

Klare Botschaften in unsicheren Zeiten

Von *Stephan Rammelt*



Stephan Rammelt ist Senior Berater bei der A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH.

Nie ist Kommunikation wichtiger als in Restrukturierungsprozessen. Zahlreiche Interessengruppen wollen genau informiert werden. Doch worauf kommt es an?

Der Plan ist nicht aufgegangen. Lange Zeit hat die Unternehmensspitze nach innen und außen Botschaften zur bisherigen Strategie und Aufstellung ausgesandt und um Vertrauen geworben. Und nun ist eine Restrukturierung oder gar Sanierung doch unvermeidlich. In der Wahrnehmung vieler Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ist die Botschaft damit klar: Der bisherige Weg war nicht der richtige. Doch wie erreicht man Zustimmung für den neuen Plan, wenn der alte nicht aufging? Wie stärkt man die Glaubwürdigkeit des Topmanagements, wenn es oftmals als der Verursacher der Krise gesehen wird?

Von allen Seiten werden schwierige Fragen an das Management herangetragen, die beantwortet werden müssen: von den Banken und Gläubigern, von Führungskräften und Mitarbeitern, von Kunden und Lieferanten, von den Gewerkschaften und dem Betriebsrat, von der Politik und Bürgern, von Medien und Meinungsbildnern. In Restrukturierungszeiten melden sich Anspruchsgruppen zu Wort, die das Unternehmen zuvor häufig nicht im Blick hatte. In diesem Spannungsfeld sich teilweise widersprechender Erwartungen einen unternehmerischen Neuanfang zu wagen erscheint vielen zunächst als unlösbares Unterfangen. Schweigen erscheint da häufig als einfacherer Weg – man kommuniziert nur das Notwendigste. Das entpuppt sich jedoch vor allem bei Restrukturierungen schnell als Eigentor. Feh-

lende Informationen werden durch Interpretationen ersetzt, Gerüchte sorgen für Unsicherheit. Wer die Zukunft plant und entscheidende Weichen stellt, muss deshalb erklären, interpretieren, einbinden und mitnehmen.

Kommunikation steuern

Um die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen aufzunehmen und ausgewogen adressieren zu können, ist eine systematische Kommunikationssteuerung von zentraler Bedeutung. Es braucht eine klare Kommunikationsgeschichte mit kommunikativen Leitplanken für den Prozessverlauf. Frühwarnsysteme helfen dabei, Probleme in der Kommunikation frühzeitig zu erkennen, Monitoringprozesse erleichtern es, die Wirkung der eigenen Botschaften zu kontrollieren und im Prozess anzupassen. Dabei kann es selbstverständlich nicht das Ziel sein, schon zu Beginn Antworten auf alle Fragen zu haben. Unerlässlich aber ist es, so früh wie möglich Transparenz bzgl. des Prozesses herzustellen und deutlich zu machen, wann welche Antworten zu erwarten sind. Dies sichert die Handlungsfähigkeit für die Kommunikation und ermöglicht u.a. den richtigen Umgang mit Gerüchten. Bei Restrukturierungen kommt nicht selten hoher Druck von den Medien. Wie bewerten sie die notwendigen Schritte, welche Spekulationen kochen hoch? Die Berichterstattung hat Einfluss auf Kunden, Partner, Lieferanten und Mitarbeiter. Restrukturierungen stehen immer

unter intensiver Medienbeobachtung – insbesondere bei Arbeitsplatzabbau oder -verlagerung. Es werden Vergleiche gezogen, Experten und Betroffene zitiert und individuelle Ängste geschürt. Vor allem lokale und regionale Medien haben die Tendenz, zu emotionalisieren und „der Wirtschaft“ ein Gesicht zu geben. Die großen überregionalen Medien greifen wirtschaftliche Faktoren auf, interpretieren und bewerten. Für Politiker – vor allem auf lokaler Ebene und erst recht im Wahlkampf – bieten Restrukturierungen eine Profilierungsplattform. Wer in diesem Konzert der Meinungen keine eigenen, klaren Botschaften setzt, verfehlt sein Ziel. Es müssen Kontakte zu wichtigen Journalisten aufgebaut und Positionen bezogen werden. Kritische Berichterstattung ist damit nicht grundsätzlich vermeidbar. Aber auch die kann helfen, wenn sie Sachverhalte richtig darstellt und die Situation versachlicht.

Mitarbeiter mitnehmen

Die Medien und die externe Öffentlichkeit sind zwar wichtig, aber trotzdem sollten vor allem die internen Anspruchsgruppen in den Fokus der Kommunikation rücken. Sie entscheiden darüber, ob die Restrukturierung ein Erfolg wird. Die Mitarbeiter brauchen Orientierung, um das Restrukturierungsvorhaben für sich einzuordnen. Und sie brauchen so schnell wie möglich Klarheit über die Folgen.

Besonderes Augenmerk muss die Kommunikation auch auf die Führungskräfte legen. Während ihre eigene Zukunft häufig noch unsicher ist, müssen sie bereits die Restrukturierung umsetzen und dafür sorgen, dass die Motivation der Mitarbeiter nicht sinkt. Deshalb muss die Kommunikation gegenüber den Führungskräften so früh wie möglich Transparenz schaffen und sie in ihrer schwierigen Vermittlerrolle mit geeigneten Tools unterstützen. Letztlich bestimmen Führungskräfte und Mitarbeiter in der Kommunikation mit Kun-

den und Lieferanten die Wahrnehmung entscheidend mit. Wenn es um Stellenabbau geht, lässt sich die ideale Kommunikationskaskade – intern vor extern – oft nicht einhalten. Der Betriebsrat tritt als kommunikativer Akteur auf und streut seine Version der Geschichte nach innen und außen. Betriebsräte und Gewerkschaften haben hier in den letzten Jahren enorm an Professionalität aufgeholt und beherrschen zunehmend die Spielregeln der öffentlichen Arenen. Sie haben meist die einfacheren Botschaften und gewinnen schneller die Interpretationshoheit. Wenn es bereits einen langjährigen offenen und konstruktiven Austausch gab, ist es auch in Krisensituationen leichter, an einem Strang zu ziehen. Wenn das nicht der Fall ist, muss eine konstruktive Beziehungsqualität erst aufgebaut werden. Gleichzeitig gilt es, unterschiedlichste Szenarien zu antizipieren und damit schnell und sicher auf mögliche Eskalationen reagieren zu können.

Glaubwürdig bleiben

Der entscheidende Erfolgsfaktor bei der internen und externen Kommunikation ist Glaubwürdigkeit. Doch warum soll man dem Topmanagement vertrauen, wenn es mit der gleichen Entschiedenheit auch den gescheiterten Plan der Vergangenheit propagiert hat? Das geht nur, wenn sich das Management Zeit für Kommunikation nimmt und auch offen und transparent erklärt, was man nicht absehen oder noch nicht planen kann. Es erfordert den Mut, Fehler zuzugeben und Rückschritte ehrlich einzugestehen, anstatt der Versuchung nachzugeben, sich in die Vorstandsetage zurückzuziehen und kritische Anfragen mit aalglatten Sprachregelungen zu beantworten. Wenn es um die Existenz von Arbeitsplätzen geht und die Zukunft auf dem Spiel steht, geht es um nicht weniger als glaubwürdige und nachhaltig vertrauenswürdige Antworten auf die Fragen der Anspruchsgruppen.