht mehr aus. Die Steigerung wird weiter gesteigert – zumal in Appellen: „Wir müssen noch kundenfreundlicher sein!“, „Wir müssen noch effizienter arbeiten!“ Solche Formulierungen bewirken das Gegenteil von dem, was erreicht werden soll. Statt Motivation herrschen Kopfschütteln und Verständnislosigkeit vor. Denn diese ‚programmatischen‘ Aussagen sind eher Symptom einer inhaltlichen und strategischen Leere als Ausdruck einer genauen Handlungsanweisung. Sie erzeugen neue Fragen: In welcher Hinsicht kunden-

freundlich? Sind wir das nicht schon? Was heißt effizienter arbeiten? Wo derartige sprachlich-appellative Unschärfen auftreten, muss inhaltlich nachgearbeitet werden, bis klar ist, worum es hier eigentlich geht.

Gleiches gilt für den Einsatz von Zahlen. Gewiss, Zahlen sind wichtig als Beleg von Aussagen. Als zentrale programmatische Inhalte sind sie aber gänzlich ungeeignet. Denn: Aus Zahlen ergibt sich keine Geschichte. Zahlen sind nicht erlebbar. Zahlen stiften per se noch keine Bedeutung, keinen Sinn. Der muss argumentativ mit Aussagen und Inhalten hergestellt werden.

Für die weitere programmatische Arbeit gilt es daher zu klären, welche Begriffe den inhaltlichen Kern der Programmatik ausmachen. Diese ‚Schlüsselbegriffe‘ sollten vor allem das Neue und die wesentlichen Elemente der Veränderung eindeutig zum Ausdruck bringen. Sie sind gewissermaßen die inhaltlichen Leuchttürme, an denen sich Storylines und Argumentationsaufbau ausrichten. Mehr noch: Sie kennzeichnen die Gedankenführung von Reden, sie fließen ein in die Themengestaltung und Redaktionsplanung von internen Medien, ja, sie können grafisch aufgewertet in ein Motto oder einen Claim für den gesamten Kommunikations- und Change-Prozess überführt werden.

Eindeutige Begriffe und klarer Argumentationsaufbau sind das eine, eine Programmatik lebt aber auch von ihren emotionalen Momenten. Deswegen ist weiter zu klären, mit welchen sprachlichen Bildern Fragen des Prozess- und Selbstverständnisses anschaulich gemacht werden können. So können beispielsweise Analogien aus der Lebens- und Alltagswelt für die Umschreibung des Change-Prozesses selbst verwendet werden.

Auch hier gilt allerdings, genau hinzuschauen, ob die Analogien tatsächlich passen. Immer wieder gern genutzt wird zum Beispiel das Bild des Hausbaus. Neubau, Umbau, Ausbau – verschiedenste Facetten des Corporate Change scheinen sich in diesem Bild widerzuspiegeln. Allerdings werden sie den tatsächlichen Gegebenheiten kaum gerecht. Ein Hausbau ist ein in sich abgeschlossener Prozess – vom Bauplan und Grundriss über das Richtfest bis zur Fertigstellung. Es gibt einen eindeutigen Anfang und ein klares Ende. Diese Metapher suggeriert damit eine Prozess-Sicherheit, die es so nicht mehr gibt.

Kein Unternehmensführer kann am Anfang der Veränderung sagen, dass das Haus am Ende genauso aussehen wird wie im Bauplan. Dazu sind angesichts von permanentem Change und dynamischer Marktentwicklungen viel zu viele Variablen im Spiel.

Umso wichtiger ist es, diese neuen Dimensionen des Change im Rahmen einer Programmatik in adäquate sprachliche Bilder zu fassen. Es geht um die Suche nach dem richtigen Weg zum Ziel, um die Beherrschung von Risiken, um unvorhersehbare Ereignisse, auf die schnell und flexibel zu reagieren ist – und um die dazu notwendige Lern- und Einsatzbereitschaft.

Die Bestimmung von Schlüsselbegriffen und sprachlichen Bildern sichert die Erzählbarkeit der Programmatik und damit der Veränderung selbst. Sie erleichtert es allen Akteuren, über den Change in einfachen und anschaulichen Worten zu sprechen. Egal, ob Gesamtüberblick oder Informationen zu Detail-Sachverhalten – der Bezug zu den wesentlichen Aspekten der Veränderung wird durch diese inhaltlichen und sprachlichen Aufhänger immer wieder hergestellt.

„Start making sense!“ ist also wesentlich mehr als nur die Aufbereitung von Informationen. Es geht vielmehr darum, Antworten zu finden auf unbequeme Fragen, erzählbare Inhalte zu entwickeln, eine neue Sprache, Begriffe und Identifikationsangebote zu bestimmen. Gerade für Letzteres bedarf es aber einer entscheidenden Vorarbeit. Die programmatische Arbeit ist nur dann von Erfolg gekrönt, wenn zuvor geklärt worden ist, wie das Unternehmen ‚kulturell verfasst‘ ist und wo die mentalen „road blocker“ im Veränderungsprozess liegen.

„Stop!“ – Die Reflexion Change blockierender Denkmuster

Change-Prozesse werden in ihren Dimensionen zu oft auf Veränderungen der Corporate-Ebene reduziert. Für den Corporate Change gibt es einen detailliert ausgearbeiteten Masterplan mit allen Meilensteinen. Der Change gilt als abgeschlossen, wenn die neuen Strukturen und Prozesse implementiert sind. Ausgeblendet werden dabei die entsprechenden notwendigen Veränderungen auf der mentalen Ebene. Sie werden entweder als irrelevant erachtet oder man geht davon aus, dass sich mit der Veränderung von Strukturen automatisch auch das Selbstverständnis der betroffenen Menschen ändert.

Beides ist ein folgenschwerer Irrtum. Findet nicht zugleich mit dem Corporate Change ein angeleiteter Wandel in den Köpfen der Menschen statt, werden die neuen Prozesse und Instrumente im Geiste der alten Zeit wahrgenommen, beurteilt und – das ist entscheidend – angeeignet. Die Veränderungen zeigen nicht die gewünschten Wirkungen, weil sie nur zum Teil „gelebt“ werden. Das alte Arbeitsverständnis, tradierte Führungsgewohnheiten, ein überkommenes Managementverhalten führen weiterhin das Regiment. Das kann im schlimmsten Fall das Scheitern des gesamten Veränderungsprozesses zur Folge haben.

Ein einfaches Beispiel aus dem politischen Sektor veranschaulicht, was es heißt, wenn man sich zu sehr auf den ‚Corporate Change‘ verlässt: Die Welt feierte Anfang der neunziger Jahre den Anbruch eines demokratischen Zeitalters in Russland. Mit dem Ende der Herrschaft der KPDSU versanken auch ihre Gremien in Schutt und Asche. Stattdessen hielten demokratische Institutionen Einzug: Parlament, Wahlfreiheit, Meinungs- und Pressefreiheit. Heute die Ermüchterung: Es droht der Rückschritt. Die autokratische Tradition Russlands bricht sich ungehindert Bahn, weil es bisher versäumt wurde, die ihr zugrundeliegenden Denkmuster zu brechen.

Eine wirkungsvolle Kommunikation in unternehmerischen Change-Prozessen muss deswegen auch auf die Veränderung von Denkmustern und kulturellen Gewohnheiten abzielen. Diese können sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise äußern: in unausgesprochenen Werten, Regeln und Grundannahmen, die das tägliche Handeln von Führungskräften und Mitarbeitern leiten; in Sanktionsmustern, durch die Regelverstöße geahndet werden; in Ritualen und Symbolen, die sagen, was im Unternehmen besonders wichtig ist und wie man sich verhalten muss, um erfolgreich zu sein; und schließlich in der Art und Weise, wie darüber gesprochen oder eben nicht gesprochen wird. Das zu reflektieren und darauf zu hinterfragen, ob und inwieweit die Ziele und Inhalte des Veränderungsprozesses mit prägenden Denkmustern zusammenpassen oder nicht, ist die erfolgskritische Grundlagenarbeit der Kommunikation. Passt das alte Managementverständnis zu den Zielsetzungen und Herausforderungen des Sanierungsprogramms? Ist das neue CRM-Tool mit dem tradierten Kunden- und Beratungsverständnis der Kolleginnen und Kollegen ‚in der Fläche‘ vereinbar? Ist die Balanced Scorecard auf der Grundlage des gegenwärtigen Führungsverständnisses effizient zu nutzen?

Überall dort, wo Diskrepanzen zwischen neuen Change-Herausforderungen und alten Denkmustern festzustellen sind, entsteht Raum für programmatische Arbeit. Hier wird deutlich, welche Werte, Rituale und Begriffe alten Denkens in den Giftschränken gehören, welcher Bedarf für die Bestimmung und Vermittlung neuer Identifikationsangebote und Rollenbilder, Begriffe, Symbole und Bildwelten besteht – und nicht zuletzt: wie in Zukunft gesprochen werden muss. Die Programmatik wird so ihrem Anspruch gerecht, selbst schon Teil der Veränderung zu sein. Mehr noch: Sie leitet einen Denkmusterwechsel bei Führungskräften und Mitarbeitern ein. Die ‚neue Welt‘ wird in ihrer Sprache, in ihren Bild- und Begriffswelten, in ihren rhetorischen Momenten real und hält damit allen Beteiligten einen Spiegel vor.

„Stop!“ – das heißt also: Reflexion überholter Denkmuster, um ihnen mit einer neuen Programmatik eine alternative ‚Weltanschauung‘ entgegenzustellen und so ihre zerstörerische Wirkung auf den Veränderungsprozess zu brechen. „Stop!“ heißt aber noch mehr: ein neues Prozess- und Selbstverständnis der Kommunikation.

„Entschleunigung“ als neue Produktivkraft

Die Organisation von Inhalten folgt einem einzigen Ziel: Am Ende muss eine Programmatik der Veränderung stehen, die für alle Beteiligten gleichermaßen erzählbar wie nachvollziehbar ist und die einen Eindruck von der neuen Welt gibt. Dafür braucht programmatische Arbeit Zeit – bei der Analyse von Denkmustern wie auch bei der Entwicklung der Inhalte. Daher scheint programmatische Arbeit störend zu sein. Sie greift ein in Managementprozesse und stellt schwierige Fragen an Vorstände, Strategie- und Personalabteilungen sowie Projektgruppen. Ihr Credo heißt nicht „schnell, schnell, schnell“, sondern „Halt! Macht das eigentlich Sinn?“ Sie hechelt nicht aktionistisch dem Lauf der Dinge hinterher, sondern beteiligt sich aktiv an der Planung und Gestaltung des Change. Interne Kommunikation, die auf programmatische Arbeit setzt, interveniert so lange, bis die entscheidenden Fragen geklärt sind, bis der rote Faden der Programmatik reißfest gesponnen ist. Erst dann richtet sich ihr ganzes Augenmerk auf den Einsatz der Kommunikationsinstrumente.

Damit führt die Interne Kommunikation eine neue Produktivkraft in den Veränderungsprozess ein: die „Entschleunigung“. Nimmt sich ein Unternehmen im Planungsstadium der Veränderung frühzeitig genügend Zeit und Ruhe für die notwendige programmatische Reflexion des Change und ‚entschleunigt‘ hier gegebenenfalls seine Managementprozesse, kann es bei der Implementierung und Umsetzung umso mehr Speed aufnehmen, weil die Kommunikation neben ihrer Informationsaufgabe Akzeptanz sicherstellt und ein entsprechendes neues Selbstverständnis fördert. Egal, ob Reden des Vorstandes, ob Instruktionmaterialien für Führungskräfte, die diese für ihre eigene Kommunikationsagenda sprechfähig machen sollen, oder die Gestaltung von Medien: Alle Kommunikationsinstrumente zahlen inhaltlich auf die zuvor ausgearbeiteten programmatischen Grundlagen der Kommunikation ein – und damit auf die grundsätzlichen Ziele des Veränderungsprozesses.

Kommunikation im Corporate Change

Maßstäbe für eine neue Managementpraxis



Egbert Deekeling/Dirk Barghop (Hrsg.): **Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage.** Wiesbaden: Gabler, 2009.

Kommunikation im Corporate Change ist mehr als Interne Kommunikation, sie ist eine Managementpraxis – so lautete die zentrale Aussage der ersten Auflage unseres Buches „Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis“. Heute, sechs Jahre später, lassen sich unsere Erfahrungen und Beobachtungen bei der Beratung komplexer unternehmerischer Veränderungsprozesse auf die These verdichten: Change-Kommunikation ist Führungskommunikation! Das klingt banal. Doch was heißt das konkret im Management-Alltag? Welche Konsequenzen sind daraus für die Organisation der Change-Kommunikation zu ziehen?

Die komplett überarbeitete Neuauflage gibt Antworten auf diese Fragen und bietet nicht nur einen Überblick über die wichtigsten Kommunikationsthemen aus Sicht von Topmanagern, Unternehmenskommunikatoren, Beratern und Coaches, sondern auch einen substanziellen Einblick in die Praxis wirkungsvoller Change-Kommunikation.

Fusionen managen

Impulse zur Gestaltung des Wandels in Sparkassen



Deekeling Identity & Change; zeb/ (Hrsg.); Düsseldorf/Münster, 2004.

Wie Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet werden können, schildert unser Buch „Fusionen managen“, das wir gemeinsam mit der Unternehmensberatung zeb/ herausgegeben haben.

Mit diesem Buch wird ein Best-Practice-Beispiel vorgestellt, das anschaulich vermittelt, welche außergewöhnliche Herausforderung eine Fusion für ein Unternehmen darstellt. Das gilt vor allem für das Topmanagement, dem im Fusionsprozess eine zentrale Rolle zukommt.

Am Beispiel der Fusion zur Sparkasse Hannover haben Deekeling Arndt Advisors und die Unternehmensberatung zeb/ exemplarisch einen umfassenden Veränderungsprozess aus unterschiedlichen Perspektiven aufgearbeitet. Vorstände, Führungskräfte sowie Berater der beiden an der Fusion beteiligten Beratungsunternehmen kommen zu Wort, beleuchten die wichtigsten Handlungsfelder und dokumentieren Meilensteine eines Fusionsprozesses. Daneben geht es um die dramaturgische Gestaltung einer Fusion, die Einbindung von Führungskräften und die Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit.

**Branchenexpertise**

- Banken und Versicherungen
- Energie
- Automotive

Susanne Arndt

Susanne Arndt ist Managing Director. Ihr Beratungsschwerpunkt liegt in der Begleitung von Identitäts- und Veränderungsprozessen vor allem mit Blick auf strategische Neuausrichtungen, Restrukturierungen, Leitbild- und Werteprozesse sowie Integrationsprozesse. Susanne Arndt hat nach dem Studium der Germanistik, Geschichte und Medienwissenschaften über zehn Jahre in einer Kommunikationsberatung gearbeitet und dort ein breites Themenspektrum von Corporate Communications, Corporate Responsibility, Change und Crisis Communications abgedeckt.

Sie kennt die Herausforderungen in der Balance unterschiedlicher Interessen und die Erwartungen einer Vielzahl von Zielgruppen. Sie hat umfassende Erfahrungen in der Vermittlung komplexer unternehmerischer Entscheidungen in den unterschiedlichen Branchenkontexten erworben.

Beratungsschwerpunkte: Identitäts- und Veränderungsprozesse, HR-Kommunikation, Führungskräftekommunikation, Strategievermittlung, Unternehmenskommunikation, Positionierungsstrategien

**Branchenexpertise**

- Banken und Versicherungen
- Energie
- Automotive
- Transport und Logistik

Dr. Dirk Barghop

ist Managing Partner. Gemeinsam mit Egbert Deekeling verantwortet er den Beratungsbereich Identity & Change. Er berät Unternehmen in hochkomplexen Change-Prozessen bei der Führungskräfte- und Mitarbeiterkommunikation. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Erarbeitung programmatischer Inhalte zur Strategieerklärung und der damit verbundenen Ausrichtung und Gestaltung von internen Kommunikationsprozessen. Dirk Barghop promovierte in Historischer Anthropologie mit einer Arbeit über die Kommunikation der Führungseliten im antiken Rom. Vor seinem Wechsel in die Beratungsbranche war er in Forschung und Lehre tätig. Dirk Barghop ist Mitherausgeber des Buches „Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis“ (2009 und 2003) und Dozent an Fachhochschulen und Universitäten.

Beratungsschwerpunkte: Identitäts- und Veränderungsprozesse, Führungskräftekommunikation, Strategievermittlung

**Branchenexpertise**

- Banken und Versicherungen
- Energie
- Transport und Logistik

Egbert Deekeling

ist Managing Partner. Der Unternehmensgründer zählt zu den führenden Experten für Change Communications in Deutschland. Er hat frühzeitig erkannt, welche Herausforderungen Unternehmen angesichts des permanent wachsenden Veränderungsdrucks bewältigen müssen. Heute konzentriert er sich vor allem auf Beratung und Coaching von CEOs, Kommunikationschefs und Topmanagern. Der Diplom-Soziologe war Geschäftsführer bei ABC/EUROCOM. 1995 gründete er Deekeling & Fiebig und entwickelte die Agentur zur Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors.

Egbert Deekeling ist Mitherausgeber der Bücher "Interne Kommunikation – Erfolgsfaktor im Corporate Change" (1999) und „Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis“ (2009 und 2003) sowie – gemeinsam mit Olaf Arndt – Autor der Monographie „CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager“ (2006). Er ist Verfasser zahlreicher Fachbeiträge und Dozent an Wirtschaftshochschulen und Universitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Beratungsschwerpunkte: Identitäts- und Veränderungsprozesse, CEO-Kommunikation, Strategievermittlung

**Branchenexpertise**

- Finanzdienstleistungen
- Logistik
- Schwerindustrie

Robert Döing

ist Director und Team-Leiter im Beratungsbereich Identity & Change. Seine Wurzeln hat er im Journalismus. Seit fast neun Jahren ist Robert Döing bei Deekeling Amdt Advisors als Key Account Manager mit der Steuerung komplexer Veränderungsprozesse beschäftigt. Zu seinen Schwerpunkten gehört es, für die richtige Dramaturgie und das harmonische Zusammenspiel unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente zu sorgen, damit Veränderung überall im Unternehmen erlebbar und unternehmerischer Erfolg sichtbar wird. Parallel zum Studium der Sozialwissenschaften und Geschichte in Bonn arbeitete Robert Döing sechs Jahre als freier Journalist (Frankfurter Rundschau).

Beratungsschwerpunkte: Identitäts- und Veränderungsprozesse, Strategievermittlung

**Branchenexpertise**

- Banken und Versicherungen
- Energie
- Telekommunikation
- Handel
- Pharma und Chemie

Pascal Frank

ist Managing Director. Er weiß, wie komplexe Organisationen funktionieren, wie Entscheidungsprozesse forciert werden, wie Netzwerke aktiviert und Interessen ausbalanciert werden können. In erster Linie begleitet Pascal Frank Unternehmen aus der Finanz- sowie der Chemie- und Pharmabranche in Veränderungsprozessen und Mobilisierungsprojekten, häufig im internationalen Kontext. Pascal Frank arbeitete in den Kommunikationsstäben der Hoechst AG und der Celanese AG, später auf Beraterseite für Ketchum, Porter Novelli, ECC KohtesKlewes und Ahrens & Bimboese. So verbindet er die Erfahrung des Beraters aus vielen unterschiedlichen Kommunikationsprojekten mit dem Wissen um unternehmerische Prozesse, um Möglichkeiten und Unmöglichkeiten in Unternehmen.

Beratungsschwerpunkte: Identitäts- und Veränderungsprozesse, Führungskräftekommunikation, Strategievermittlung, Krisenkommunikation

**Branchenexpertise**

- Banken und Versicherungen
- Energie
- Handel

Natascha Kunath

ist Director und leitet das Team Processing im Beratungsbereich Identity & Change. Sie ist Expertin in der Steuerung komplexer Kommunikations- und Vermittlungsprozesse. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören die Analyse von Unternehmenskulturen, die inhaltliche und prozessuale Gestaltung von Führungskräfteveranstaltungen und das Coaching von Führungskräften zum Thema „Führung und Kommunikation im Corporate Change“. Zum Thema „Entwicklung und Implementierung von Leitbildern“ tritt Natascha Kunath regelmäßig als Gastreferentin an Hochschulen und Universitäten auf. Während ihres Studiums der Politikwissenschaften, Geschichte und Soziologie in Duisburg arbeitete sie als freie Redakteurin (NRZ und DFA).

Beratungsschwerpunkte: Identitäts- und Veränderungsprozesse, Führungskräftecoaching

**Branchenexpertise**

- Banken und Versicherungen
- Transport und Logistik
- Pharma und Chemie

Lutz Zimmermann

ist Managing Partner. Er hat zehn Jahre als Journalist gearbeitet und weiß, wie schnell vereinfacht, polarisiert, überspitzt, verhöhnt oder verurteilt wird. Seit mehr als acht Jahren ist er bei Deekeling Arndt Advisors damit beschäftigt, unternehmerische Strategien und Vorhaben, Projekte und Positionen so zu formulieren, dass sie beste Chancen im internen und externen Meinungsmarkt haben: von der Erarbeitung der Kommunikationsstrategie bis zur Formulierung der einen entscheidenden Botschaft. Lutz Zimmermann verbindet Beratungskompetenz und journalistisches Handwerk. Er arbeitete während des Studiums der Geschichte, Politikwissenschaft und des Öffentlichen Rechts als freier Journalist, absolvierte die Journalistenschule des Axel Springer Verlags und schrieb fünf Jahre für diverse Titel des Verlags, zuletzt für die Welt am Sonntag. Vor seinem Wechsel zu Deekeling Arndt Advisors entwickelte er mit einer Publishing Agentur für die Hamburger Großverlage neue Titel, Themenbeilagen oder Sonderausgaben etablierter Titel.

Beratungsschwerpunkte: Identitäts- und Veränderungsprozesse, Strategievermittlung, Führungskräftecoaching, Strukturen und Prozesse von Kommunikationsabteilungen

Deekeling Arndt Advisors:

Deekeling Arndt Advisors
in Communications GmbH

Düsseldorf

Schanzenstraße 56
40549 Düsseldorf
T +49 211 51332-0
F +49 211 51332-100

Berlin

Karlplatz 7
10117 Berlin
T +49 30 921012-0
F +49 30 921012-410

Frankfurt

Feuerbachstraße 26-32
60325 Frankfurt a. M.
T +49 69 97098-0
F +49 69 97098-500

München

Erika-Mann-Straße 64
80636 München
T +49 89 442384-0
F +49 89 442384-910

www.deekeling-arndt.de