

Ulrich Gartner

Unternehmens- kommunikation in Restrukturierungsphasen

Mit strategischer Kommunikation
den Wandel erfolgreich gestalten



Springer Gabler

Unternehmenskommunikation in Restrukturierungsphasen

Ulrich Gartner

Unternehmens- kommunikation in Restrukturierungs- phasen

Mit strategischer Kommunikation den
Wandel erfolgreich gestalten



Springer Gabler

Ulrich Gartner
Gartner Communications
Neu-Isenburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-28818-1 ISBN 978-3-658-28819-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28819-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Ende Oktober 2019 berichtete das Handelsblatt, die Hausgeräte-Legende Miele wolle im Rahmen einer umfangreichen Restrukturierung 1000 Stellen abbauen. Erstmals in der 120-jährigen Firmengeschichte habe das Traditionsunternehmen als Reaktion auf scharfen Wettbewerb und die Digitalisierung sogar eine Unternehmensberatung hinzugezogen, um sich umfassend neu aufzustellen [1].

Kurz zuvor hatten unter anderem das schwäbische Familienunternehmen Voith Werksschließungen [2] und mit Schwan Stabilo ein weiterer Mittelständler einen deutlichen Arbeitsplatzabbau angekündigt [3].

Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Preisdruck, digitale Disruption, Handelskonflikte und nachlassendes Wirtschaftswachstum zwingen zunehmend auch mittelständische Firmen dazu, sich neu aufzustellen und dabei auch schmerzhaft Einschnitte vorzunehmen.

Die rein betriebswirtschaftliche Perspektive greift allerdings zu kurz. Wirklich gelingen kann eine Restrukturierung nur, wenn sie kommunikativ nach innen und außen begleitet wird. Andernfalls verschärfen Motivations- und Effizienzverluste in der Belegschaft und Reputationschäden in der Öffentlichkeit die ohnehin schwierige Situation des Unternehmens zusätzlich.

Anders als Großkonzerne allerdings verfügen mittelständische Unternehmen nicht immer über die Erfahrung, Ressourcen und Instrumente in der Unternehmenskommunikation, die dafür nötig sind.

Genau hier setzt dieses Buch an. Es versteht sich als praktischer Leitfaden für die Planung und Umsetzung einer professionellen Restrukturierungskommunikation – intern und extern. Beschrieben werden die Strukturen, Prozesse und Instrumente, die notwendig sind, um die operativen Entscheidungen aus kommunikativer Sicht zu bewerten und deren Umsetzung zu begleiten.

Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor in Restrukturierungssituationen. Ich hoffe, dass die Lektüre Sie dabei unterstützt, diesen Erfolgsbeitrag zu leisten.

- Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in Bezug auf Personen, Gruppen oder Organisationen im Zweifel das generische Maskulinum verwendet, das selbstverständlich geschlechtsneutral zu verstehen ist.
- Konkrete Inhalte von Beispielgrafiken, -tabellen und -texten wurden, sofern nichts anderes vermerkt ist, rein zum Zweck der Illustration dieses Buches entwickelt und haben nichts mit existierenden Unternehmen zu tun.

Neu-Isenburg, Deutschland
November 2019

Ulrich Gartner

Literatur

1. Müller A (2019) Miele baut mehr als 1000 Stellen weltweit ab, 30.10.2019. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/hausgeraetehersteller-miele-baut-mehr-als-1000-stellen-weltweit-ab/25171086.html?ticket=ST-67140332-2vDOr34Lb-SIQcoLEijYI-ap5>. Zugegriffen am 01.11.2019
2. Buchenau M (2019) Werksschließungen werden zur Bewährungsprobe für den Voith-Aufseher, 14.10.2019. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/siegfried-russ->

wurm-werksschliessungen-werden-zur-bewaehrungsprobe-fuer-den-voith-aufseher/25113828.html?nlayer=Themen_11804704.

Zugegriffen am 01.11.2019

3. Hofer J (2019) Schwan-Stabilo entlässt 200 Mitarbeiter, 17.07.2019. https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/familienunternehmen-schwan-stabilo-entlaesst-200-mitarbeiter/24670836.html?nlayer=Themen_11804704. Zugegriffen am 01.11.2019

Inhaltsverzeichnis

Teil I Restrukturierungskommunikation planen und vorbereiten

1	Warum professionelle Kommunikation in Restrukturierungen so wichtig ist	3
1.1	Das Problem der Datenfixierung	3
1.2	Emotion schlägt Logik	5
1.3	Managemententscheidungen sind kommunikative Akte	7
1.4	Vertrauensverluste richten wirtschaftlichen Schaden an	8
1.5	Auch andere bespielen die Bühne	9
	Literatur	9
2	Kommunikation als strategische Führungsaufgabe	11
2.1	Die Lotsenfunktion des Kommunikators	11
2.2	Kommunikation als Seismograf	12
2.3	Das Primat der internen Kommunikation	13
2.4	Zielgruppengerecht kommunizieren	14

3	Bezugsgruppen identifizieren und verstehen	15
3.1	Wer mehr weiß, ist im Vorteil	15
3.2	Abschätzen der Außenwirkung	16
3.3	Verstehen, mit wem Sie es zu tun haben	18
3.3.1	Die Beziehungslandschaft vermessen	18
3.3.2	Stakeholder identifizieren	19
3.3.3	Stakeholder kennenlernen	27
	Literatur	44
4	Eine Kommunikationsstrategie entwickeln	45
4.1	Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie sind Zwillingsschwestern	45
4.2	Kommunikative Ziele definieren	46
4.3	Win-win-Situationen schaffen	48
4.4	Das strategische Dreieck	48
4.5	Strategische Hebel identifizieren	50
4.6	Strategische Optionen bewerten	53
4.7	Fallstricke vermeiden	55
4.8	Strategische Entscheidungen dokumentieren	56
	Literatur	57
5	Führungsstrukturen schaffen	59
5.1	Nehmen Sie sich Zeit für die Vorbereitung	59
5.2	Kommunikationsfunktion als Teil des Leitungsteams	60
5.3	Führung innerhalb des Kommunikationsbereichs	62
5.4	Führen von Agenturen	62
6	Infrastruktur aufbauen	65
6.1	Generelle Voraussetzungen	65
6.1.1	Der „War Room“	66
6.1.2	Das eigene Team koordinieren	67
6.1.3	Kommunikationsaktivitäten steuern	68
6.2	Infrastruktur für die externe Kommunikation	69
6.2.1	Generelle Anforderungen	69

6.2.2	Kommunikation mit Journalisten	69
6.2.3	Kommunikation mit Geschäftspartnern	74
6.2.4	Kommunikation mit Vertretern der Politik	76
6.2.5	Analyse	77
6.3	Infrastruktur für die interne Kommunikation	84
6.3.1	Grundlegende strukturelle Anforderungen	84
6.3.2	Die Kraft interner Netzwerke	84
6.3.3	Plattformen für die interne Kommunikation	89
	Literatur	94

Teil II Restrukturierungskommunikation umsetzen und steuern

7	Kommunikationsinhalte entwickeln	97
7.1	Das Geheimnis des Geschichtenerzählens	97
7.2	Kern der Erzählung: das Narrativ	99
7.2.1	Aufbau	101
7.2.2	Tonalität	102
7.3	Weitere Komprimierung: der Elevator Pitch	102
7.4	Die Essenz: Kernbotschaften	103
7.5	Vertiefung der Kernbotschaften	105
7.5.1	Messaging Wheel	106
7.5.2	Argument Tree	108
8	Kommunikationsinstrumente entwickeln	111
8.1	Punktgenau kommunizieren	111
8.2	Holding-Statement	112
8.3	Instrumente zur internen <i>und</i> externen Nutzung	115
8.3.1	Q&A-Dokument	115
8.3.2	Modulare Präsentation	118
8.4	Instrumente der externen Kommunikation	120
8.4.1	Pressemitteilung	120
8.4.2	Kundenanschreiben	123
8.4.3	Leitfaden für Kundendienst, Callcenter etc.	125

XII Inhaltsverzeichnis

8.4.4	Ansprache von Politikern und Behördenvertretern	127
8.5	Instrumente der internen Kommunikation	128
8.5.1	Sprechzettel für das Top-Management	128
8.5.2	CEO-Video	130
8.5.3	Schriftliche Mitarbeiterinformation	131
8.6	Umgang mit sozialen Medien	132
8.7	Übung macht den Meister	134
8.7.1	Theorie alleine genügt nicht	134
8.7.2	Übliche Trainingsformate	135
9	Die Macht der Bilder	137
9.1	Bilder prägen die Wahrnehmung	137
9.2	Einfluss nehmen, wo es möglich ist	138
9.2.1	Eigenes Bildmaterial	139
9.2.2	Bildsprache in akuten Situationen	143
	Literatur	145
10	Umsetzungsplanung	147
10.1	Bereiten Sie sich minutiös vor	147
10.2	Detaillierte Ablaufplanung	148
10.3	Kommunikation aktiv steuern	150
10.3.1	Die Rolle des Kommunikators	152
10.3.2	Identifizieren Sie kommunikative Fixpunkte	153
10.3.3	Die Erzählung weiterentwickeln	155
10.3.4	Unterfüttern Sie das Narrativ	156
10.3.5	Bleiben Sie agil	157
	Schlusswort	161

Teil I

**Restrukturierungskommunikation
planen und vorbereiten**



1

Warum professionelle Kommunikation in Restrukturierungen so wichtig ist

Zusammenfassung Die Gründe für die Restrukturierung eines Unternehmens sind logisch, rational und datenbasiert, die Effekte ihrer Umsetzung jedoch sind hochgradig emotional. Vor diesem Hintergrund hat jede Managemententscheidung eine kommunikative Wirkung. Wird diese Wirkung nicht berücksichtigt, kann die Reputation des Unternehmens massiv beschädigt werden. Professionelle Kommunikation ist deshalb ein fundamentaler Erfolgsfaktor in Restrukturierungen.

1.1 Das Problem der Datenfixierung

Die Entscheidung, ein Unternehmen zu restrukturieren, folgt einer glasklaren Logik. Excel-Tabellen und Balkendiagramme machen unmissverständlich klar, wie sich die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen entwickelt haben, welche Trends zu erwarten sind und wo welcher Handlungsbedarf besteht.

Die Datenanalyse begründet nicht nur die Notwendigkeit einer Restrukturierung, sie liefert gleichzeitig auch die Zielbeschreibung – in Form verbesserter Umsatzrenditen oder Effizienzindikatoren beispielsweise.

Auf dieser Grundlage trifft und begründet das Management die strategischen und operativen Entscheidungen wie Personalabbau, Produktionsverlagerungen oder Standortschließungen, anschließend geht es an die Umsetzung. Wie könnte sich jemand dieser Logik verschließen? Es liegen doch alle Daten und Fakten auf dem Tisch!

Dieser analytische, datenfixierte Ansatz setzt sich häufig in der Planung fort. In einem mechanistischen Modell geht man davon aus, dass die vom Unternehmen beschlossenen Schritte in einer reibungslosen Abfolge die auf Papier gebrachten Ergebnisse liefern werden – also beispielsweise der geplante Personalabbau in der angestrebten Zeit zuverlässig die im Excel-Sheet festgehaltenen Einsparungen bringt.

Das Management geht bildlich gesprochen davon aus, dass man den Zug am Ausgangsbahnhof auf ein Gleis setzt und dieser nach einigen Zwischenstationen pünktlich am Zielbahnhof einläuft.

Tatsächlich aber verlaufen Restrukturierungen nicht mechanistisch, sondern entwickeln sich dynamisch und bisweilen erratisch. Fahrtstrecke, Signal- und Weichenstellungen, Geschwindigkeit und Haltestellen des Zuges sind ebenso schwer vorhersehbar wie die Frage, welche Passagiere auf- und wieder abspringen.

Genau hier liegt das zentrale Problem der datenfixierten Betrachtungsweise: Sie blendet wichtige Elemente der Wirkungskette aus.

Selbst wenn die Maßnahmen rational noch so gut begründet sind, wirken ihre Folgen immer in hohem Maße emotional, weil sie konkrete Menschen mit ihren Familien und Gemeinschaften, Perspektiven, Träumen und Ängsten betreffen. Wo Investoren steigende Gewinne sehen, fühlen betroffene Mitarbeiter Angst und Frustration, bangen Zulieferer um ihre Aufträge und Gemeinden um ihre Steuereinnahmen.

Hinzu kommt, dass natürlich nicht alle zugrunde liegenden Entscheidungsfaktoren wirklich „hart“ im Sinne von eindeutig und unwiderlegbar sind. Stattdessen spielen Annahmen, Einschätzungen und Prognosen des Managements eine erhebliche Rolle.

Wie sich bestimmte Marktentwicklungen tatsächlich auswirken oder welche Einsparungen eine Produktionsverlagerung inklusive aller Nebenwirkungen effektiv bringt, lässt sich in der Regel erst mittel- bis langfristig beurteilen. Das macht viele der vom Unternehmen vorgebrachten Argumente angreifbar.

1.2 Emotion schlägt Logik

Der Mensch betrachtet sich gerne als rationales Wesen, das sorgfältig Sachargumente abwägt und daraus wohlüberlegte Schlussfolgerungen zieht. Tatsächlich aber ist gut belegt, dass wir unsere Urteile weit überwiegend aufgrund von Emotionen und nur zu einem geringen Anteil aufgrund rationaler Überlegungen treffen – egal, ob es um zwischenmenschliche Beziehungen oder eine Aktieninvestition geht [1].

Die Psychologie unterscheidet im menschlichen Handeln zwischen einem „System 1“, das die Intuition, und einem „System 2“, das die Rationalität reflektiert. Der Psychologe und Nobelpreisträger Daniel Kahneman sagte dazu in einem Interview: „System 2 bin ich, also derjenige, der glaubt, die Entscheidungen zu fällen. In Wirklichkeit allerdings ist der Einfluss von System 1 enorm – ohne dass Sie sich dessen bewusst wären. Sie werden gewissermaßen regiert von einem Fremden, ohne dass Sie es merken. System 1 entscheidet, ob Ihnen ein Mensch gefällt, welche Gedanken oder Assoziationen Ihnen durch den Kopf schießen und welche Gefühle Sie empfinden. All das kommt automatisch, Sie haben keine Kontrolle darüber. Und doch müssen Sie Ihr Handeln darauf gründen. (...) System 1 kann nie abgeschaltet werden. (...) System 2 hingegen ist faul und springt nur an, wenn es sein muss. Bewusstes Denken ist aufwendig, und deshalb leisten wir uns das nur selten“ [2].

Fragen wie „Kenne ich das?“, „Mag ich den Urheber?“, „Passt dies in mein Weltbild?“ oder „Glaube ich daran?“ sind letztendlich – unbewusst – viel wirkungsvoller als Zahlenketten, Sachargumente und Kosten-Nutzen-Rechnungen. In diese Art der Beurteilung fließen natürlich in hohem Maße persönliche Prägungen ein; wen der eine witzig und sympathisch findet, den betrachtet ein anderer möglicherweise als trottelig und inkompetent.

Beispiel

Emil Annen von der Universität St. Gallen hat dieses Phänomen in einem Übersichtsbeitrag, der Marketingentscheidungen beispielhaft als Entscheidungen in komplexen Systemen betrachtet, so zusammengefasst: „Intuition und Gefühle beeinflussen Marketingentscheidungen in jeder Phase viel stärker, als sich dies Entscheider selbst je zugestehen würden. In der Entwicklung von rationalen Methoden und Entscheidungssystemen sowie in der Lehre werden diese Einflüsse kaum thematisiert oder sogar ausgeklammert. Dadurch entsteht eine Scheinsicherheit, der falsche Glaube an sich selbst als homo oeconomicus wird gefördert, die selbstkritische Überprüfung von Entscheidungsergebnissen hingegen eher verhindert. Diese menschlichen Einflüsse auf Entscheidungen können nie eliminiert werden“ [3].

Jeder kennt das Phänomen als Zuschauer von TV-Talkshows. Schon kurz nach einer Sendung erinnert man sich nur noch in Bruchstücken an das, was einzelne Teilnehmer konkret gesagt haben. Viel länger bleibt hängen, wie man die Protagonisten empfunden hat: als gut informiert, besserwisserisch, aggressiv, sympathisch und so weiter. Unter denselben Voraussetzungen beurteilt die Öffentlichkeit auch Entscheidungen und Handlungen von Unternehmen.

Als weiterer Aspekt kommt hinzu, dass negative Affekte stärker zu Handlungen motivieren als positive. Im Zeitalter der sozialen Medien entfalten sie eine vielfach verstärkte virale Wirkung: Negative Erlebnisse in einem Hotel führen häufiger zu Bewertungen auf Online-Portalen als positive; Shitstorms entwickeln sich so rasant, weil viele schnell mit kritischen Kommentaren bei der Hand sind, während Unterstützung eher zögerlich gewährt wird.

Eine noch so überzeugende Datenbasis als Grundlage einer Restrukturierung wird deshalb niemals dafür ausreichen, die Unterstützung wichtiger Beteiligter zu gewinnen oder den Widerstand überzeugter Gegner zumindest abzuschwächen. Eine finanzielle Projektion erzählt keine Geschichte, sie motiviert nicht und löst keine impulsiven Reaktionen aus – die Schicksale der davon betroffenen Menschen tun dies aber sehr wohl.

1.3 Managemententscheidungen sind kommunikative Akte

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, lautet das wohl bekannteste der fünf Axiome, die der Sprachwissenschaftler Paul Watzlawick über die menschliche Kommunikation aufgestellt hat [4]. Menschliches Verhalten sendet immer auch kommunikative Botschaften, selbst wenn der Betroffene diese nicht explizit ausspricht oder nicht einmal beabsichtigt. Ein häufig zitiertes Beispiel ist die Frau im Wartezimmer einer Arztpraxis, die starr zu Boden blickt – und damit den anderen Wartenden unbewusst, aber sehr deutlich mitteilt, dass sie keinen Kontakt wünscht.

In kritischen Situationen lässt sich dieses Axiom weiter zuspitzen: Hier hat das Verhalten eines Protagonisten sogar eine stärkere kommunikative Wirkung als seine expliziten Äußerungen. Dem Kapitän, der nach einer Havarie als Erster in ein Rettungsboot steigt, wird niemand seine lautstarke mündliche Versicherung abnehmen, es sei alles in Ordnung und man möge doch bitte nicht in Panik geraten.

Für das Restrukturierungsmanagement bedeutet das zweierlei. Erstens: Managemententscheidungen und Kommunikation lassen sich nicht voneinander trennen. Zweitens: Die kommunikative Wirkung einer Entscheidung kann die Effekte der expliziten Kommunikation überlagern.

Deshalb führt ein Agieren nach dem Motto „Wir machen das jetzt einfach mal und die Kommunikationsabteilung verpackt es dann schön“ zuverlässig in eine Sackgasse. In einem solchen Szenario kann Kommunikation bestenfalls versuchen, den Schaden zu begrenzen, den das operative Handeln angerichtet hat, und anschließend die Scherben wegzuräumen.

Stattdessen muss jede Managemententscheidung auf ihre kommunikative Wirkung hin überprüft werden. Die Frage „Wir wirkt das?“ ist strategisch für den Erfolg einer Restrukturierung wichtiger als „Wieviel können wir dadurch einsparen?“ – schon allein deshalb, weil möglicherweise die Kosten, die der hervorgerufene Widerstand verursacht, die geplanten Einsparungen wieder zunichtemachen oder sogar übersteigen.

Beispiel

Nehmen wir an, ein durchaus erfolgreiches Unternehmen plane einen Personalabbau, um auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren. Nun steht es dem Management frei, im Rahmen des Sozialplans das gesetzlich zwingend vorgeschriebene Minimum an Abfindungen anzubieten. Der Kostenunterschied zu einer großzügigeren Regelung kann auf dem Papier signifikant sein.

Das Signal, das die Belegschaft wahrnimmt, lautet allerdings: „Die Arbeit, die wir geleistet haben, und unsere Treue sind dem Unternehmen nichts wert. Dem Unternehmen geht es gut, und nun will man auf unsere Kosten noch mehr verdienen!“.

Das Management sagt ‚gesetzliche Regelung‘, das Publikum versteht ‚mangelnde Wertschätzung‘. Die Folgen sind mit hoher Wahrscheinlichkeit langwierige Auseinandersetzungen, eine sinkende Arbeitsmoral und entsprechende Effizienzverluste, die das Unternehmen mittelfristig teurer zu stehen kommen als die im knappen Sozialplan vermeintlich eingesparten Summen.

1.4 Vertrauensverluste richten wirtschaftlichen Schaden an

Von Investorenlegende Warren Buffet stammt der Satz, man brauche 20 Jahre, um eine Reputation aufzubauen, aber nur fünf Minuten, um sie zu ruinieren [5]. Das gilt für Unternehmen nach außen ebenso wie nach innen. In sehr angespannten Situationen, die von hoher Emotionalität und Nervosität gekennzeichnet sind, liegen die Nerven blank. In einem derartigen Umfeld können bereits eine missverständliche Äußerung oder eine unbedachte Entscheidung Vertrauen nachhaltig zerstören.

Belegschaften reagieren darauf bestenfalls mit Stillhalten und Abwarten. Häufiger jedoch sind Demotivation und nachlassende Arbeitsleistung die Folge, die sich regelmäßig ganz konkret in sinkenden Kennzahlen für Produktivität, Effizienz oder auch Arbeitssicherheit niederschlagen.

Externe Folgen können Kursverluste, Nervosität der kreditgebenden Banken oder Unsicherheit bei Lieferanten sein.

Wenn also aus betriebswirtschaftlicher Sicht über Eckpunkte einer Restrukturierung diskutiert wird, muss immer auch die kommunikative

Ebene beleuchtet werden. Betriebswirtschaftliches Handeln, das im positiven Sinne kommuniziert, verbessert letztendlich auch die finanziellen Ergebnisse.

1.5 Auch andere bespielen die Bühne

Mit der Entscheidung für eine Restrukturierung stößt das Unternehmen einen komplexen, dynamischen Prozess an, innerhalb dessen zahlreiche Stakeholder ihre jeweils eigenen Interessen vertreten und Vorteile suchen werden.

Die daraus entstehenden Auseinandersetzungen finden zu weiten Teilen im öffentlichen Raum statt. Damit bietet der Prozess eine ideale Bühne zur Selbstdarstellung, Inszenierung und Profilierung nicht zuletzt von Organisationen und Individuen, deren Geschäftszweck ganz wesentlich auf virtuoser Kommunikation beruht.

Diesem Diskurs kann sich ein Unternehmen nicht entziehen, ohne nachhaltig Schaden zu nehmen. Die Frage lautet also nicht, ob Sie die Restrukturierung kommunikativ begleiten wollen, sondern wie Sie sich möglichst erfolversprechend dafür aufstellen.

Literatur

1. Heinrich C et al (2011) Die Kunst der Entscheidung, 11.10.2011. <https://www.zeit.de/zeit-wissen/2011/06/Entscheidungen>. Zugegriffen am 01.11.2019
2. Dworschak M, Grolle J (2012) Als wären wir gespalten – Interview mit Daniel Kahneman. Der Spiegel, 21. Mai, S. 108–112. Spiegel, Hamburg
3. Annen E (2015) Marketingentscheidungen können nie objektiv sein. Marketing Review St. Gallen, 3/2015. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S 90–92. www.springerprofessional.de/mrsg
4. Bender S (2019) Die Axiome von Paul Watzlawick. <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>. Zugegriffen am 01.11.2019
5. Brainquotes (2019) Warren Buffett Quotes. https://www.brainyquote.com/quotes/warren_buffett_108887. Zugegriffen am 01.11.2019



2

Kommunikation als strategische Führungsaufgabe

Zusammenfassung Professionelle kommunikative Begleitung ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der Planung und Umsetzung eines Restrukturierungsprojekts. Dieses Kapitel argumentiert, dass die Kommunikationsfunktion deshalb in die strategische Steuerung des Projekts eingebunden sein muss.

2.1 Die Lotsenfunktion des Kommunikators

Aus dem bisher Gesagten sollte deutlich geworden sein: Kommunikation ist (insbesondere) in Restrukturierungssituationen eine strategische Führungsaufgabe. Sie kann nicht „nachgeschaltet“ werden, wenn die wichtigen Entscheidungen bereits getroffen sind, sondern muss in die Entscheidungsprozesse selbst eingebunden sein.

Das bedeutet, dass der Kommunikationsverantwortliche auf Augenhöhe mit den übrigen eingebundenen Kernfunktionen – zu denen klassischerweise operatives Management, Personal- und Rechtsabteilung gehören – diskutiert und die kommunikative Wirkungsperspektive einbringt. Fest steht: Eine Entscheidung, die schwer nachvollziehbar ist, sich

nur unter Mühen erklären lässt oder nachgerade verstörend wirkt, hat auch negative Auswirkungen auf den weiteren Prozess.

Aufgabe des Kommunikators ist es, diese Wirkungen zu antizipieren und damit schädliche Entscheidungen zu verhindern. Er muss in die vorwiegend analytisch-rational geführten Diskussion die emotionalen Wirkeffekte einbringen und so dazu beizutragen, dass die getroffenen Entscheidungen – so hart und unangenehm sie naturgemäß oft ausfallen müssen – nachvollziehbar und damit vermittelbar sind. Das Ergebnis sind deutlich höhere Erfolgchancen für das Projekt.

2.2 Kommunikation als Seismograf

Die Entwicklung und aktive Vermittlung von Inhalten an Stakeholder ist ein Teil der Aufgabe, die Kommunikation in Restrukturierungen zu erfüllen hat. Die zweite Funktion ist die Rückkopplung mit diesen Stakeholdern über den Prozess hinweg. In der Regel verfügt gerade die Kommunikationsabteilung über die notwendigen internen und externen Netzwerke, um in der Belegschaft, bei Journalisten oder Vertretern öffentlicher Institutionen Stimmungen einzufangen und Meinungstrends zu identifizieren. Falls diese Netzwerke nicht existieren, ist es empfehlenswert, sie rechtzeitig im Vorfeld einer Restrukturierung gezielt aufzubauen.

Werden die eigenen Botschaften verstanden, sind sie glaubwürdig oder herrscht Skepsis vor? Wo gibt es Verbündete, wo baut sich möglicherweise Widerstand auf und wie könnte man diesem begegnen? Fehlen den Zielgruppen wichtige Informationen? Gibt es Drittparteien, die mit eigenen Interessen in die Diskussion eingreifen? Diese und ähnliche Aspekte sollte die Kommunikationsabteilung im Sinne einer Radarfunktion kontinuierlich überprüfen.

Aufgrund dieser Erkenntnisse lassen sich sowohl die operative Strategie als auch das kommunikative Vorgehen nachjustieren.

2.3 Das Primat der internen Kommunikation

Kommunikation in Restrukturierungsprojekten muss nach innen die Belegschaft intensiv begleiten und nach außen die nötige Transparenz herstellen. Deshalb sollten Sie interne und externe Kommunikation stets im Wechselspiel betrachten. Einerseits muss man stets damit rechnen, dass – auch vertrauliche – interne Informationen an die Medien oder in soziale Netzwerke gelangen. Andererseits haben externe Berichterstattung und Diskussionen erheblichen Einfluss auf die interne Haltung zu den Ereignissen.

Auch hier spielen emotionale Aspekte eine große Rolle, denn für die Mitarbeiter reflektiert ja beispielsweise die aktuelle Berichterstattung in der Lokalpresse, „welchen Eindruck“ das eigene Unternehmen in der aktuellen Situation auf Freunde und Bekannte macht.

Deshalb ist es zunächst einmal wichtig, dass die Dialoge mit allen Zielgruppen in sich widerspruchsfrei sind. Beschönigende Pressemitteilungen, die den direkten Erfahrungen der eigenen Mitarbeiter widersprechen, schaden der Glaubwürdigkeit.

Zudem sollten Sie die Wechselwirkung zwischen interner und externer Kommunikation in Ihrer Planung berücksichtigen und, wenn das möglich ist, sogar aktiv zu Ihren Gunsten nutzen. So kann beispielsweise ein gelungenes Presseinterview zum richtigen Zeitpunkt erheblichen Einfluss auf die Motivation der Belegschaft haben.

Ganz generell gilt, was ich das „Primat der internen Kommunikation“ nenne: Neuigkeiten (gute oder schlechte) müssen die Mitarbeiter immer direkt von ihrem Arbeitgeber erfahren und nicht aus externen Quellen. Stellen Sie daher sicher, dass Sie zum Beispiel den Versand einer Presseinformation immer mit einer entsprechenden internen Information flankieren. Diese muss den Mitarbeitern vorliegen – also beispielsweise im Intranet veröffentlicht sein –, bevor die externe Meldung auf einem Nachrichtenportal erscheint.

2.4 Zielgruppengerecht kommunizieren

Der Anspruch, dass die Kommunikation grundsätzlich frei von inneren Widersprüchen sein sollte, schließt natürlich nicht aus, dass Sie unterschiedlichen Teilzielgruppen gegenüber mit unterschiedlichen Schwerpunkten arbeiten. Ganz im Gegenteil zeichnet sich ja gelungene Kommunikation gerade dadurch aus, dass sie stets exakt die Aspekte herausarbeitet, die für das jeweilige Gegenüber besonders relevant sind, und diese auch in der jeweils optimalen Darstellungsform vermittelt.

Das gilt für die interne und externe Kommunikation gleichermaßen. So haben beispielsweise Kollegen, die von einer Standortschließung betroffen sind, ein anderes Informationsbedürfnis als die Belegschaften anderer Organisationseinheiten. Branchenfachmedien unterscheiden sich in ihrem Blick auf das Unternehmen von der Lokalzeitung. Der Gemeinderat vor Ort interessiert sich für Aspekte, die dem Vertreter einer Landesregierung nicht so wichtig sind.

Diesen Bedürfnissen sollten Sie Rechnung tragen, um auf allen Ebenen das zentrale Ziel zu erreichen: Verständnis zu schaffen dafür, dass die Restrukturierung notwendig ist, und – wenn nicht gar Unterstützung zu erhalten – doch immerhin mögliche Widerstände zu minimieren.

Je besser Ihnen das gelingt, desto weniger schmerzhaft wird der Prozess für alle Beteiligten, und desto erfolgreicher geht das Unternehmen in die weitere Zukunft.



3

Bezugsgruppen identifizieren und verstehen

Zusammenfassung Die Erfolgchancen für Kommunikation in komplexen Situationen sind umso höher, je mehr der Kommunikator über die – sicher oder potenziell – involvierten Bezugsgruppen weiß. Dieses Kapitel beschreibt einen strukturierten Prozess zur Identifizierung, Analyse und Bewertung relevanter Stakeholder in einer Restrukturierung.

3.1 Wer mehr weiß, ist im Vorteil

Wer erfolgreich kommunizieren will, sollte wissen, mit wem er es zu tun hat. Das gilt umso mehr, je komplexer und kritischer eine Situation sich darstellt.

So ist beispielsweise der Smalltalk mit einem Branchenkollegen, den Sie auf einem Kongress kennengelernt haben, relativ risikofrei, solange Sie die üblichen gesellschaftlichen Konventionen einhalten. Konkrete Ziele wie vielleicht die lose Kontaktabahnung für eine mögliche spätere Kundenakquise spielen in dieser Situation eine untergeordnete Rolle. Ihre jeweiligen Meinungen zum vorangegangenen Vortrag tauschen Sie

im besten Falle aus, um den eigenen Horizont zu erweitern – und im banalsten Falle, um einfach die Zeit bis zur nächsten „Break-Out-Session“ zu überbrücken.

Wenn Sie dagegen auf dem Podium desselben Kongresses an einem Streitgespräch teilnehmen, sieht die Sache schon anders aus. Auch wenn der Umgang miteinander in aller Regel zivilisiert und freundlich sein wird, geht es hier doch jedem Protagonisten darum, vor dem anwesenden Publikum – also öffentlich – eine eigene These in Abgrenzung zu den Thesen der anderen Diskutanten zu etablieren. Es wird also in der Wahrnehmung des Publikums „Gewinner“ und „Verlierer“ geben; das Ansehen des einen Diskutanten mag steigen, während ein anderer an Reputation einbüßt – und möglicherweise werden diese Ansichten kurz darauf über Twitter oder LinkedIn einer potenziell sehr breiten Öffentlichkeit präsentiert.

Hier steht also deutlich mehr auf dem Spiel als beim Tête-à-Tête am Bistrotisch. Wer sich auf eine solche Runde professionell vorbereitet, tut deshalb gut daran, nicht nur die jeweilige inhaltliche Position der übrigen Teilnehmer zu kennen, sondern auch eine Vorstellung beispielsweise ihrer Motivation (Was will derjenige erreichen?) und ihrer Argumentationstechnik (Womit werde ich möglicherweise konfrontiert?) zu entwickeln.

Auf dieser Grundlage lässt sich eine Strategie festlegen, wie man die eigene These erfolgreich platziert und verteidigt.

3.2 Abschätzen der Außenwirkung

Das „Schadenspotenzial“, das Ihr Restrukturierungsprojekt entfaltet, hängt von seiner Außenwirkung ab und damit nach wie vor ganz maßgeblich von der Frage, wie hoch die mediale Aufmerksamkeit sein wird. Medienberichterstattung lockt als Katalysator weitere Spieler beispielsweise aus der Politik auf das Spielfeld.

Es ist daher für den gesamten anstehenden Prozess von der Strategieentwicklung bis zur Ressourcenplanung hilfreich, zunächst eine Einschätzung zu treffen, wie viel öffentliche Aufmerksamkeit Ihr Vorhaben

voraussichtlich erlangen wird und wie weit sie dementsprechend den Kreis möglicher Stakeholder ziehen müssen.

Diese Abwägung ist naturgemäß immer relativ: Die Schließung eines 200-Mann-Betriebs in einem kleinen Ort kann im direkten Umfeld vergleichsweise viel höhere Wellen schlagen als ein vierstelliger Personalabbau im Frankfurter Bankenviertel. Nicht zuletzt deshalb gehört es zum professionellen Handwerkzeug, die Dimensionen der bevorstehenden Auseinandersetzungen seriös abzuschätzen.

Diese Fragen helfen Ihnen, die kommunikativen Folgen einer Entscheidung abzuschätzen

- Wie gravierend sind die geplanten Maßnahmen im absoluten Sinne: Geht es um die vollständige Schließung eines Standorts, einen substanziellen Abbau von Arbeitsplätzen oder lediglich kleinere Korrekturen?
- Wie stellen sich die Maßnahmen relativ zum lokalen wirtschaftlichen Umfeld dar? Auch eine geringe Zahl abgebauter Stellen kann in einer strukturschwachen Region relativ signifikant sein.
- Welche mittelfristigen Perspektiven lassen sich aus den Maßnahmen ableiten? Die Verlagerung eines Innovationszentrums oder anderer hochwertiger Tätigkeiten zum Beispiel kann, selbst wenn die Zahl der betroffenen Personen überschaubar ist, als erster Schritt zu einer späteren Komplettschließung interpretiert werden.
- Wie verhalten sich die Maßnahmen zu Branchentrends: Sind sie in eine generelle Entwicklung eingebettet, die auch anderswo zu beobachten ist, oder sind sie disruptiv bzw. präventiv?
- Wie sieht die jüngere Historie des Unternehmens bzw. des Standorts aus: Gab es bereits Restrukturierungsmaßnahmen, welche die aktuellen Schritte als Fortsetzung einer negativen Entwicklung erscheinen lassen? Wurde investiert, oder ergibt sich eher der Eindruck, man ließe einen Standort ausbluten?
- Sind „Altlasten“ vorhanden, die im Prozessverlauf publik werden könnten, wie beispielsweise staatliche Subventionen zu einem früheren Zeitpunkt oder vom Unternehmen verursachte Umweltschäden?
- Gibt es symbolträchtige oder besonders emotionale Aspekte, die für überproportional hohe Aufmerksamkeit sorgen könnten? Die Schließung des Ursprungsstandorts eines Unternehmens, der Rückzug aus karitativen Projekten, das Verlassen einer besonders strukturschwachen Region?

Je signifikanter, kontroverser und emotional aufgeladener die Maßnahmen aufgrund dieser Aspekte erscheinen, desto wahrscheinlicher ist eine breite öffentliche Wirkung – mit einem entsprechend zunehmenden Bedarf an intensiver Vorbereitung.

3.3 Verstehen, mit wem Sie es zu tun haben

Restrukturierungsprojekte sind nochmals um ein Vielfaches komplexer und kritischer als die Podiumsdiskussion, die in geschlossenem Rahmen vor einer relativ homogenen Zuhörerschaft stattfindet. Sparprogramme, Personalabbau und Standortschließungen betreffen viele Menschen aus unterschiedlichen Milieus auf ganz verschiedene Weise: An einem Standort bangen Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze, anderswo müssen Belegschaften neue Aufgaben übernehmen, während die Anteilseigner auf eine bessere Unternehmensperformance hoffen. Ausmaß und Qualität der individuellen Konsequenzen variieren ebenso wie die jeweilige eigene Zielsetzung.

Das gilt selbst innerhalb von Gruppen, die man auf den ersten Blick möglicherweise als homogen einschätzen würde. So kann es durchaus vorkommen, dass der lokale Betriebsrat durch Zugeständnisse auf eine konstruktive Lösung hinarbeitet, während die Gewerkschaftsorganisation aus politischen Erwägungen heraus am Unternehmen (und seinen Beschäftigten) eher ein öffentliches Exempel statuieren möchte. In anderen Fällen konkurrieren mehrere Standorte um die Produktionsvolumina, die durch die Schließung einer anderen Fertigungsstätte frei werden.

Es ist also wichtig, sich ein umfassendes Bild der potenziell involvierten Organisationen und Individuen, ihrer jeweiligen Ziele und Absichten, ihrer Haltung und ihres Einflusses zu machen – intern ebenso wie extern.

3.3.1 Die Beziehungslandschaft vermessen

Beim Erarbeiten dieser Übersicht hilft Ihnen die Technik des „Stakeholder Mapping“ – einer Art systematischer Kartographierung Ihrer Bezie-

hungslandschaft. Eine „Stakeholder-Landkarte“ erfasst und bewertet die Bezugsgruppen und zeigt auf, in welcher Beziehung diese zueinander stehen. Sie bildet damit eine wichtige Grundlage für die Entwicklung Ihrer Kommunikationsstrategie und für die darauf aufbauende Kommunikationsplanung.

Stakeholder Maps existieren in ganz unterschiedlichen Formaten. Manche Organisationen arbeiten mit verbalen Beschreibungen, andere mit Excel-Listen. Meine persönliche Empfehlung geht dahin, den Begriff der „Map“ wörtlich zu nehmen und die Stakeholder-Landschaft tatsächlich visuell zu dokumentieren. Die großformatige grafische Darstellung, die später im „War Room“ an der Wand hängt, liefert kontinuierlich einen auch intuitiven Bezugspunkt für weitere strategische und taktische Diskussion. In einem nächsten Schritt lässt sich die Grafik immer noch in eine strukturierte Projektplanung übertragen.

3.3.2 Stakeholder identifizieren

Der Begriff Stakeholder, im Deutschen meist pluralisch mit Interessen- oder Bezugsgruppen übersetzt, bezeichnet generell Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen, die von einer Aktivität einer Organisation mittelbar oder unmittelbar betroffen sind (faktische Stakeholder) oder möglicherweise davon betroffen sein beziehungsweise ein aktives Interesse an der Materie entwickeln könnten (potenzielle Stakeholder).

Innerhalb einzelner Organisationen oder Gruppen gibt es häufig Untergruppen, die sich in der Art und Weise, wie sie betroffen sind, und dementsprechend in ihren Bedürfnissen und Zielen unterscheiden und dadurch sogar konträre Interessen verfolgen können. So bildet „die Belegschaft“ selten eine homogene Gruppe, da ein Projekt auf einzelne Mitarbeiter, abhängig zum Beispiel von ihrer Funktion, ihrem Standort oder der Dauer ihrer Beschäftigung, unterschiedliche Auswirkungen haben kann.

Mit Umfang und Komplexität eines Projekts steigt die Zahl der auf die eine oder andere Weise Betroffenen. Ziehen Sie daher den Kreis möglicher Interessengruppen in der ersten Phase des Mappings eher zu weit als

zu eng. Die im weiteren Prozess folgenden Analyseschritte reduzieren die tatsächlich relevanten Stakeholder auf eine Anzahl, die beherrschbar ist. Diese Reduktion sollte aber auf einer möglichst breiten Basis erfolgen.

3.3.2.1 Schritt 1: Sammeln

Den Einstieg in den Prozess bildet üblicherweise ein Workshop, an dem alle Mitglieder des Projektteams teilnehmen. Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer alle für das Unternehmen relevanten externen Perspektiven abbilden, denn diese erste Phase dient der möglichst kompletten Benennung aller Bezugsgruppen. Was Sie hier übersehen, kann später zur unangenehmen Überraschung werden.

Am besten steigen Sie mit einem klassischen Brainstorming ein, um möglichst viele – auch laterale – Gedanken zu der Frage zu sammeln, mit wem Sie im Prozessverlauf in Austausch treten werden, gleich ob aus eigener oder fremder Initiative. Die eingebrachten Ideen dokumentieren Sie mit der Methode des „Mind Mapping“.

Dafür notieren Sie im Zentrum des verfügbaren Screens, Flipcharts oder dergleichen den Namen des Projekts oder Teilprojekts, um das es geht – z. B. global „Restrukturierung“ oder lokal „Standortschließung XY“, gerne auch den Codenamen, sofern vorhanden. Teilen Sie die Fläche anschließend vertikal in zwei Flächen für interne und externe Stakeholder auf.

Um die Projektbezeichnung herum notiert nun der Moderator die von den Workshop-Teilnehmern spontan benannten Stakeholder – zunächst auf einer möglichst hohen Abstraktionsebene wie beispielsweise „Kunden“ oder „Politik“.

Um diese Ankergruppen herum werden Untergruppen notiert, die wiederum den Anker für die nächste darunterliegende Ebene bilden. So könnte beispielsweise der Kundenstamm zunächst in die Kunden unterschiedlicher Geschäftsbereiche und auf der nächsten Ebene in „A-Kunden“ und „B-Kunden“ differenziert werden. Auf diese Weise entsteht Schritt für Schritt eine Übersicht aller potenziell relevanten Stakeholder.

Typische Stakeholder-Gruppen in Restrukturierungsprojekten

- Belegschaft (betroffen/nicht betroffen; nach Standorten/Ländern; Abteilungen, die im Rahmen der Restrukturierung besondere Aufgaben wahrnehmen müssen wie HR, IT, Vertrieb ...)
- Medien (lokal, national, international, Fachpresse)
- Politik (lokal, regional, national)
- Behörden
- Gewerkschaften
- Geschäftspartner (Kunden, Zulieferer, Dienstleister)
- Lokales Umfeld (Anwohner, Gewerbe, Vereine ...)
- NGOs
- ...

Eine Bewertung findet in dieser Phase noch nicht statt. Es gilt stattdessen eine Grundregel des Brainstormings: Äußerungen der Teilnehmer werden weder kommentiert noch bewertet, sondern lediglich notiert. Nur so erreichen Sie das Ziel einer möglichst umfassenden Bestandsaufnahme.

Abb. 3.1 zeigt schematisch eine Stakeholder Map im Frühstadium.

3.3.2.2 Schritt 2: Beziehungen aufzeigen

Diskutieren Sie nun im nächsten Schritt, welche Stakeholder in gegenseitiger Beziehung zueinander stehen (oder treten können) und damit im Laufe der geplanten Restrukturierung möglicherweise aufeinander einwirken. Einige dieser Beziehungen mögen offensichtlich sein wie die zwischen der Gewerkschaftsorganisation und dem Betriebsrat oder der Politik, andere schwieriger zu identifizieren wie beispielsweise der Einfluss aktivistischer Aktionäre auf andere Anteilseigner.

Erfahrungsgemäß führen kritische Situationen immer wieder zu Allianzen, die unter anderen Umständen nicht zustande gekommen wären – etwa von Wettbewerbern, die dem restrukturierenden Unternehmen Marktanteile abnehmen möchten. Das gilt durchaus auch intern, wenn sich beispielsweise Belegschaften, die von Kürzungen oder Schließung betroffenen sind, untereinander solidarisieren oder umgekehrt prosperierende Einheiten versuchen, sich von bedrohten abzusetzen.

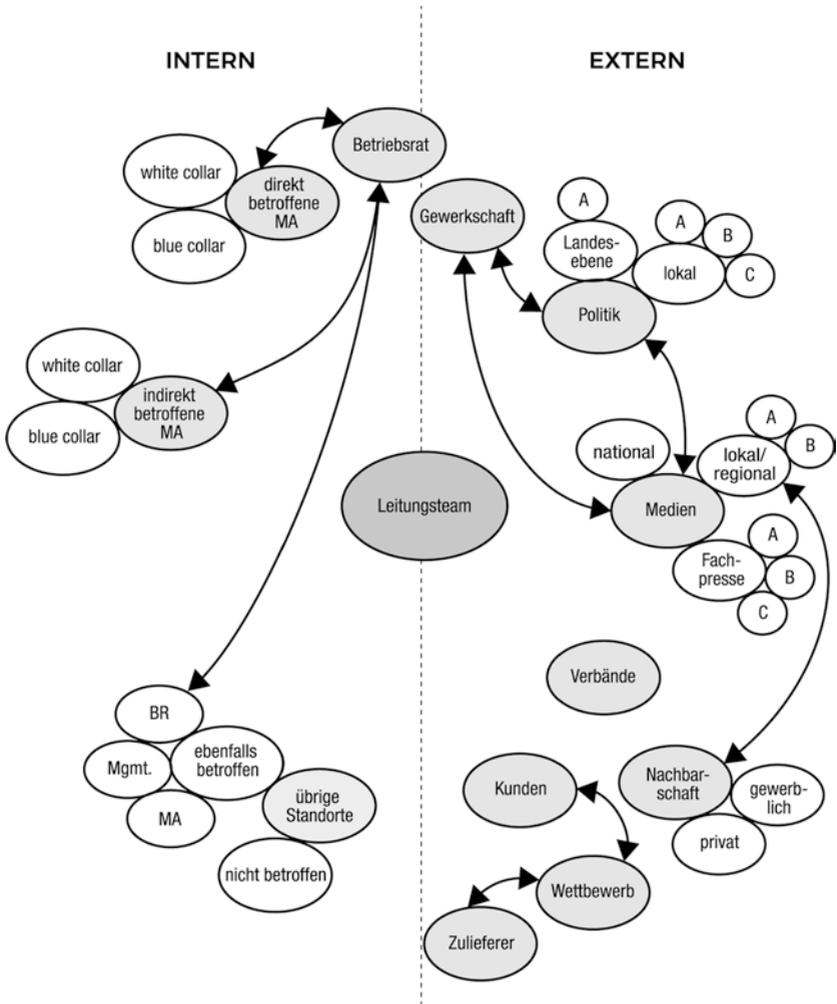


Abb. 3.1 Beispiel einer Stakeholder Map. (Quelle: Autor)

Ganz generell sollten Sie sich daher immer wieder auch die zynische, aber relevante Frage stellen: Wer könnte von der aktuellen Entwicklung profitieren, und was würden die Betroffenen dafür tun?

Die bestehenden oder denkbaren Beziehungen werden ebenfalls grafisch festgehalten. Um die grafische Darstellung möglichst übersichtlich zu halten, bieten sich zwei einfache Techniken an: Markieren sie Beziehungen, die definitiv bestehen, mit einer durchgehenden Linie und solche, die sich möglicherweise ergeben könnten, mit einer gestrichelten. Machen Sie die Linien anschließend als Einzel- oder Doppelpfeile kenntlich, je nachdem, ob die angenommene Beeinflussung einseitig oder reziprok sein wird. Notieren Sie im dritten Schritt in Stichworten, was nach Einschätzung des Teams jeweils das Ziel dieser Beeinflussung ist.

Das nun deutlich werdende Beziehungsgeflecht hilft Ihnen bei der Einschätzung, welche Priorität Sie einzelnen Stakeholdern zuweisen. Gar nicht selten treten dabei Institutionen oder Personen in den Mittelpunkt, denen man ohne die Visualisierung spontan viel weniger Gewicht beigemessen hätte – die sprichwörtlichen „Strippenzieher“, die nicht im Rampenlicht stehen, aber aufgrund ihrer vielfältigen Verbindungen erheblichen Einfluss ausüben.

3.3.2.3 Schritt 3: Relevanz bewerten

Der dritte Teil des Workshops dient einer ersten Bewertung. Diese Einschätzung erfolgt anhand zweier Aspekte, nämlich wie relevant ein bestimmter Stakeholder im Restrukturierungsszenario ist, und welche Haltung er voraussichtlich dem Unternehmen gegenüber einnehmen wird.

Zur systematischen Bestimmung dieser Kriterien bietet sich eine zweidimensionale Matrix an, deren X-Achse die Dimension „Relevanz“ und deren Y-Achse die Dimension „Haltung“ abbildet. Um den Aufwand in diesem Stadium überschaubar zu halten, können Sie auf beiden Achsen zum Beispiel mit einer Dreierskala arbeiten, die einerseits niedrige, mittlere oder hohe Relevanz und andererseits eine negative, neutrale oder positive Haltung reflektiert. Feinjustierungen können in der nächsten Prozessphase auf der Basis weiterer, detaillierter Recherchen erfolgen.

Übertragen Sie nun Schritt für Schritt alle im „Mapping“ identifizierten Stakeholder auf die Matrix und bestimmen Sie im Team, wo sie auf den zwei Achsen anzusiedeln sind. Hier empfiehlt es sich, mit Post-it-Notes, Magnetknöpfen oder ähnlichen Instrumenten zu arbeiten, weil jede Positionierung relativ zu den anderen ist und sich daher im Laufe der Diskussion zahlreiche Verschiebungen ergeben, je mehr Stakeholder man auf der Matrix platziert. Abb. 3.2 zeigt beispielhaft eine Stakeholder-Matrix

Voilà – die komplettierte Matrix zeigt Ihnen jetzt unmittelbar, mit welchen Stakeholdern Sie sich im Fortgang der Vorbereitungen intensiver befassen sollten – und welche Sie aus Effizienzgründen vernachlässigen können.

Wir hatten bereits besprochen, dass hohes emotionales Involvement generell zu starker Aktivität führt und gleichzeitig negative Gefühle stärker motivieren als positive. Der stärkste Aktivismus ist daher von Stakeholdern zu erwarten, die besonders stark betroffen und besonders kritisch eingestellt sind. Hier gilt es, die nötigen Verteidigungslinien aufzubauen. Gleichzeitig haben Sie selbst ein hohes Interesse daran, positiv eingestellte Stakeholder so weit wie möglich als Unterstützer so weit wie irgend möglich zu aktivieren. Auch dort ist also hohes Engagement Ihrerseits gefragt.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich die folgende Prioritätenliste:

- Priorität 1: hohe Relevanz, sehr kritisch eingestellt/hohe Relevanz, stark positiv eingestellt
- Priorität 2: mittlere Relevanz, sehr kritisch eingestellt
- Priorität 3: alle anderen

Im späteren Prozessverlauf sollten Sie beobachten, ob einzelne Stakeholder ihre Position innerhalb der Matrix verschieben, also beispielsweise von einer sehr kritischen zu einer eher moderaten Haltung übergehen oder umgekehrt. Wo dies der Fall ist, können Sie Ihre Ressourcen entsprechend anpassen – also zum Beispiel die Intensität der Kommunikation mit einer bestimmten Organisation steigern oder verringern.

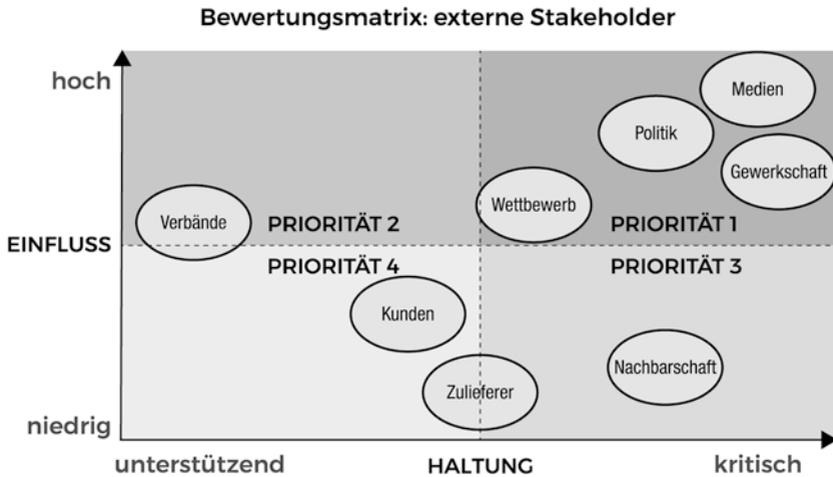


Abb. 3.2 Beispiel einer Stakeholder-Matrix. (Quelle: Autor)

3.3.2.4 Schritt 4: Konsolidieren

Für jeden Standort, der von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen ist, muss eine eigene Stakeholder Map erstellt werden. Das geht nicht, ohne die lokalen Teams einzubinden. Gerade, wenn mehrere Länder betroffen sind, können Sie nur auf diese Weise teils signifikante kulturelle und auch rechtlichen Unterschiede reflektieren.

Der Kommunikationsverantwortliche sollte zunächst die lokalen Prozesse unterstützen und damit eine professionelle Durchführung mit einheitlicher Methodik sicherstellen.

Im nächsten Schritt geht es darum, die lokalen Ergebnisse auf globaler Ebene zusammenzuführen. Das ist aus mehreren Gründen wichtig:

- Sie können die festgelegte Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie nur dann erfolgreich umsetzen, wenn die Aktivitäten zentral koordiniert werden. Mit einzelnen lokalen Entwicklungen muss immer so umgegangen werden, dass das Gesamtprojekt keinen Schaden nimmt. Das geht nur im Zusammenspiel von lokaler Expertise einerseits und zentraler Perspektive andererseits.

- Der globale Überblick dient dazu, eine mögliche Vernetzung einzelner Stakeholder über Standorte und Länder hinweg zu antizipieren und eine entsprechende Planung zu erstellen, die dann gemeinsam mit den Teams vor Ort umgesetzt werden kann.
- Die in den lokalen Stakeholder-Landkarten festgelegten Prioritäten müssen in einen übergreifenden Kontext gestellt werden, um beispielsweise den Einsatz zentraler Ressourcen steuern zu können.

Ein Stakeholder, der an einem relativ kleinen Standort höchste Priorität hat, ist möglicherweise für das Gesamtunternehmen weniger bedeutsam sein als ein Prio-2-Stakeholder einer sehr großen Einheit. Umgekehrt kann eine Interessengruppe, die eine lokale Unternehmenseinheit als wenig relevant einstuft, aufgrund ihrer internationalen Vernetzung aus zentraler Perspektive sehr wichtig sein.

Insofern ist die Entwicklung der Stakeholder-Landschaft ein klassischer Bottom-up-Prozess, der einerseits die lokalen Einschätzungen und Bedürfnisse reflektiert und andererseits zu einer übergreifenden globalen Perspektive der Unternehmensleitung führt.

3.3.2.5 Schritt 5: Kategorisieren

Sie haben nun die Grundlagen Ihrer Stakeholder-Landkarte erarbeitet. Eine ergänzende, detaillierte Analyse im Anschluss leitet dann in die konkrete Kommunikationsplanung über.

Nach den Workshops wissen Sie, welche Akteure im Rahmen Ihrer Restrukturierung möglicherweise eine Rolle spielen werden. Das allein reicht allerdings nicht aus. Sie sollten Motivation und Zielsetzungen zumindest der hochgradig relevanten Bezugsgruppen verstehen, um deren Verhalten antizipieren und sich kommunikativ darauf vorbereiten zu können.

Zu den Stakeholdern, die sie mangels bestehender Beziehungen nicht gut kennen, sind daher weitergehende Recherchen nötig, deren Ergebnisse in einer Dokumentation zusammengefasst werden.

Das beginnt, soweit Sie im Stakeholder Mapping Organisationen und keine Individuen benannt haben, mit der Identifizierung der richtigen Ansprechpartner. Das können innerhalb derselben Organisation durchaus mehrere Personen sein: Einkauf und Fachbereich beim Kunden, Lokal- und Wirtschaftsredaktion der regionalen Tageszeitung, unterschiedliche Referate innerhalb eines Ministeriums oder mehrere Behörden unter dem Dach der Stadtverwaltung.

Diese Fragen helfen Ihnen dabei, Personen oder Organisationen strategisch einzuordnen

- Was sind die Eigeninteressen im Umfeld des Projekts; wo haben die Betroffenen etwas zu verlieren oder zu gewinnen?
- Welche Haltung werden sie vor diesem Hintergrund Ihrem Unternehmen gegenüber voraussichtlich einnehmen?
- In welchem Maße wird Ihr Unternehmen diese Haltung voraussichtlich beeinflussen können?

Aus dem Zusammenspiel dieser drei Faktoren lassen sich Schlüsse ziehen, auf welche Aktionen oder Reaktionen das Unternehmen sich einstellen muss und welche kommunikativen Ziele im Umgang damit realistischerweise erreichbar sind.

Eine Strategie zum Erreichen dieser Ziele muss dann im weiteren Prozessverlauf beschrieben werden.

3.3.3 Stakeholder kennenlernen

Sich der relevanten Stakeholder bewusst zu sein, ist das eine; sie zu kennen und so gut wie möglich zu verstehen das andere. Wir haben bereits besprochen, welchen Einfluss emotionale Faktoren – Einstellungen, Ambitionen, Sympathien – auf persönliche Einstellungen haben. Je mehr Sie darüber wissen, was die einzelnen Organisationen und Individuen antreibt, desto gezielter können Sie sich auf die kommunikative Auseinandersetzung mit Ihnen vorbereiten. Die Grundlage dafür liefert Ihnen eine detaillierte Recherche zu den als relevant eingestuften Stakeholdern.

3.3.3.1 Externe Stakeholder

3.3.3.1.1 *Verständnis der Medienlandschaft*

Klassische Medien spielen in jeder für ein Unternehmen kritischen Situation eine Schlüsselrolle. Ihre Berichterstattung hat nach wie vor entscheidenden Einfluss darauf, welche Themen breite öffentliche Aufmerksamkeit erfahren und – noch wichtiger – wie die Öffentlichkeit bestimmte Vorgänge bewertet. Professionelle Pressearbeit ist deshalb ein zentraler Erfolgsfaktor der Restrukturierungskommunikation, und relevante Journalisten sind wichtige Stakeholder.

Der Rechercheprozess läuft üblicherweise in fünf Schritten ab:

1. **Bestehende Kontakte überprüfen**

Überprüfen Sie zunächst, falls vorhanden, Ihre existierenden Medienverteiler auf Aktualität. Falls Sie nicht alle Ansprechpartner persönlich kennen, schauen Sie sich deren frühere Beiträge zu Ihrem Unternehmen oder Ihrer Branche an, um einen Eindruck von deren Tonalität zu bekommen. Notieren Sie besonders kritische – oder auch besonders positive – Aussagen und Einstellungen.

2. **Verteiler komplettieren**

Prüfen Sie, ob die vorhandenen Verteiler alle Mediensegmente abdecken, die im Verlauf der Restrukturierung relevant werden können (s.u.). B2B-Unternehmen beispielsweise konzentrieren ihre Pressearbeit häufig auf die Fachpresse, während im Umfeld einer Restrukturierung die Publikumsmedien überragende Bedeutung gewinnen. Identifizieren Sie also gegebenenfalls die fehlenden Medien und die Ansprechpartner dort. Das lässt sich zum Teil über einfache Web-Recherche erledigen, mit Hilfe von Datenbanken oder einfach durch einen Anruf beim Redaktionssekretariat.

3. **Berichterstattung dokumentieren**

Suchen Sie in den als relevant erkannten Medien nach Artikeln bzw. Beiträgen, die sich mit Ihrem Unternehmen speziell und mit kritischen Themen wie Restrukturierung, Personalabbau, Standortschließung etc. generell befassen. Einen ersten Eindruck verschafft Ihnen eine Recherche mittels Suchmaschine und direkt auf den

Online-Auftritten und Mediatheken der jeweiligen Medien. Allerdings sind dort oft nicht alle Inhalte auffindbar. Für eine vollständige Übersicht können Sie daher auf spezielle Datenbanken zugreifen wie beispielsweise – im deutschsprachigen Raum – das Genios-Pressearchiv oder die Datenbank der PMG durchführen. Häufig ist es sinnvoll, mehrere Quellen ergänzend zueinander zu nutzen. Greifen Sie gegebenenfalls auch auf TV- oder Radiobeiträge in Mediatheken zu.

Vergessen Sie nicht, von Beginn an die Links zu recherchierten Beiträgen zu speichern, damit Sie später problemlos wieder darauf zugreifen können.

4. **Autoren bestimmen**

Bestimmen Sie nun, soweit das möglich ist, die Autoren der einzelnen Beiträge. Redaktionelle Artikel im Printbereich sind üblicherweise mit dem Namen des Redakteurs oder einem Kürzel versehen. Gleiches gilt im Bereich Radio und TV zumindest für Reportagen. Wenn Sie dabei auf Namen stoßen, die Sie bisher nicht in Ihrer Datenbank gelistet haben, ergänzen Sie diese. Das gilt übrigens auch für Gastbeiträge von Fachexperten, die nicht zur Redaktion gehören. Bei ihnen handelt es sich häufig um Meinungsbildner aus dem akademischen oder ökonomischen Bereich, die generell als Stakeholder im Umfeld Ihres Projekts interessant sein könnten.

5. **Berichterstattung analysieren**

Analysieren Sie nun die Berichte in Bezug auf die generelle Haltung, die hinsichtlich des geplanten Projekts zum Ausdruck kommt, und auf konkrete Argumente. Werden generelle Vorbehalte gegen Ihr Unternehmen bzw. die Branche deutlich? Werden problematische Zwischenfälle aus der Vergangenheit thematisiert? Oder lässt sich, ganz im Gegenteil, eine positive Einstellung herauslesen?

Dokumentieren Sie insbesondere bei negativ gefärbter Berichterstattung die zentralen Argumente, die vom Redakteur selbst oder in Form von Zitaten angeführt werden, denn sie reflektieren Kernbotschaften (Abschn. 7.4) Ihrer Gegenspieler. Wenn Sie diese frühzeitig erkennen, können Sie sich gezielt auf den Umgang damit vorbereiten und sie konkret in der Erarbeitung des Q&A-Dokuments (Abschn. 8.3.1) berücksichtigen.

Interessant ist ergänzend auch die Frage, wen die Autoren in ihren Beiträgen zitieren und mit welchen Aussagen. Bei Experten, die hier wiederholt auftauchen, sollten Sie die Aufnahme in Ihre Stakeholder-Landkarte erwägen. Offenbar werden diese Leute von Journalisten zu Restrukturierungsthemen gerne angefragt; da ist es durchaus möglich, dass sie sich auch zu Ihrem Projekt äußern werden.

Die Resultate Ihrer Recherchen – relevante Medien, konkrete Ansprechpartner, qualitative Einschätzung und weitere einflussreiche Personen – übertragen Sie nun in die Stakeholder-Datenbank. Daraus extrahieren Sie dann in einem weiteren Schritt den Medienverteiler (Abschn. 3.3.3.1.1) für die spätere aktive Kommunikation.

Selbstredend müssen Sie diesen Prozess für jeden Standort durchlaufen, der von den Restrukturierungsmaßnahmen betroffen ist.

Unmittelbar relevant sind üblicherweise die folgenden Mediensegmente:

- **Fachmedien**

Von Managern ist immer mal wieder zu hören, man wolle kritische Themen wie eine Restrukturierung „nicht in die Fachpresse tragen“, weil man damit ja Kunden und Wettbewerber erst aufmerksam machen würde. Dieses Argument trägt nicht besonders weit – unter anderem deshalb, weil Fachjournalisten auch Medienkonsumenten sind und signifikante Entwicklungen bei einem Branchenunternehmen selbst dann beobachten, wenn sie dazu keine Pressemitteilung erhalten.

Tatsächlich haben Sie als Unternehmen ein hohes Interesse daran, gerade dort, wo sich die Marktteilnehmer ihre Meinung bilden, Ihre eigene Sicht der Dinge publik zu machen. Geredet wird in der Branche sowieso. Sorgen Sie also dafür, dass vor allem Ihre Argumente gehört werden.

Das gilt umso mehr, als man in den dortigen Redaktionen die Entwicklungen und Zwänge der Branche besonders gut kennt und daher Ihre Pläne in der Regel sachkundiger und viel weniger emotional betrachtet als beispielsweise die lokale Tageszeitung. Die qualitative Einschätzung auf der Stakeholder-Landkarte wird daher Fachmedien in aller Regel mindestens als neutral, eventuell sogar als potenzielle Unterstützer verorten.

Da viele Unternehmen zur Fachpresse relativ enge Beziehungen unterhalten, hält sich der Rechercheaufwand meist in engen Grenzen. Sollte das in Ihrer Organisation – oder in einzelnen von der Restrukturierung betroffenen Ländern – nicht der Fall sein, müssen Sie eine entsprechende Datenbank aufbauen.

Die Online-Portale der einzelnen Magazine liefern Ihnen in aller Regel eine Auflistung der Redakteure mit Kontaktdaten. Im Zweifel führt Sie ein Anruf beim Redaktionssekretariat zu dem für Sie zuständigen Ansprechpartner.

- **Lokal- und Regionalmedien**

Lokale Medien und die Lokalredaktionen regionaler Medien sind an Standorten, der von Personalabbau oder gar Schließung betroffen sind, am stärksten involviert. Die Ereignisse berühren auf vielerlei Weise direkt das eigene Publikum. Deshalb müssen Sie hier der dichtesten und breitesten redaktionellen Begleitung rechnen: dicht in Bezug auf die Häufigkeit und Frequenz der Berichterstattung, und breit mit Blick auf die Anzahl journalistischer Formen – von der Kurzmeldung im Wirtschaftsteil über die emotionale Mitarbeiter-Story im Lokalteil bis zum politisch ambitionierten Kommentar.

Legen Sie daher Ihre Recherche entsprechend breit an, auch was die Medienformen betrifft. Lokale und regionale Tageszeitungen gehören ebenso dazu wie, soweit existierend, lokale und regionale Radio- und Fernsehsender. Die klassischen kostenlosen Wochenzeitungen sollten Sie ebenfalls nicht vernachlässigen; deren Leserzahlen übersteigen die der klassischen Tageszeitungen oft um ein Vielfaches.

- **Nationale Medien**

Medien mit nationaler Verbreitung wie beispielsweise überregionale Tageszeitungen, Nachrichtenagenturen und große Fernsehsender decken die Bereiche außerhalb ihres Hauptsitzes meist über regionale Korrespondentenbüros ab. Dort sind die Ansprechpartner für einzelne Standorte zu finden. Allerdings ist die Aufgabenteilung aufgrund der meist überschaubaren Größe der Büros nicht immer trennscharf.

Eine gewisse Zwitterstellung nehmen in Deutschland Fernsehen und Hörfunk der ARD ein, die ja in jedem Bundesland mit einer eigenen Organisation vertreten sind. Auch hier identifizieren Sie Ihre Kontaktpersonen auf der regionalen Ebene, und die für Sie relevanten Sendeformate sind in aller Regel auch landesspezifisch. Allerdings liefern die Landesstudios natürlich auch Material an die Zentralredaktion etwa für Nachrichten- und Magazinsendungen.

Tipps zur Medienrecherche

- Einen Überblick deutscher und internationaler Tageszeitungen bietet <https://www.zeitung.de/>.
- Eine entsprechende Übersicht deutscher Fachmagazine findet sich unter <https://www.fachzeitungen.de/>.
- Die meisten Fachzeitschriften listen in Ihren Online-Portalen die Ansprechpartner in der Redaktion mit Kontaktdaten auf.
- Einige Zeitungen (wie z. B. die FAZ) tun das auch, andere betreiben eher eine Art Kontaktverhinderungspolitik. Im letzteren Falle hilft gegebenenfalls ein Anruf im Redaktionssekretariat. Achten Sie allerdings darauf, mit der Kontaktaufnahme nicht gleich den journalistischen Spürsinn zu wecken.
- Datenbanken wie Zimpel (deutschsprachig) oder Cision (international) geben Zugriff auf ausrecherchierte Journalistenprofile, die neben den Kontaktmöglichkeiten detaillierte Informationen beispielsweise zu Funktion, Ressort und thematischen Interessen nennen. Qualität und Aktualität und die Präzision der Suchergebnisse schwanken erfahrungsgemäß; um eine eigene Nachrecherche kommt man in der Regel nicht ganz herum.
- Die Pressestelle Ihres Branchenverbands verfügt normalerweise über einen aktuellen Verteiler relevanter Fach- und Nachrichtenmedien. Fragen Sie nach, ob man Ihnen davon eine Kopie zur Verfügung stellt.
- Wenn Sie eine PR-Agentur hinzuziehen, dann gehört es zu deren Aufgaben, Medienverteiler zusammenzustellen.

Im Verlauf der Restrukturierung werden sich natürlich auch Journalisten, die Sie bisher nicht auf Ihrer Liste hatten, bei Ihnen melden oder über das Unternehmen berichten. Nehmen Sie diese ebenfalls sukzessive in Ihren Verteiler auf.

3.3.3.1.2 *Recherche politischer Ansprechpartner*

Politikern ist von Amts wegen in Restrukturierungsprojekten eigentlich keine Rolle zugeordnet. An den gesetzlich vorgeschriebenen Prozessen sind lediglich die Unternehmensführung und die Arbeitnehmervertretung beteiligt; dies gilt in der Regel auch außerhalb Deutschlands.

Das bedeutet allerdings nicht, dass Politiker an solchen Verfahren kein Interesse hätten.

Dieses Interesse kann einerseits durchaus sachlicher Natur sein. Das gilt insbesondere auf lokaler Ebene, wo Stellenabbau oder die Schließung ganzer Standorte direkten Einfluss auf die Beschäftigungssituation, die Steuereinnahmen und die Zuflüsse in die Sozialkassen haben. Hier sind oft durchaus konstruktive Gespräche möglich mit dem Ziel, tragbare Kompromisse zu erarbeiten. Gelegentlich verfügt die Politik in Form von Strukturfonds oder ähnlichen Konstrukten sogar über konkrete Instrumente zur Abfederung von Einschnitten.

Andererseits bieten Restrukturierungen natürlich eine Plattform zur eigenen Profilierung im politischen Wettstreit – was wiederum insbesondere dann zutrifft, wenn die sich zu Wort meldenden Funktionsträger eben keine direkte Verantwortung vor Ort tragen.

Beispiele

Der nordrhein-westfälische Verkehrsminister Michael Groschek (SPD) brachte im Mai 2017 auf einer Gewerkschaftskundgebung einen Boykott von Waren des Müller-Milch-Konzerns ins Spiel, weil dieser die Schließung eines Werksstandorts in Bottrop angekündigt hatte [1]. In Italien wurde 2019 die Schließung einer relativ kleinen Folienproduktion eines deutschen Unternehmens in Kampanien wochenlang öffentlichkeitswirksam im Wirtschaftsministerium in Rom verhandelt, weil der damalige Wirtschaftsminister Luigi Di Maio aus der Region stammt [2].

Vor diesem Hintergrund sollten Sie, selbst wenn das zynisch klingen mag, auch politische Stakeholder primär unter kommunikativen und weniger unter sachlichen Aspekten betrachten.

Die Detailrecherche zielt auch hier darauf ab, innerhalb der im Stakeholder Mapping identifizierten Organisationen konkrete Protagonisten oder Ansprechpartner zu identifizieren, deren Haltung und Motive zu verstehen und daraus Schlüsse für denkbare Interventionen im Laufe des Projekts zu ziehen. Die Analyse des Schadenspotenzials, die Sie vorgenommen haben (Abschn. 3.2), hilft Ihnen bei der Einschätzung, welche Kreise die Thematik in der politischen Diskussion ziehen wird.

3.3.3.1.2.1 Lokale Ebene

Beginnen Sie zunächst auf der lokalen Ebene, denn diese wird mit Sicherheit in der einen oder anderen Form involviert sein. Klassische Protagonisten sind hier der zuständige Bürgermeister und die Vorsitzenden der Stadtratsfraktionen.

Das Regierungshandeln des Bürgermeisters ist problemlos nachvollziehbar. Bei den Fraktionsvorsitzenden geben Ihnen grundlegende Informationen wie Parteizugehörigkeit, Fachgebiete, politische Initiativen und Abstimmungsverhalten, die sich meist problemlos dem Webauftritt der Stadtverwaltung entnehmen lassen, erste Hinweise auf Haltung und Einstellungen.

Eine anschließende Medienrecherche vertieft in der Regel Ihr Verständnis der einzelnen Personen, ihrer Motive und der politischen und persönlichen Agenda. Versuchen Sie ergänzend, auch direkte Einschätzungen von Menschen zu erhalten, die mit den Personen persönlich bekannt sind. Hier kann beispielsweise die IHK ein hilfreicher Ansprechpartner sein, zu deren Kerngeschäft der Umgang mit der lokalen Politik gehört.

3.3.3.1.2.2 Regionale Ebene

Betrachten Sie anschließend die Ebene des Bundeslandes (oder der analogen Einheit in anderen Ländern).

Auf Regierungsebene ist seitens mehrerer Ressorts eine öffentliche Intervention denkbar. Dazu gehören neben dem Ministerpräsidenten auf

jeden Fall das Wirtschafts- und Arbeitsministerium und gegebenenfalls, je nach Branchenzugehörigkeit des Unternehmens, auch Fachressorts wie beispielsweise Digitales oder Gesundheit.

Innerhalb der Ministerien werden auf der Arbeitsebene üblicherweise zunächst einmal Referatsleiter oder Staatssekretäre aktiv, bevor eventuell später – mit dem Ziel öffentlicher (also kommunikativer) Wirkung – ein Minister persönlich eingreift. Identifizieren Sie also neben den Amtsträgern selbst auch die relevanten Fachleute in der ministeriellen Hierarchie.

Neben der Regierung spielen selbstverständlich auch im regionalen Parlament die Fraktionsvorsitzenden eine herausragende Rolle.

Eine dritte Kategorie bilden Abgeordnete, in deren Wahlkreis ein betroffener Standort liegt. Diese sind auf doppelte Weise relevant: Einerseits haben sie ein direktes Interesse an den Geschehnissen vor Ort, andererseits können Sie über ihre Funktion in die Landesregierung hineinwirken – und das im positiven oder negativen Sinne.

Daneben gilt es natürlich die Parteiorganisationen im Auge zu haben, die gegebenenfalls wiederum Berührungspunkte zu weiteren Stakeholdern wie beispielsweise NGOs haben.

Entwickeln Sie auch auf dieser Ebene eine Einschätzung bezüglich der politischen Standpunkte und thematischer „Steckenpferde“ der genannten Personen, die Sie in der Stakeholder-Datenbank festhalten.

3.3.3.1.2.3 Nationale Ebene

Die nationale Ebene spiegelt strukturell weitgehend die regionale wider, insofern ähneln sich die zu identifizierenden Ansprechpartner.

Grundsätzlich muss der (in politisches Kapital umwandelbare) Symbolwert einer Restrukturierung relativ hoch sein, um die nationale Politik auf den Plan zu rufen – im Hinblick etwa auf die Größe, die Historie oder auch die innovative Strahlkraft eines Unternehmens.

Das wiederum steigert die Bedeutung der Wahlkreisabgeordneten, die mit dem Ziel der eigenen Positionierung geneigt sein können, ein eigentlich regionales Thema auf die nationale Bühne zu bringen – wie das oben ge-

nannte Beispiel aus Italien zeigt. Insofern ist ein umfassendes Verständnis gerade dieser Volksvertreter besonders wichtig.

3.3.3.1.3 *Beziehungsaufbau und -pflege*

Beziehungen zu politisch Verantwortlichen müssen aufgrund der extrem komplexen Interessenlagen mehr als jede andere Form des professionellen Austauschs geduldig entwickelt und gepflegt werden. Wenn eine erste Begegnung unter turbulenten Umständen stattfindet und die Beteiligten unterschiedliche Perspektiven haben, wird Vertrauensbildung besonders schwierig. Idealerweise wird dieses Feld daher langfristig bestellt.

Im Vorfeld einer geplanten Restrukturierung ist dieser vorausschauende Ansatz schwer umsetzbar. Wenn Sie zu diesem Zeitpunkt Gespräche aktiv initiieren, ohne die bevorstehenden Maßnahmen zu erwähnen, entziehen Sie einem künftigen vertrauensvollen Austausch von vorneherein den Boden. Gleichzeitig kennen Sie die Ansprechpartner nicht gut genug, um bereits vertrauliche Informationen zu teilen.

Als Ausweichmöglichkeit, um dennoch relativ kurzfristig eine vernünftige Gesprächsbasis zu etablieren, bleibt das Zwischenschalten von Personen, die über etablierte Kontakte verfügen.

Dafür lohnt es sich, entsprechende Verbindungen zunächst einmal innerhalb der eingeweihten Führungsebene zu sondieren. Gerade auf lokaler Ebene bestehen häufig Beziehungen zum Beispiel aufgrund von Parteimitgliedschaften, aus der Mitarbeit in kommunalen Arbeitskreisen heraus oder von Delegationsreisen. Sprechen Sie die Thematik deshalb explizit an: Nicht jeder, der über derartige Kontakte verfügt, wird dies von sich aus kundtun.

Je nach Qualität der Beziehung zur Arbeitnehmervertretung kann auch dort sondiert werden, ob Kontakte bestehen, die sich mit dem gemeinsamen Ziel einer Eskalationsvermeidung aktivieren lassen.

Alternativ können Sie darüber nachdenken, eine spezialisierte Kommunikationsagentur einzuschalten, die entsprechend vernetzt ist. Diese Lösung hat den Vorteil, dass kein Kollege in die Zwickmühle gerät, als privat empfundene Beziehungen mit geschäftlichen Interessen zu ver-

mengen. Alle Prozesse laufen strikt professionell ab, und das aufgebrauchte Budget kann in Form geringeren politischen Widerstands eine ansehnliche Rendite abwerfen.

Tipps zur Recherche politischer Stakeholder

- Politische Interventionen in Restrukturierungssituationen dienen vor allem der eigenen Profilierung; konzentrieren Sie sich daher auf Personen oder Institutionen, die kommunikativ von der Situation profitieren oder von ihr beschädigt werden könnten.
- Beginnen Sie auf der lokalen Ebene rund um betroffene Standorte, denn hier werden politische Entscheider ganz sicher eine Rolle spielen.
- Richten Sie auf der regionalen und nationalen Ebene Ihr Augenmerk neben den Regierungsorganen auf Abgeordnete, die die Region eines Standortes im Parlament vertreten oder persönlich von dort stammen.
- Falls das Unternehmen keine Beziehungen langfristig etabliert hat, sondieren Sie Zugangsmöglichkeiten auf der Ebene individueller Kontakte beispielsweise im Managementteam oder über die Arbeitnehmervertretung.
- Prüfen Sie die Möglichkeit, mithilfe externer Berater direkten und vertraulichen Zugang zu politischen Entscheidern zu erhalten.

3.3.3.1.4 Recherche von Gewerkschaftsvertretern

In Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung des Unternehmens wird die Gewerkschaftsorganisation im Rahmen der Restrukturierung eine Rolle spielen. Sie kann ihren Einfluss eher beratend im Hintergrund ausspielen oder in Form öffentlicher Auftritte geltend machen.

Ähnlich wie im politischen Bereich ist eine Eskalation von der lokalen bis auf die nationale oder sogar internationale Ebene möglich. So sind länderübergreifende Solidaritätsadressen oder Besuche von Gewerkschaftsdelegationen im Rahmen von Restrukturierungsprogrammen keine Seltenheit.

Während allerdings die Politik vorwiegend atmosphärisch auf den Prozess einwirken kann, haben Gewerkschaften in Form von Verhandlungsführung, rechtlichen Gutachten, Bestreikung und ähnlichem einen sehr unmittelbaren Einfluss auf den Projektverlauf und damit nicht nur auf die Reputation, sondern auch auf die operative Performance des Unternehmens.

Arbeitnehmervertreter innerhalb und Gewerkschaftsfunktionäre außerhalb des Unternehmens verfolgen dabei nicht zwingend immer dieselben Ziele. So kann es durchaus vorkommen, dass der Betriebsrat stärker auf eine pragmatische Lösung drängt, während die Gewerkschaftsorganisation eher an einer öffentlichkeitswirksamen Eskalation interessiert ist.

Vor diesem Hintergrund müssen Sie die relevanten Entscheider auf den unterschiedlichen Ebenen der Gewerkschaftsorganisation identifizieren und aufgrund des Verhaltens in vergangenen Auseinandersetzungen eine Einschätzung entwickeln, welches Vorgehen in Bezug auf Ihr Unternehmen zu erwarten ist.

3.3.3.1.5 Die Rolle des Kalenders

Ein komplettierendes Element der Recherche ist ein Kalendercheck. Damit identifizieren Sie Termine, die im positiven oder negativen Sinne Einfluss auf das Verhalten einzelner Stakeholder und die öffentliche Wahrnehmung Ihrer Aktivitäten und speziell einzelner Entscheidungen haben könnten.

Tendenziell positiv sind Ereignisse, die große öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen wie beispielsweise sportliche Großveranstaltungen, oder auch Ferienperioden. Dabei ist das berühmte „Sommerloch“ ein zweischneidiges Schwert: Einerseits wird aufgrund einer ansonsten ruhigen Nachrichtenlage vielleicht sogar ausführlicher über Sie berichtet, andererseits aber erreichen die Beiträge urlaubsbedingt ein kleineres Publikum.

Tendenziell negativ sind Termine, die wichtige Stakeholder zu besonderer Sichtbarkeit und möglicherweise Polarisierung zwingen – wie zum Beispiel anstehende Wahlen. Damit sind nicht nur politische Wahltermine gemeint, sondern beispielsweise auch solche auf Gewerkschafts- oder Verbandsebene.

3.3.3.2 Interne Stakeholder

3.3.3.2.1 Belegschaft

Ein Oberbegriff in jedem Stakeholder Mapping heißt „Belegschaft“, „Mitarbeiter“ oder ähnlich. Diese Bezeichnung meint auch in ruhigen Zeiten nie eine wirklich homogene Gruppe: Länder, einzelne Standorte,

Fachbereiche, Hierarchien, Verwaltungs- und Produktionstätigkeiten und weitere Aspekte, die beliebig miteinander kombinierbar sind, führen faktisch zu zahlreichen Subgruppen.

Während es allerdings im *business as usual* hinsichtlich der Informationsbedürfnisse mehr Übereinstimmungen als Unterschiede gibt, kann sich dieses Verhältnis in Restrukturierungssituationen leicht umkehren.

Eine Stakeholder-Landkarte muss diese Unterschiede möglichst genau abbilden, damit Sie anschließend erfolgversprechende kommunikative Strategien mit realistischen, individuellen Zielen entwickeln können.

Ein komplexes Bild

Die fundamentale Scheidelinie verläuft zunächst zwischen Mitarbeitern, die vom Stellenabbau betroffen sind, und denen, die bleiben werden – möglicherweise mit einer dritten Kategorie von Beschäftigten, die künftig andere Aufgaben übernehmen, in eine andere Organisationseinheit versetzt oder unter veränderten Konditionen weiter arbeiten sollen.

Einzelne Standorte lassen sich nach dem Grad der Betroffenheit kategorisieren – von marginalen Änderungen über signifikante Einschnitte bis zur Komplettschließung, was wiederum Auswirkungen zum Beispiel auf die Motivation und Polarisierung der obengenannten Gruppen an der jeweiligen Betriebsstätte hat.

Dort, wo Personal abgebaut wird, können wiederum externe Rahmenbedingungen relevant sein. Das reicht von den arbeitsrechtlichen Bestimmungen und den damit verbundenen Kündigungsfristen oder Abfindungszahlungen bis zur regionalen Beschäftigungssituation und damit der Frage, mit welcher Wahrscheinlichkeit freigesetzte Mitarbeiter anderweitig eine neue Stelle finden können – und dies vielleicht auch noch im Vergleich mehrerer Standorte untereinander, die relativ „besser“ oder „schlechter“ wegkommen. Diese und ähnliche Faktoren beeinflussen zum Beispiel das Ausmaß des zu erwartenden Widerstands, absehbare Interaktionen zwischen lokalen Betriebsräten oder Belegschaften und natürlich die ganz konkreten Fragen, die das Unternehmen den Kollegen beantworten muss.

Bottom-up-Prozess

Diese Komplexität verdeutlicht noch einmal, wie wichtig der Aufbau der Stakeholder Maps „von unten nach oben“ ist – angefangen mit den einzelnen Standorten, die später auf der Unternehmensebene zusammengeführt

werden. Die im vorigen Kapitel beschriebenen Recherche-Techniken für externe Stakeholder werden intern durch die Expertise des lokalen Managements ersetzt, gegebenenfalls ergänzt durch hinzugezogene Spezialisten, etwa aus dem Arbeitsrecht.

Sie kennen die eigenen Leute und den Betrieb, das lokale Umfeld sowie die legalen und sozialen Rahmenbedingungen und sind daher am besten in der Lage, die jeweils geforderte qualitative Einschätzung der einzelnen Gruppen und möglicher Meinungsführer zu entwickeln.

3.3.3.2 Arbeitnehmervertretungen

Eine zentrale Rolle in der Umsetzung der Restrukturierung spielen die Arbeitnehmervertretungen. Die detaillierte Analyse ist somit Grundlage sowohl für die Verhandlungs- als auch die Kommunikationsstrategie – zwei Elemente, die ohnehin komplementär zueinander sind (Abschn. 4.1).

Dabei geht es darum, auf den unterschiedlichen Ebenen – von den einzelnen Standorten bis gegebenenfalls zum Gesamtbetriebsrat – Hintergrund, Haltung und Motivationen jedes Mitglieds der Gremien zu beschreiben und daraus Schlüsse auf das vorhersehbare Verhalten zu ziehen.

Fragen, die zu einer strukturierten Analyse beitragen, lauten zum Beispiel:

- Hat der Arbeitnehmervertreter in der Vergangenheit eher konstruktiv oder eher konfrontativ agiert?
- Wie hoch ist sein Einfluss innerhalb des Gremiums einzuschätzen?
- Welche Reputation hat der Betreffende innerhalb der Belegschaft?
- Welchen Ruf genießt er innerhalb der Arbeitnehmervertretung?
- Lassen sich einzelne Themen ausmachen, die ihm besonders am Herzen liegen?
- Sind eine Notwendigkeit und/oder der Wille erkennbar, sich besonders stark zu exponieren, beispielsweise als Bewerber in bevorstehenden Wahlen?
- Wie eng ist die Vernetzung mit BR-Kollegen an anderen Standorten?
- Wie eng ist die Vernetzung mit der lokalen Gewerkschaftsorganisation?

Dieser Kriterienkatalog ermöglicht eine belastbare Einschätzung darüber, wer voraussichtlich die Schlüsselspieler sein werden, welche inhaltlichen Schwerpunkte zu erwarten sind und mit welchem Grad an Kooperation zwischen den Standorten Sie rechnen sollten.

Tipps zur Recherche interner Stakeholder

- Beginnen Sie auf der lokalen Ebene und konsolidieren Sie die Ergebnisse später auf der Unternehmensebene.
- Nutzen Sie die beim Standort-Management vorhandene Expertise für die Stakeholder-Bewertung.
- Finden Sie einen pragmatischen Weg, die hohe Komplexität der Stakeholder-Gruppen innerhalb der Belegschaft adäquat abzubilden, ohne sich zu sehr in Details zu verlieren.
- Behalten Sie mögliche Wechselwirkungen zwischen einzelnen Stakeholder-Gruppen und/oder Standorten im Auge.

3.3.3.3 Konsolidierung

3.3.3.3.1 Anschauliche Visualisierung

Wir halten fest: Sie haben zu diesem Zeitpunkt alle relevanten internen und externen Stakeholder identifiziert, deren potenziellen Einfluss und ihre Haltung analysiert und bewertet, auf dieser Basis Prioritäten festgelegt sowie Verbindungen und mögliche Interaktionen der Stakeholder untereinander dokumentiert. Gratulation! Damit ist ein großes Stück Arbeit geschafft.

Nun geht es darum, das Beziehungsgeflecht intuitiv verständlich und damit bestmöglich für die strategische Diskussion nutzbar zu machen. Das lässt sich erreichen, indem Sie Inhalte der Flipcharts aus den ursprünglichen Workshops, ergänzt um die wichtigsten Erkenntnisse aus der Detailrecherche, in eine strukturierte Grafik übertragen. Eine solche Darstellung vermittelt Ihnen buchstäblich auf einen Blick, mit wem Sie es zu tun haben werden, wer wirklich wichtig ist, wer seinen Einfluss für oder gegen Sie geltend machen wird und auf welche Beziehungsgeflechte Sie besonders Acht geben müssen.

Um die Grafik möglichst übersichtlich zu halten, haben sich die folgenden Darstellungsformen bewährt:

- Die Größe der Kästchen reflektiert die Bedeutung des jeweiligen Stakeholders (Priorität 1, 2, 3)
- Die Farbe reflektiert die Haltung (rot = feindlich, gelb = neutral, grün = unterstützend)
- Zwei Linienformen reflektieren die Intensität gegenseitiger Beziehungen (durchlaufende Linie = starke Beziehung, gestrichelte Linie = schwache Beziehung)

Wenn Ihnen für die Projektdauer ein „War Room“ (Abschn. 6.1.1) zur Verfügung steht, gehört diese Grafik dort als großformatiges Poster an die Wand. Alternativ bringen Sie sie zu jeder Besprechung mit, denn mithilfe dieses Instruments haben Sie jederzeit den Überblick über die zentralen Referenzpunkte Ihrer Kommunikation.

3.3.3.3.2 *Detaillierte Dokumentation*

Die blitzschnell zu erfassende, intuitiv verständliche Darstellung des Stakeholder-Geflechts ist das eine.

Das andere ist das detaillierte Auflisten der identifizierten Personen, der inhaltlichen Erkenntnisse aus Ihren Recherchen und wichtiger sonstiger Daten wie beispielsweise der Kontaktmöglichkeiten. All dies sollten Sie nun akribisch in Tabellenform dokumentieren. Endlich ein Excel-Sheet!

Allerdings sollte diese Tabelle – oder Datenbank – nicht als statisches Objekt verstanden werden. Aufgrund der vielfältigen dort enthaltenen Informationen bildet sie vielmehr eine ideale Basis, um im Verlauf des Prozesses auch die Interaktionen mit den einzelnen Stakeholdern und die jeweiligen Ergebnisse festzuhalten. So wird aus einer „Liste“ ein dynamisches Instrument zur Steuerung Ihrer Kommunikationsaktivitäten.

Mit Blick auf die Infrastruktur kann es sinnvoll sein, das Dokument mehreren Beteiligten zur gemeinsamen Bearbeitung zugänglich zu machen. Auf diese Weise können die Kollegen, die konkrete Interaktionen mit einzelnen Stakeholdern haben, die Ergebnisse und daraus gewonnene Erkenntnisse direkt dort eintragen.

Dieses Vorgehen erspart der Kommunikationsleitung die Funktion des „Bottlenecks“ und vermeidet zudem Informationsverluste oder Missver-

ständnisse, die bei der Weitergabe über mehrere Stationen hinweg fast unvermeidlich auftreten.

Andererseits erfordert der Ansatz hohe Disziplin aller Beteiligten. Unter dem generell herrschenden Druck der Restrukturierungssituation wird die Versuchung hoch sein, Gesprächsergebnisse erst einmal liegenzulassen oder zu sammeln, um sie dann „irgendwann mal“ in die Datenbank einzutragen. Dass auch dieses Vorgehen zu Informationsverlusten aufgrund von Erinnerungslücken führen kann, liegt nahe – davon abgesehen, dass Ergebnisse, die möglicherweise als Input für eine weitere Interaktion wichtig wären, dann nicht immer aktuell vorliegen.

Welche Vorgehensweise die bessere ist, müssen Sie letztendlich für Ihr Unternehmen entscheiden, weil dabei individuelle Faktoren wie vorhandene Ressourcen, Größe und Komplexität der Organisation oder auch die Kollaborationskultur eine wichtige Rolle spielen. Tab. 3.1 zeigt beispielhaft die Struktur einer Stakeholder-Datenbank

Tab. 3.1 Strukturbeispiel einer Stakeholder-Datenbank. (Quelle: Autor)

Typ	Organisation	Nachname	Vorname	E-Mail	Telefon	Haltung	Kommentar	Aktivitäten ***	Belege/ Dokumente Aktivitäten ***	Red Flags *****
Drop-down-Auswahl*							Drop-down-Auswahl**			

* basierend auf der Stakeholder-Map (z.B. Medien, Politik, Gewerkschaft, NGO...)

** unterstützend/neutral/kritisch

*** laufende Dokumentation konkreter Handlungen oder Interaktionen im Verlauf der Restrukturierung

**** Verlinkung auf oder Hinterlegung von Medienbeiträgen, Social-Media-Posts, E-Mails, Gesprächsprotokollen etc.

***** Benennung besonderer Risiken wie bevorstehende Kampagnen, aktuelle Vernetzung mit anderen Stakeholdern

Datum	Kategorie*	Firma	Gesprächspartner	Gesprächsauslöser**	Haltung***	Spezielle Nachfragen/ Besorgnisse (Stichworte)	Bemerkung
-------	------------	-------	------------------	---------------------	------------	--	-----------

* Drop-down-Auswahl: Kunde/Lieferant/etc.

** Drop-down-Auswahl: aktiv (Unternehmen hat Kunde/Lieferant angesprochen)/reaktiv (Kunde/Lieferant hat Unternehmen angesprochen)

*** Drop-down-Auswahl: positiv/neutral/kritisch

Literatur

1. Jänecke N (2017) NRW-Minister vergeht Appetit auf Feinkost von Müllermilch, 01.05.2017. <https://www.waz.de/staedte/bottrop/nrw-minister-vergeht-appetit-auf-feinkost-von-mueller-milch-id210422601.html>. Zugegriffen am 01.11.2019
2. <https://www.youtube.com/watch?v=676VkfBSMMI>



4

Eine Kommunikationsstrategie entwickeln

Zusammenfassung In Restrukturierungssituationen sind Kommunikations- und Verhandlungsstrategie nicht voneinander zu trennen. Eine Kommunikationsstrategie kann die Erreichung der strategischen Verhandlungsziele und die damit verbundenen taktischen Manöver nur dann flankieren und unterstützen, wenn sie sehr eng mit der Verhandlungsplanung verzahnt ist. Dieses Kapitel beschreibt, wie sich eine solche Strategie entwickeln lässt.

4.1 Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie sind Zwillingschwestern

Eine Geschäftsstrategie beschreibt ganz generell den Weg, auf dem ein Unternehmen vom Status quo zu einem definierten Zielstatus gelangen will. Die Kommunikationsstrategie übersetzt die Geschäftsziele in kommunikative Ziele und beschreibt, welche Art der Interaktion mit unterschiedlichen Stakeholdern zur Erreichung dieser Ziele beitragen kann.

Wenn das Unternehmen operativ einen Weg einschlägt, der mit den Kommunikationszielen kollidiert, wird das Erreichen der Geschäftsziele schwierig, weil das interne unternehmerische Handeln der angestrebten äußeren Wahrnehmung zuwiderläuft.

Das gilt natürlich auch für Restrukturierungssituationen. Das unternehmerische Handeln muss so angelegt werden, dass es die angestrebten kommunikativen Effekte unterstützt. Eine Besonderheit allerdings kommt hinzu: Die sonst breit gefächerten Möglichkeiten strategischen unternehmerischen Handelns, von Innovationen über Investitionen bis zu Akquisitionen, beschränken sich in der Restrukturierungsphase weitgehend auf Verhandlungen mit der Arbeitnehmerseite.

So gesehen ist die Kommunikationsstrategie in diesem Falle die Zwillingsschwester der Verhandlungsstrategie. Eine aggressive Verhandlungsstrategie löst hohen Widerstand aus, ganz unabhängig davon, wie sie nach außen dargestellt wird. Ein Zickzackkurs führt zu Unsicherheit, auch wenn das Unternehmen laut über Standfestigkeit spricht.

Restrukturierungskommunikation, die Aussicht auf Erfolg haben möchte, muss daher eng mit der Verhandlungsstrategie verzahnt sein. Umgekehrt muss die Entwicklung der Verhandlungsstrategie kommunikative Aspekte stark berücksichtigen. Wie bereits gesagt: Entscheidend ist nicht, wie das Unternehmen sein Handeln logisch herleitet, sondern wie es auf andere wirkt.

4.2 Kommunikative Ziele definieren

Restrukturierungskommunikation verfolgt das übergreifende strategische Ziel, vor dem Hintergrund der zu treffenden harten Entscheidungen Widerstände zu minimieren und Unterstützung zu maximieren, sowohl intern als auch extern.

Vereinfachend lassen sich drei Zielkategorien definieren:

1. „Einhegen“

Im Umgang mit sehr kritischen, hoch motivierten und möglicherweise ideologisch ausgerichteten Gegnern geht es vor allem darum, Schadensbegrenzung zu betreiben. Eine direkte argumentative Aus-

einandersetzung führt in der Regel nicht sehr weit. Hilfreicher sind unabhängige Dritte wie beispielsweise Branchenexperten, die Ihre Position öffentlich stützen und damit einen inhaltlichen Gegenpol setzen.

2. „Neutralisieren“

Kritiker, die Argumenten grundsätzlich zugänglich sind, sollten idealerweise zu einer neutralen Haltung bewogen werden: Wenn sie kein zusätzliches Öl ins Feuer schütten, ist bereits viel gewonnen. Direkte Gespräche sollten hier das Mittel der Wahl sein. Strategisch lassen sich möglicherweise Zugeständnisse erzielen, indem Sie einzelne Eigeninteressen dieser Stakeholder im Verhandlungsprozess gezielt adressieren.

3. „Aktivieren“

Offene Unterstützung zu erreichen ist nicht einfach, da auch grundsätzlich Wohlmeinende es häufig scheuen, sich in einem kritischen Umfeld offensiv zu positionieren. Dennoch gibt es Organisationen wie beispielsweise Verbände, deren Aufgabenbeschreibung dies beinhaltet. Gleichzeitig können Möglichkeiten der punktuellen, moderierenden Einflussnahme im Hintergrund – durchaus auch auf politischer Ebene – sondiert werden. Unterstützen Sie diese Partner so gut wie möglich, indem Sie etwa Argumentarien bereitstellen.

Diese Ziele lassen sich nur dann erreichen, wenn der operative (Verhandlungs-)Prozess konsequent kommunikative Aspekte berücksichtigt. Beide Ebenen sind untrennbar miteinander verwoben. Ein sehr niedriges Abfindungsangebot ist eben unter den gegebenen Umständen nicht nur – wie üblicherweise in Gesprächen mit einem Zulieferer – ein „Angebot“ im Rahmen einer Verhandlung, sondern drückt öffentlich die Geringschätzung der betroffenen Belegschaft aus.

Gelingt die Vernetzung von operativem und kommunikativem Handeln nicht, tritt der gegenteilige Effekt ein: Ursprünglich Wohlgesonnene werden neutralisiert („Mit denen möchte ich nicht in Zusammenhang gebracht werden“), Neutrale alieniert („Ich finde die eigentlich ganz gut, aber das kann man sich wirklich nicht gefallen lassen“) und Gegner in ihrer Haltung bestärkt („Denen zeigen wir's!“), so dass sich die Fronten noch weiter verhärten.

4.3 Win-win-Situationen schaffen

In Restrukturierungsprozessen treffen unterschiedlichste Vorstellungen, Interessen und Handlungsstränge aufeinander. Konflikte sind vorprogrammiert, werden aber bisweilen auch aufgebauscht oder eigens inszeniert, um die eigene Verhandlungsposition zu stärken. Beteiligte Personen oder Organisationen, die nicht ganz direkt im Auftrag des Unternehmens oder der Belegschaft involviert sind, verfolgen möglicherweise eigene Ziele – die oft mit dem eigenen Image zu tun haben. Politiker beispielsweise zielen auf öffentliche Zustimmung, wohl wissend, dass sie die Verhandlungen zwischen Management und Betriebsrat faktisch nicht beeinflussen können.

Unabhängig von den Motiven stören, verzögern und verkomplizieren Interventionen den Prozess, erhöhen damit das Schadenspotenzial für die Unternehmensreputation und in der Regel auch die Kosten. Sie sollten daher bereits in der strategischen Planung ausloten, wo Sie besonders einflussreichen Stakeholdern Zugeständnisse machen können, die diese als Gewinne für sich verbuchen können. Sie werden in aller Regel im weiteren Prozess weniger Widerstand leisten.

Richten Sie also Ihre strategische Planung darauf aus, möglichst viele Win-win-Situationen herbeizuführen – Entscheidungen also, die Ihr Unternehmen in der Umsetzung voranbringen und gleichzeitig anderen zu vorzeigbaren Trophäen verhelfen. Das gilt insbesondere für die Arbeitnehmervertretung, aber im Sinne des aktiven Stakeholder-Managements auch darüber hinaus.

4.4 Das strategische Dreieck

Der Weg zum Erreichen eines strategischen Ziels ist nie direkt, weil die eigenen strategischen Pläne und Ambitionen mit denen anderer Stakeholder interagieren und teilweise kollidieren. Erfolgreiche Strategien beziehen daher die vermuteten oder vorhersehbaren Bewegungen wichtiger Mitspieler in die Planung ein – und schaffen die Voraussetzungen, darauf flexibel zu reagieren.

In Restrukturierungssituationen spielen, schematisch gesprochen, vor allem drei Pole eine Rolle:

- die eigene Kommunikation,
- die Kommunikation interner Stakeholder (innerhalb der Organisation und nach außen) und
- die Kommunikation externer Stakeholder (außerhalb der Organisation und in diese hinein).

Abb. 4.1 zeigt das „strategische Dreieck“.

Diese drei Pole stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Informationen, die Mitarbeiter an externe Stakeholder weitergeben, beeinflussen die Medienberichterstattung oder das Verhalten von Politikern, was Folgen für die externe und interne Kommunikation des Unternehmens nach sich zieht. Medien oder die Gewerkschaften üben als externe Spieler Einfluss auf die Diskussionen innerhalb der Belegschaft aus.

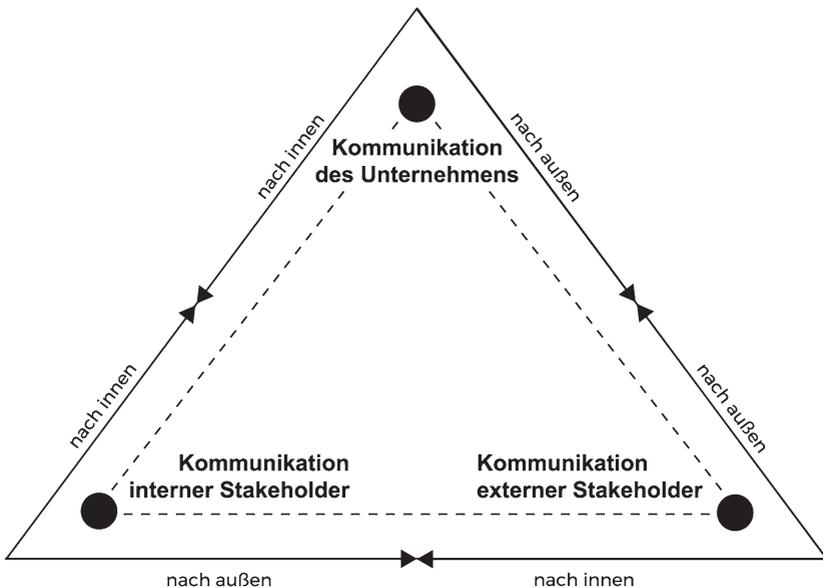


Abb. 4.1 Strategisches Dreieck. (Quelle: Autor)

Eine Aufgabe der strategischen Planung besteht darin, Einschätzungen zu entwickeln, welche Reaktionen bestimmte Verhaltensweisen eines Pols bei den anderen Polen auslösen.

Den Ausgangspunkt für die Entwicklung dieser Szenarien bilden die grundsätzlich möglichen Vorgehensweisen des Unternehmens, das ja in der Restrukturierungssituation als Auslöser und Katalysator fungiert. Die Ergebnisse der unterschiedlichen Szenarien geben Hinweise darauf, welche der strategischen Optionen im Sinne der beschriebenen Ziele am vielversprechendsten ist: Widerstände zu minimieren und Unterstützung zu maximieren.

Dabei, das sei hier noch einmal wiederholt, lassen sich Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie nicht voneinander trennen. Im Kern entscheidet sich das Unternehmen für eine Verhandlungsstrategie, die sowohl operative als auch kommunikative Konsequenzen hat.

4.5 Strategische Hebel identifizieren

Eine zentrale Aufgabe in der Verhandlungs- und Kommunikationsplanung besteht darin, strategische Hebel zu identifizieren, die besonders effektiv zum Erreichen der Verhandlungs- und Kommunikationsziele beitragen können. Diese Hebel können grundsätzlich innerhalb oder außerhalb der eigenen Organisation liegen, sie können sich aus eigenen Stärken und Schwächen ebenso ergeben wie aus gesamtwirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Entwicklungen.

Der – externe – politische Beschluss zum Kohleausstieg beispielsweise hat in Deutschland die klassischen Energieunternehmen unter einen Veränderungs- und Kostendruck gesetzt, der kaum zu leugnen war und daher drastische Einschnitte als nachvollziehbar, wenn nicht unumgänglich erscheinen ließ.

Intern können stark unterschiedliche Kostenstrukturen und -trends einzelner Standorte oder deren technologische Ausstattung und damit Zukunftsfähigkeit entsprechende schwer widerlegbare Argumente liefern.

Die strukturellen Aspekte werden ergänzt durch finanzielle und personalpolitische Instrumente, die ebenfalls eine verhandlungstaktische und eine kommunikative Wirkung entfalten können.

Aus der Kombination beider Ebenen ergeben sich strategische Herangehensweisen, die idealerweise die Gründe für die beschlossenen Maßnahmen nachvollziehbar machen, negative Auswirkungen in vertretbarem Maße begrenzen, gleichzeitig positive Perspektiven aufzeigen und dadurch zu einem möglichst geringem Grad an Widerstand führen.

Für eine professionelle Vorbereitung in diesem Sinne ist es auch notwendig, die Erfolgchancen auf unterschiedlichen Feldern realistisch einzuschätzen und sich, um den Jargon der militärischen Strategie zu bemühen, auf *die* Schlachten zu konzentrieren, die gewinnbar sind, und die eigenen (auch finanziellen) Ressourcen dort zu konzentrieren, wo der größte Schaden droht.

So mag im Rahmen einer umfangreichen Restrukturierung die relativ kompromisslose Schließung einer kleinen Vertriebsniederlassung hinnehmbar sein, wenn gleichzeitig massive Reputationsschäden durch anhaltende Arbeitskämpfe an einem wichtigen Produktionsstandort drohen.

Beispielhaft lassen sich die folgenden Ansätze beschreiben:

- **„Abfederung“:**

Hier werden die vorhersehbaren negativen Auswirkungen der Maßnahmen auf die Belegschaft durch proaktiv angebotene, über das gesetzliche Minimum hinausgehende Instrumente wie Frühverrentung, Übergangsregelungen oder üppige Sozialpläne großzügig abgemildert.

Das erschwert nicht nur massive Kritik am Arbeitgeber, sondern macht für Teile der Belegschaft ein freiwilliges Ausscheiden sogar attraktiv. Das Unternehmen nimmt also insbesondere solchen Angriffen, die ideologisch motiviert sind, von vorneherein die Spitze und verringert gleichzeitig die Anzahl derer, die aus persönlicher Betroffenheit heraus Widerstand leisten.

- **„Mitigation“:**

Diese Strategie zielt darauf ab, eine Balance zwischen den notwendigen Einschnitten einerseits und positiven Impulsen andererseits herzustellen. So können beispielsweise Restrukturierungsmaßnahmen in „alten“ Industriefeldern, die ganz offensichtlich kein Entwicklungspotenzial mehr aufweisen, verknüpft werden mit Investitionen in anderen zukunftsweisenden Geschäftsbereichen.

Dieses Vorgehen kann pauschaler Kritik den Boden entziehen, signifikante Teile der Belegschaft positiv einbinden und die – kommunikative – Fokussierung auf die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens in die Zukunft hinein ermöglichen.

- **„Isolierung“:**

Einem medizinischen Vorgehen vergleichbar sucht der Ansatz der Isolierung zu vermeiden, dass Unternehmensbereiche, auf die die Restrukturierung keine oder nur geringe Auswirkungen hat, von stark betroffenen Einheiten „kontaminiert“ werden.

Dieses Vorgehen bietet sich insbesondere dann an, wenn die Maßnahmen sich auf größtmäßig überschaubare, aber hochgradig aktivierbare Firmenbereiche konzentrieren – eine Situation, die häufig bei Unternehmen auftritt, die sich von traditionellen Strukturen lösen und auf neue, innovative Geschäftsfelder konzentrieren.

Das Restrukturierungsprojekt wird innerhalb dieses Ansatzes weniger holistisch als vielmehr individuell innerhalb einzelner Organisationsteile aktiv gemanagt und kommuniziert. So lässt sich in den betroffenen Bereichen deutlich und detailliert benennen, warum die Restrukturierungsmaßnahmen notwendig sind und welche Konsequenzen sich daraus ergeben, während die Diskussion in anderen Unternehmensteilen von positiven Wachstumsperspektiven bestimmt ist. So kann das Management einerseits empathisch und individuell mit den betroffenen Kollegen umgehen und andererseits Befürchtungen und Gerüchten unter den nicht betroffenen Belegschaftsteilen vorbeugen.

- **„Solidarisierung“:**

Ein stereotyper Vorwurf in Restrukturierungsszenarien lautet, die „hier unten“ müssten nun ausbaden, was die „da oben“ angerichtet hätten. Tatsächlich lassen sich ja Fälle benennen, in denen umfangreicher Personalabbau an den Top-Etagen nicht nur spurlos vorüberging, sondern sogar zu steigenden Gehalts- oder Bonuszahlungen führte.

Beispiele

Als beispielhaft kann die Attacke des Betriebsrats des Automobilzulieferers Continental gelten, der im September 2019 dem Vorstand vorwarf, er habe „durch Managementfehler und die Fokussierung auf starkes Wachstum zur Befriedigung der Aktienmärkte“ die Krise mitverursacht, die in den Abbau von rund 20.000 Stellen münden sollte [1].

Dem Ryanair-CEO Michael O’Leary bewilligte der Aufsichtsrat im September 2019 einen fünfjährigen Bonusplan von rund 100 Millionen Euro, während gleichzeitig hunderte von Arbeitsplätzen abgebaut wurden [2].

Ein fast schon bizarres Beispiel lieferten einige Spitzenmanager der Deutschen Bank in London. Wie die BILD-Zeitung im Juli 2019 berichtete, ließen sie sich am ersten Tag einer Entlassungswelle von weltweit 18.000 Mitarbeitern im Büro neue Maßanzüge anpassen. Das Blatt kommentierte: „Kündigungen für die einen, Luxus-Anzüge für die anderen – viele dürften sich fragen, wie das zu der angekündigten ‚Zeitenwende‘ von Deutsche-Bank-Boss Christian Sewing (49) passt“ [3].

Dass solches Verhalten massive Kritik hervorruft, kann niemanden verwundern. Umgekehrt kann ein überraschendes Vorgehen erhebliche Sympathie hervorrufen – wenn nämlich das Management selbst deutlich sichtbare Einschnitte in Kauf nimmt.

Allerdings sind hier Timing und vor allem eine klar erkennbare Eigenmotivation entscheidend.

Bonuskürzungen durch den Aufsichtsrat nach einem öffentlichen Aufschrei tragen bestenfalls zur Schadensbegrenzung bei [4].

Wenn allerdings das Management klar erkennbar und von Beginn an einen eigenen Beitrag leistet, wird deutlich: „Wir sitzen alle im selben Boot“.

4.6 Strategische Optionen bewerten

Bevor eine Entscheidung fällt, müssen die auf dem Tisch liegenden strategischen Optionen bewertet werden – qualitativ im Hinblick auf Erfolgchancen, Umsetzbarkeit usw., aber natürlich auch quantitativ in Bezug auf die operativen und finanziellen Auswirkungen.

Wichtige Fragen in der qualitativen Bewertung lauten: Inwieweit würde dieses Verhalten die öffentliche Wirkung verändern? Welche Reaktionen wird es voraussichtlich innerhalb des „strategischen Dreiecks“ hervorrufen? Welche Aktivität wäre (im positiven wie im negativen Sinne) überraschend oder würde eine starke emotionale Wirkung entfalten? Was hätte Signalcharakter für das gesamte Projekt?

In die quantitative Bewertung fließen einerseits die direkten personalbezogenen Kosten (z. B. Sozialpläne, Abfindungszahlungen, Leistungsanreize für verbleibende Mitarbeiter ...) und operativen Kosten (Produktionsausfälle, Lageraufbau, Maschinentransfer, Umsatzeffekte ...) ein.

Andererseits sind die kommunikationsbedingten „Kollateralkosten“ zu berücksichtigen. So erhöht ein üppiger Sozialplan operativ zunächst einmal den Mitteleinsatz. Trägt das generöse Angebot allerdings dazu bei, längere Streiks zu verhindern, sinken die operativen Kosten. Umgekehrt kann ein sehr harsches Vorgehen intern zum Beispiel zu Solidaritätsstreiks an weiteren Standorten oder extern zu Boykottaufrufen führen, was wiederum die operativen Kosten nach oben treibt.

Ein langfristiger Aspekt, der nicht ganz so leicht zu bepreisen ist, sind die internen und externen Auswirkungen auf die Unternehmensreputation.

Intern wird ein als rüde und respektlos empfundener Umgang mit den Kollegen auch Mitarbeiter, die persönlich von den aktuellen Maßnahmen nicht betroffen sind, verunsichern und möglicherweise ihre Motivation und die Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber beeinträchtigen. Das Vorgehen des Managements, das man in der aktuellen Situation beobachten kann, wird ja im Zweifel als Blaupause auch für künftiges Führungsverhalten interpretiert.

Extern hat die Art und Weise, wie Sie die Restrukturierung managen, Auswirkungen nicht nur auf die Wertschätzung als Geschäftspartner, sondern auch beispielsweise als Arbeitgeber. Wer an einem Standort im Rahmen eines Personalabbaus „verbrannte Erde“ hinterlässt, wird sich schwertun, künftig neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen.

4.7 Fallstricke vermeiden

Selbst bei sorgfältiger Planung kann es vorkommen, dass unerwartete Hindernisse auftauchen – Ungereimtheiten aus der Vergangenheit beispielsweise oder überraschende Interventionen von Dritten.

Ein zur Schließung vorgeschlagener Standort hat früher einmal Subventionen erhalten? Ein Gelände ist kontaminiert? Hier und da wurde bei den baulichen Gegebenheiten nicht so genau hingeschaut? Produktionsverlagerungen in der Vergangenheit erscheinen plötzlich als gezielte Schwächung eines Standortes?

Unterschätzen Sie auf keinen Fall den Einfallsreichtum und die Intelligenz Ihrer Gegenspieler bei der Aufmunitionierung. Gerade langjährige Betriebsräte haben bezüglich der Vorgänge vor Ort häufig einen Wissensschatz, der die Kenntnisse des aktuellen Managements übersteigt. Seien Sie also akribisch in der Suche nach eigenen Schwachstellen, die im Prozessverlauf thematisiert werden könnten – und verhindern Sie akute Fehler, die neue Schwachstellen schaffen.

Eine häufige Fehlerquelle stellt das Timing der unterschiedlichen Prozessschritte dar – insbesondere dann, wenn sich die Restrukturierung über mehrere Länder erstreckt. So wirkt es außerordentlich unglücklich, wenn die ferne Zentrale eine negative Entscheidung ausgerechnet an einem hohen lokalen Feiertag bekannt gibt. Ein kleines Versäumnis kann auf diese Weise großen Schaden anrichten.

Auch hier hilft nur Fleißarbeit und vor allem die Einbindung ihrer lokalen Teams oder Dienstleister. Realistisch lässt sich vielleicht nicht jeder einzelne Prozessschritt so behandeln – aber wenigstens die Meilensteine müssen auf mögliche Terminkollisionen hin geprüft werden.

4.8 Strategische Entscheidungen dokumentieren

Die Entscheidungen, die im Rahmen des gerade beschriebenen Prozesses getroffen wurden, werden in einem Strategiedokument festgehalten. Ob Sie dies als Fließtext ausformulieren oder stichwortartig in einer Präsentation festhalten, entscheidet der persönliche Geschmack.

Maßgeblich ist die schriftliche Fixierung und Freigabe des Dokuments als Richtlinie für die gesamte Restrukturierung – insbesondere auch gegenüber den Eigentümern. Angesichts der hohen Komplexität und vieler akuter, auch überraschender Entwicklungen, die sich im Prozessverlauf ergeben werden, kann erfahrungsgemäß die Versuchung groß werden, die grundlegende strategische Ausrichtung immer wieder mal zu revidieren – und beispielsweise in der Kommunikation von der ursprünglich abgestimmten hohen Transparenz auf Blockade umzuschalten, sobald die Berichterstattung nicht ganz den eigenen Wünschen entspricht.

Selbstverständlich wird man die Strategie aufgrund aktueller Entwicklungen hier und da nachjustieren müssen – tatsächlich aber sollte sich die Kommunikationssteuerung auf die akut passenden taktischen, operativen Maßnahmen auf Basis der vereinbarten strategischen Ausrichtung konzentrieren.

Tipps zur Strategieentwicklung

- Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie müssen eng abgestimmt werden. Die Verhandlungsführung ist, was ihre Wirkung betrifft, *volens* Teil der Kommunikation.
- Versuchen Sie, *Win-win*-Situationen zu schaffen, um Widerstände zu minimieren und Unterstützung zu maximieren.
- Werden Sie sich klar über die strategischen Hebel, die Sie bedienen wollen – und setzen Sie diese konsequent ein.
- Eine realistische Bewertung strategischer Optionen muss deren kommunikative Wirkung und die daraus resultierenden Kosten mit berücksichtigen.
- Dokumentieren Sie die verabschiedete Strategie als verbindliche Grundlage für den gesamten Restrukturierungsprozess.

Literatur

1. Müssgens C (2019) Betriebsrat macht Front gegen Continental-Vorstand, 20.09.2019. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/continental-sparprogramm-betriebsrat-geht-gegen-vorstand-vor-16408994.html>. Zugegriffen am 01.11.2019
2. Salzburger Nachrichten (2019) Trotz Stellenabbau Bonusplan für Ryanair-Chef beschlossen, 19.09.2019. <https://www.sn.at/wirtschaft/welt/trotz-stellenabbau-bonusplan-fuer-ryanair-chef-beschlossen-76450180>. Zugegriffen am 01.11.2019
3. BILD Zeitung (2019) Ärger um Luxus-Anzüge bei der Deutschen Bank, 10.07.2019. <https://m.bild.de/geld/wirtschaft/wirtschaft/deutsche-bank-waehrend-entlassungen-liessen-chefs-den-schneider-kommen>. Zugegriffen am 01.11.2019
4. Kruschke G (2016) Volkswagen-Vorstand verzichtet auf Boni, 12.04.2016. <https://www.produktion.de/wirtschaft/volkswagen-vorstand-verzichtet-auf-boni-104.html>. Zugegriffen am 01.11.2019



5

Führungsstrukturen schaffen

Zusammenfassung Während einer Restrukturierung müssen Sie in der Lage sein, eine Vielzahl strategischer und taktischer Entscheidungen in kurzer Zeit zu fällen und umzusetzen. Das erfordert unter anderem klare Regeln zu Abstimmungs- und Freigabeprozessen. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie Sie die Kommunikationsorganisation dafür aufstellen und einbinden sollten.

5.1 Nehmen Sie sich Zeit für die Vorbereitung

Die knappste verfügbare Ressource in dynamischen, komplexen Situationen ist Zeit. Restrukturierungen verlaufen nicht linear. Einige Prozesse nehmen rasende Geschwindigkeit auf, andere verzögern sich immer wieder; unerwartete Mitspieler treten auf den Plan; neue Fronten werden eröffnet, während man bestehende begründet – und natürlich wird die Sache umso komplexer, je tiefer die Einschnitte und je mehr Organisationseinheiten, Standorte oder Länder betroffen sind. Sie werden also per-

manent gefordert sein, auf neue Entwicklungen zu reagieren, Strategien anzupassen und operatives Troubleshooting zu betreiben.

Setzen Sie daher ausreichende Ressourcen für die Vorbereitung ein. Im Gegensatz zu überraschend hereinbrechenden Krisensituationen bieten Restrukturierungen den Luxus, dass Sie eine durchdachte Strategie entwickeln und sich detailliert auf die Umsetzung vorbereiten können. Sie haben die Gelegenheit, alle notwendigen Strukturen zu installieren und überall dort, wo es nötig ist, ausreichende Ressourcen aufzubauen. Nutzen Sie diese Chance!

Alles, was Sie vorab entwickelt haben und später aus der sprichwörtlichen „Schublade“ hervorholen können, verschafft Ihnen unter dem Druck der Ereignisse Raum für die akut wichtigen Aufgaben: aktuelle Entwicklungen zu analysieren, Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen.

Um über die gesamte Restrukturierung hinweg erfolgreich zu kommunizieren, benötigen Sie Prozesse, Plattformen und Instrumente, die – über alle beteiligten Standorten hinweg – drei Kernaufgaben erfüllen:

1. Führung und Koordination Ihres eigenen Teams im Einklang mit den Entscheidungen des Leitungsteams
2. Steuerung der proaktiven Kommunikation nach innen und außen
3. Dokumentation und Analyse der Ergebnisse der eigenen Kommunikation sowie der aktiven Kommunikation anderer Beteiligter.

Erforderlich ist außerdem ein Prozess, der die Analyseergebnisse in die laufende Kommunikationsplanung einspielt und damit, wenn nötig, eine Modifizierung von Strategie und Taktik ermöglicht.

5.2 Kommunikationsfunktion als Teil des Leitungsteams

Nach allem bisher Gesagten sollte klar sein, dass der Kommunikationsverantwortliche zwingend zum Leitungsteam für das Restrukturierungsprojekt gehören muss. Wird Kommunikation als ausführende Funktion lediglich nachgeschaltet, um bereits getroffene Entscheidungen zu „ver-

kaufen“, sind die ausführlich beschriebenen negativen Auswirkungen nahezu vorprogrammiert. Die stärkste kommunikative Wirkung geht ja nicht von den medial verbreiteten Inhalten aus, sondern von den Entscheidungen, die das Management trifft, und ihren Folgen für alle Beteiligten.

Innerhalb des Leitungsteams muss klar geregelt sein, welche Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, was der CEO freigeben muss und was die Fachabteilungen selbst verantworten. Es ist ratsam, diese Prozesse schriftlich festzuhalten – nicht nur aus Gründen der Compliance, sondern auch, um einzelne Entscheider bei nachträglichen Diskussionen abzusichern.

Damit alle involvierten Bereiche schnell und flexibel agieren können, gilt die Devise: Soviel Zentralisierung wie nötig, soviel Lokalisierung möglich. Deshalb legt idealerweise das Leitungsteam die strategischen Richtlinien fest und stellt die Konsistenz über alle Einzelprozesse hinweg sicher, während die Fachverantwortlichen die operative Umsetzung eigenverantwortlich steuern. Das beschleunigt nicht nur die Abwicklung, sondern entlastet auch alle Mitglieder des Leitungsteams.

Auch wenn sich das Leitungsteam mit weiteren Gremien wie einem Aufsichts- oder Beirat abstimmen muss, sollte dessen Einflussnahme dezidiert auf strategische Aspekte beschränkt sein, um dauernde Interventionen in die operative Umsetzung zu vermeiden.

Konkret kann das für die Kommunikation beispielsweise bedeuten: Pressemitteilungen, die naturgemäß eine weitreichende öffentliche Wirkung entfalten, werden zunächst im Leitungsteam diskutiert, um sicherzustellen, dass alle relevanten Perspektiven berücksichtigt sind. Anschließend erfolgt die Freigabe durch den CEO als obersten Vertreter des Unternehmens, gegebenenfalls in Abstimmung mit dem Aufsichtsgremium.

Die darauffolgende Anpassung der Inhalte an unterschiedliche Kommunikationskanäle oder lokale Adaptionen für einzelne Märkte liegen dann in der Verantwortung der Kommunikationsabteilung, die über die entsprechende Fachexpertise verfügt, und bedürfen keiner weiteren Freigabe.

5.3 Führung innerhalb des Kommunikationsbereichs

Das Credo „so zentral wie nötig, so dezentral wie möglich“ sollte natürlich auch für die Kommunikationsstrukturen gelten. Legen Sie einen Rahmen fest, innerhalb dessen die Organisation sicher, flexibel und damit schnell agieren kann.

Grundsätzlich gilt auch hier, dass strategische Entscheidungen zentral getroffen werden müssen, während die operative Umsetzung möglichst pragmatisch und in Anpassung an die jeweiligen lokalen Erfordernisse erfolgen sollte.

Entscheidend ist letztendlich, welche Tragweite eine Entscheidung oder eine Aktion entwickeln kann. Konkret sollte beispielsweise eine Stellungnahme für einen nationalen TV-Sender zweifellos im Vorfeld abgesprochen und zentral freigegeben werden; dagegen ist es weder sinnvoll noch praktisch möglich, jeden Social-Media-Post abzustimmen.

Ein Ansatz, der sich in dynamischen und komplexen Situationen bewährt hat, folgt dem Prinzip des „Empowerment“: Hier erhält die untergeordnete Ebene einerseits weitgehende operative Freiheiten, ist aber andererseits selbst für die Einschätzung verantwortlich, wann eine Abstimmung mit und Freigabe durch die Zentrale nötig ist. So wird Verantwortung übertragen und gleichzeitig Verantwortlichkeit eingefordert.

5.4 Führen von Agenturen

Etwas anders stellt sich die Situation dar, wenn statt eigener Mitarbeiter – oder ergänzend dazu – externe Dienstleister wie PR-Agenturen eingebunden sind. Generell lässt sich auch hier ein gewisses Maß an Eigenständigkeit herstellen – was jedoch eine bereits seit längerem bestehende Zusammenarbeit, einen hohen Kenntnisstand der Berater und eine entsprechende Vertrauensbasis voraussetzt. Selbst dann gibt es noch zahlreiche Inhalte und Dokumente, die der Kunde allein schon aus Compliance-Gründen zwingend freigeben muss. Agenturen, die Sie eigens für das Restrukturierungsthema beauftragen, sind ohnehin auf eine enge Führung angewiesen.

In diesem Fall müssen Sie – zentral oder lokal – ausreichende Ressourcen bereitstellen, um Ihre Dienstleister laufend mit den nötigen Informationen zu versorgen und vor allem die Abstimmungs- und Freigabeprozesse rasch abzuwickeln. Ohne intensive Interaktion mit dem Kunden können Agenturen die Aufgaben, für die sie bezahlt werden, nicht oder nur unzureichend erfüllen.

Tipps für eine effiziente Führungsstruktur

- Jede Managemententscheidung hat eine kommunikative Wirkung. Deshalb muss der Kommunikationsverantwortliche dem Leitungsteam angehören.
- Generell gilt: So viel zentralisieren wie nötig, so viel lokalisieren wie möglich.
- Schaffen Sie einen klaren Zusammenhang zwischen Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten.
- Stellen Sie die nötigen Ressourcen bereit, um Agenturen zu führen.



6

Infrastruktur aufbauen

Zusammenfassung Die Vorbereitungsphase einer Restrukturierung muss dazu genutzt werden, die notwendige Infrastruktur für die interne und externe Kommunikation in der späteren heißen Phase aufzubauen. Dazu gehören geeignete Räumlichkeiten ebenso wie Prozesse und Instrumente zur Kommunikationssteuerung und -analyse.

6.1 Generelle Voraussetzungen

Die Kommunikation während der Umsetzung der Restrukturierung wird aller Voraussicht nach hektisch, anspruchsvoll und gelegentlich auch unübersichtlich. Sie und Ihr Team sollten dann in der Lage sein, sich vor allem auf die zu treffenden strategischen und taktischen Entscheidungen und deren Umsetzung zu konzentrieren.

Eine Voraussetzung dafür besteht darin, dass die nötigen Ressourcen, Instrumente und Prozesse für den Dialog mit den identifizierten Stakeholder-Gruppen vorhanden sind und verlässlich funktionieren. Dazu gehört auch die Steuerung Ihres eigenen Teams, etwa mit Blick auf den laufenden Informationsaustausch oder die Dokumentation von Aktivitäten.

Nutzen Sie deshalb die Vorbereitungszeit, um die nötige Infrastruktur aufzubauen, zu testen und idealerweise, soweit das sinnvoll ist, die betreffenden Mitarbeiter oder Agenturen darauf zu trainieren. Jetzt haben Sie die Zeit, unterschiedliche technische Lösungen zu testen, Angebote zu vergleichen und verschiedene Optionen im Team zu diskutieren – Zeit, die Sie in der heißen Phase für das akute Kommunikationsmanagement benötigen werden.

6.1.1 Der „War Room“

Kommunikation in Restrukturierungen erzeugt ein komplexes, bisweilen schwer zu durchschauendes Netz von Informationen, Interaktionen, Ursachen und Wirkungen. Es sammeln sich zahllose Visualisierungen, Checklisten und ähnliche Dokumente an, die immer wieder zu Rate gezogen, angepasst oder durch Neues ersetzt werden müssen – und dies meist im Team und in Abstimmung mit unterschiedlichen Funktionen.

Es ist daher dringend anzuraten, für die gesamte Periode zentral einen Raum bereitzuhalten, in dem Sie das Szenario visualisieren und laufend weiterentwickeln. Egal, ob Sie Ihr Refugium als „War Room“, „Situation Room“, „Kommandoposten“ oder ganz anders, vielleicht weniger martialisch bezeichnen: Sie werden dankbar sein, in dieser Zentrale gemeinsam mit Ihrem Team die Fäden zusammenführen und die Aktivitäten nach außen koordinieren zu können.

Gehen Sie davon aus, dass Sie hier einige sehr lange Tage verbringen werden.

Deshalb sollte der Raum einige grundlegende Anforderungen erfüllen:

- Technische Basisausstattung mit Beamer, Fernseher, Radio, Telefon, schnellem WLAN und gutem Mobilempfang
- Ausreichende Wandfläche, die Sie nach und nach mit Flipcharts, To-do-Listen, Reports und ähnlichem tapezieren werden
- Blickdichte Wände
- Kaffeemaschine und idealerweise ein kleiner Kühlschrank für Getränke
- Tageslicht und vielleicht sogar die Möglichkeit, ab und zu das Fenster zu öffnen

Vergessen Sie auch in der Vorbereitung nicht die Maxime, dass Handeln Kommunikation ist: Wenn mit größerem Aufwand ein Besprechungsraum ausgestattet und möglicherweise im Intranet-Buchungssystem für längere Zeit blockiert wird, könnte das zu Gerüchten führen.

Fliegen Sie daher bei den Vorbereitungen so weit wie möglich unter dem Radarschirm, während Sie gleichzeitig sicherstellen, dass Sie im entscheidenden Augenblick Zugriff auf die nötigen Ressourcen haben.

Durchaus nicht abwegig ist die zumindest prophylaktische Überlegung, wo das Management sich ansiedelt, wenn ein Zugang zum Bürogebäude oder zum Werksgelände nicht möglich sein sollte. Im Umfeld von Streiks kann es durchaus zu Blockaden kommen, und in einigen Ländern wie beispielsweise Frankreich werden sogar immer wieder Führungskräfte gewaltsam im Gebäude festgehalten. Behalten Sie also die Frage von Ausweichoptionen zumindest im Hinterkopf für den Fall, dass sich die Situation später in der heißen Phase zuspitzen sollte.

6.1.2 Das eigene Team koordinieren

Zur Steuerung Ihres eigenen Teams – seien es interne Mitarbeiter oder externe Dienstleister – ist es zunächst einmal wichtig, dass alle Beteiligten jederzeit Zugriff auf alle relevanten Dokumente haben. Hier bieten sich Online-Plattformen an, auf denen alle relevanten Dokumente verfügbar sind, idealerweise mit skalierbaren Zugriffsrechten. Vielfach wird sich dies über das eigene Intranet abbilden lassen; andernfalls sollten Sie rechtzeitig eine geeignete webbasierte Lösung wie beispielsweise Slack, Google Docs oder Dropbox einrichten und die nötigen Zugriffsrechte vergeben. Sorgen Sie dafür, dass die Nutzer sich mit der Software vertraut machen, und erstellen Sie ggfs. eine kurze „Gebrauchsanleitung“ mit Screenshots.

Ein zweiter Strang ist der laufende Austausch. Bei kleineren Teams, die zentral an einem Standort angesiedelt sind, lässt sich das möglicherweise über persönliche Meetings arrangieren. In allen anderen Fällen bieten sich Videokonferenzen an. Wenn Ihr Unternehmen nicht standardmäßig eine Lösung nutzt, entscheiden Sie sich auch hier beizeiten für einen Anbieter und richten Sie die Software nach Ihren Bedürfnissen ein. Eine Einweisung der potenziellen Nutzer ist ebenfalls angeraten – kaum etwas

ist frustrierender als eine Online-Konferenz, bei der die Hälfte der Teilnehmer wahlweise stummgeschaltet ist, ohrenbetäubende Hintergrundgeräusche zuliefert oder die über den Bildschirm geteilten Dokumente nicht aufrufen kann.

Aller Erfahrung nach macht in der „heißen Phase“ einer Restrukturierung eine hohe Frequenz der – virtuellen oder physischen – Teambesprechungen Sinn, weil viele dynamische Prozesse parallel ablaufen. Bei hoher Frequenz ist der Informationsverlust überschaubar, wenn Teammitglieder einzelne Termine verpassen. Und im Zweifel dauert ein Update eben nur ein paar Minuten, falls es wirklich einmal keine neuen Entwicklungen geben sollte. Das ist besser als sehr lange, vollgepackte Meetings in größeren Abständen, bei denen Teammitglieder ganz oder teilweise fehlen.

Meist bestimmen die Firewall-Regeln der IT, welche externen Plattformen genutzt werden können. Beziehen Sie also rechtzeitig die IT-Fachabteilung ein, um sicherzustellen, dass die notwendigen Instrumente tatsächlich bereitstehen, wenn sie gebraucht werden – aber lassen Sie auch hier die nötige Vorsicht walten, damit keine Gerüchte aufkommen.

6.1.3 Kommunikationsaktivitäten steuern

Neben die Koordination der Kommunikatoren untereinander tritt das aktive und reaktive Management der Kommunikationsaktivitäten. Im Kern spielt sich das auf drei Ebenen ab:

- Aktive interne und externe Verbreitung eigener Inhalte
- Beobachtung und Analyse der Reaktionen auf diese Inhalte – intern und extern
- Beobachtung und Analyse unabhängiger Aktivitäten und Äußerungen Dritter, etwa in sozialen Medien

Es empfiehlt sich, eine Matrix anzulegen und diese schrittweise mit den passenden Instrumenten zu füllen. Verlieren Sie dabei wichtige Teilzielgruppen nicht aus den Augen. In produzierenden Unternehmen beispielsweise sind nach wie vor viele Mitarbeiter in der Fertigung eher analog als digital zu erreichen, und die schnelllebigen sozialen Medien bedürfen anderer Analysestrategien als die klassische Medienberichterstattung.

6.2 Infrastruktur für die externe Kommunikation

6.2.1 Generelle Anforderungen

Strukturell benötigen Sie als Grundlage für die Kommunikation mit jeder identifizierten Stakeholder-Gruppe vier Instrumente:

1. Eine Kontaktdatenbank
2. Mindestens einen Kanal, über den Sie eigene Informationen aktiv an die Kontakte vermitteln können
3. Mindestens einen Kanal, über den Sie Informationen der Kontakte entgegennehmen können
4. Mindestens ein Instrument, mit dem Sie die Ergebnisse der Kommunikation in Erfahrung bringen und analysieren können

Wie komplex, technologielastig und aufwändig diese Instrumente sind, kann sehr stark variieren. Im einen Fall genügen ein Adressbuch und ein paar Anrufe, im anderen sind spezielle Software und eigene Prozesse nötig. Unabhängig davon sollten Sie im Laufe der Vorbereitung sicherstellen, dass diese Instrumente für jede relevante Stakeholder-Gruppe nicht nur vorhanden, sondern auch einsatzfähig sind. Das setzt unter anderem voraus, dass Kollegen, die mit den Instrumenten arbeiten, entsprechend geschult sind und über die notwendigen Zugangsvoraussetzungen verfügen.

6.2.2 Kommunikation mit Journalisten

6.2.2.1 Aktive Pressearbeit

Informationen, die Sie aktiv an die Medien geben möchten, verschicken Sie in Form von Pressemitteilungen (Abschn. 8.4.1) an den jeweils geeigneten Medienverteiler (Abschn. 3.3.3.1.1.) Dafür stehen mehrere, unterschiedlich leistungsfähige Optionen zur Verfügung.

6.2.2.1.1 *E-Mail-Versand*

Die Variante mit dem geringsten Aufwand ist der Versand von Pressemeldungen aus dem eigenen E-Mail-Account heraus. Presstext einfügen, auf weiterführende Materialien verlinken, Mailadressen aus dem Medienverteiler hineinkopieren – das war's auch schon. Achten Sie darauf, die Zieladressen als „Blind Copy“ einzufügen, weil sonst jeder Empfänger erst einmal durch die gesamte Verteilerliste scrollen muss, bevor er zum Inhalt gelangt.

Nachteilig ist, dass dieses Verfahren praktisch keine Analytik liefert – von Fehlermeldungen nicht zustellbarer Mailadressen einmal abgesehen. Von der Nutzung von Funktionen wie „Zustellung bestätigen“ oder gar „Lesebestätigung schicken“ ist dringend abzuraten, weil diese einerseits das Risiko einer Einstufung als Spam erhöhen und, falls die E-Mail durchkommt, vom Empfänger leicht als Zumutung empfunden werden.

Dementsprechend gibt es, abgesehen von den gesendeten E-Mails im Account des Versenders, auch keine Dokumentation der Aussendungen.

6.2.2.1.2 *Spezielle Versandsoftware*

Alternativ besteht die Möglichkeit, eine E-Mail-Software zu nutzen, die auf Ihren Verteiler zugreift. Hier ist der Aufwand etwas höher, weil Sie jeden Versand im System eigens einrichten müssen.

Im Gegenzug liefert Ihnen das System, je nach Produkt, unterschiedlichste Analysen – von der Zustellquote über die Öffnungsrate bis zum Herunterladen von Anhängen. Speziell für die Pressearbeit entwickelte Lösungen bieten zusätzlich virtuelle Presseräume. Sie können dort Fotos, Videos oder Datenblätter hochladen und aus dem Mailversand heraus darauf verlinken.

Bei entsprechender Einrichtung lassen sich die Lösungen teamübergreifend auch international nutzen. Das bringt den zusätzlichen Vorteil, dass sämtliche Aktivitäten automatisch länder- und standortübergreifend dokumentiert sind und damit einen kompletten Überblick bieten.

Ein weiterer, nicht ganz unwichtiger Aspekt ist die Rechtssicherheit im Sinne der DSGVO und entsprechender internationaler Vorgaben. Hier

sind Sie, was Details wie Abmeldelinks und Verschlüsselung betrifft, mit einer professionellen Software im Zweifel auf der sicheren Seite.

6.2.2.1.3 *Versanddienstleister*

Wenn sie über ihre bestehenden Medienverteiler hinaus eine möglichst hohe Reichweite erzielen möchten, kommen spezialisierte Versanddienstleister in Frage. Diese verknüpfen die von Ihnen gelieferten Inhalte mit eigenen Adresslisten und Verteilstrukturen, die wahlweise neben klassischen Medien auch soziale Medien, Influencer und Nachrichtenplattformen beinhalten.

Auch diese Variante liefert Ihnen umfangreiche Analysen, die Möglichkeit internationaler Zugriffe sowie Rechtssicherheit hinsichtlich der Datenschutzbestimmungen.

6.2.2.1.4 *Unternehmenswebsite*

Ergänzend zum aktiven Versand sollten Sie Ihre Presseinformationen immer auch auf Ihrer Website publizieren. Falls es dort bisher keinen eigenen Pressebereich gibt, liefert die bevorstehende Restrukturierung den idealen Anlass, ihn anzulegen. Die Website ist für recherchierende Journalisten im Zweifel die erste Anlaufstelle, wo sie neben aktuellen Mitteilungen auch journalistisch aufbereitete Hintergrundinformationen und insbesondere Bildmaterial suchen. Insofern spielt der Pressebereich als Ergänzung für alle Formen der Versendung eine wichtige Rolle.

6.2.2.1.5 *Portale für Presseinformationen*

Eine weitere Option, Ihre Informationen online zugänglich zu machen, stellen sogenannte Presseportale dar wie – im deutschsprachigen Raum – beispielsweise openpr.de oder pressebox.de. Die Nutzung der Basisversion ist meist kostenlos; zusätzlich bieten manche Anbieter bezahlte Accounts an mit Zusatzleistungen wie der automatischen Veröffentlichung der Meldung auf weiteren Nachrichtenportalen oder Zugriffsanalysen.

Dass das Einstellen einer Presseinformation in ein solches Portal tatsächlich zu Medienberichterstattung führt, ist unwahrscheinlich, da kaum ein Journalist aktiv auf diese Plattformen zugreift. Dennoch können die zwanzig oder dreißig Minuten, die das Hochladen in Anspruch nimmt, gut investiert sein, weil Suchmaschinen die Informationen aufgreifen und damit zumindest potenziell die Sichtbarkeit und Auffindbarkeit Ihrer Nachricht erhöhen.

6.2.2.2 Reaktive Medienarbeit

Journalisten, die über Ihr Unternehmen berichten, brauchen einen Ansprechpartner. Das gilt übrigens selbst dann, wenn Sie entschieden hätten, die Medien nicht aktiv zu informieren. Sobald Ihre Restrukturierung öffentliche Relevanz entwickelt, lautet die Frage nicht, ob Medien darüber berichten, sondern vielmehr, ob Ihre Sicht der Dinge in den Beiträgen reflektiert wird – oder eben nicht.

Machen Sie es deshalb Journalisten so einfach wie möglich, einen Ansprechpartner zu erreichen. Die Kontaktdaten gehören in jede Presseinformation und in den Pressebereich der Website.

Idealerweise definieren und kommunizieren Sie für jeden involvierten Markt einen muttersprachlichen Erstkontakt, entweder intern oder agenturseitig. Das ist nicht zuletzt mit Blick auf unterschiedliche Zeitzonen sinnvoll. Diese Person kann, wenn sie als Pressesprecher autorisiert ist, direkte Auskünfte erteilen oder alternativ Anfragen aufnehmen und an die zentrale Kommunikationsabteilung weiterleiten.

Parallel muss im Hintergrund ein Prozess installiert werden, der sicherstellt, dass einlaufende Anfragen tatsächlich zeitnah beantwortet werden. Dazu gehören Regeln, wer auskunftsberechtigt ist, und definierte Vorlaufzeiten, innerhalb derer eine Antwort zu liefern ist.

Alle eingehenden Anfragen und die Reaktionen des Unternehmens werden laufend als ergänzende Informationen im Presseverteiler dokumentiert, gegebenenfalls mit Verlinkung auf die daraus resultierende Berichterstattung.

Kumuliert können diese Daten wichtige analytische Erkenntnisse liefern: quantitativ, indem zum Beispiel die Zu- oder Abnahme von Anfra-

gen Schlüsse auf die Dynamik der öffentlichen Diskussion erlaubt, und qualitativ, indem Sie ein besseres Verständnis für thematische Schwerpunkte oder die Einstellung einzelner Journalisten entwickeln.

Darüber hinaus bilden die Informationen einen wichtigen Teil der Gesamtdokumentation der Restrukturierung und damit auch eine Grundlage für die rückschauende Analyse nach Abschluss des Projekts.

6.2.2.3 Medienbeobachtung

Die Medienberichterstattung über Ihr Projekt hat einen erheblichen Einfluss darauf, wie Ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Sie müssen deshalb wissen, wie diese Berichterstattung ausfällt. Das betrifft nicht nur die Resultate Ihrer eigenen (operativen und kommunikativen) Aktivitäten, sondern auch all das, was weitere Beteiligte wie Gewerkschaften, Politiker oder andere Marktteilnehmer beitragen.

Bereits in der Planungsphase müssen Sie im Bilde sein, ob zum Beispiel Gerüchte aufkommen oder möglicherweise interne Informationen an die Presse „durchgestochen“ werden. Beginnen Sie daher, sofern sie das nicht ohnehin kontinuierlich tun, bereits im Vorfeld der eigentlichen Restrukturierung mit einer strukturierten Medienbeobachtung.

Theoretisch kann man dieses Monitoring intern darstellen. Aller Erfahrung nach aber scheitert der Versuch, alle relevanten Beiträge durch kursorischen Medienkonsum selbst zu erfassen, spätestens dann, wenn die Reichweite des Themas über die Lokalzeitung und den regionalen Radiosender hinausgeht – und erst recht, wenn eine internationale Ebene erreicht ist.

Eine Alternative für die Eigenrecherche ist die kontinuierliche, gezielte Suche in einschlägigen Datenbanken. Das muss allerdings mit hoher Frequenz geschehen und erfordert daher einen Zeitaufwand, der in der krisenhaften Situation wohl anderweitig eine höhere Wertschätzung liefern kann. Insbesondere auf internationaler Ebene stößt dieses Do-it-yourself-Modell relativ schnell an seine Grenzen.

Gerade in Situationen, die eine hohe Dynamik in der Berichterstattung erwarten lassen, ist daher die Beauftragung eines externen Dienstleisters sinnvoll. Sie entscheiden selbst, welche Segmente Ihnen wichtig

sind, denn neben der Auswertung klassischer Medien wird in der Regel auch die Beobachtung von Online-Plattformen einschließlich sozialer Medien angeboten. Die Ergebnisse werden stets aktuell in einem Online-Portal bereitgestellt, das unterschiedliche Analysen und Datenexporte wie beispielsweise Medienspiegel erlaubt.

Bei Restrukturierungsprogrammen, die mehrere Länder umfassen, können Sie grundsätzlich einen Anbieter wählen, der alle relevanten Märkte abdeckt und die Ergebnisse für Sie konsolidiert. Alternativ besteht natürlich die Möglichkeit, direkt mit einzelnen lokalen Dienstleistern zusammenzuarbeiten.

Letztere Variante ist in der Regel etwas günstiger, allerdings auf Kosten des Überblicks. Wenn Sie sich dafür entscheiden, sollten Sie unbedingt einen Prozess entwickelt, der die einzelnen lokalen Ergebnisse konsolidiert.

Wichtig bei internationalen Aufträgen ist auch die Frage, wie schnell und in welcher Form ein Anbieter die lokalen Beiträge aus den einzelnen Ländern liefern kann. Hier gilt generell: je schneller, desto besser. Zudem sind digitale Dokumente immer besser als Originalabdrucke, weil sie keine nennenswerten Versandzeiten haben und bei Ihnen leicht zu analysieren und zu archivieren sind.

Tipps zur Infrastruktur für die Pressearbeit

- Schaffen Sie robuste Strukturen zur aktiven Verbreitung von Presseinformationen, zur reaktiven Abarbeitung von Anfragen und zur Erfassung und Analyse der daraus resultierenden Berichterstattung.
- Sorgen Sie dafür, dass Journalisten einen direkten Ansprechpartner finden und dieser auch innerhalb eines akzeptablen Zeitraums erreichbar ist.
- Definieren Sie Prozesse, die sicherstellen, dass Journalistenanfragen unabhängig von Sprache und Zeitzone zeitnah beantwortet werden.
- Nutzen Sie den Pressebereich Ihrer Website als zentralen Anlaufpunkt, wo alle relevanten Inhalte zu finden sind.

6.2.3 Kommunikation mit Geschäftspartnern

Die gezielte Ansprache von Kunden und Lieferanten ist strukturell zunächst einmal unkompliziert, weil in der Regel alle Daten vorliegen und

über Vertrieb, Einkauf oder Fachabteilungen immer ein Kontakt besteht – man sich also gegenseitig kennt.

Datenbank und Versandmöglichkeiten für umfangreiche Mailings stehen in der Regel ebenfalls bereit, da ja im laufenden Geschäft zum Beispiel Preiserhöhungen oder geänderte Einkaufsbedingungen bekannt gegeben werden müssen oder vielleicht auch ein Kundennewsletter verschickt wird.

Die eigentliche Herausforderung im Austausch mit Geschäftspartnern liegt daher weniger in der aktiven Ansprache als vielmehr in der Erfassung und Bewertung ihrer Reaktionen auf die geplanten Maßnahmen. Was erzählt man sich im Markt? Welche Gerüchte laufen um? Wie positioniert sich der Wettbewerb in der aktuellen Situation?

Solche Stimmungen lassen sich am besten im persönlichen Gespräch oder Telefonat erfassen, und dafür sind die Vertriebsmannschaften und, mit Blick auf die Lieferanten, Einkauf und Fachabteilungen prädestiniert. Diese Teams dienen als „Radarschirm“, der die Stimmung im Markt erfasst. Sie sollten deshalb im Rahmen der Restrukturierung konkrete Zielvorgaben – und gegebenenfalls Incentives – für das Einholen und Dokumentieren entsprechender Informationen erhalten.

Die Unternehmenskommunikation hat in diesem Zusammenhang vor allem zwei Aufgaben.

Sie erstellt, erstens, ein Briefingdokument für die involvierten Kollegen. Dieses Dokument enthält die folgenden Informationen:

- Zielsetzung: Verständnis der Auswirkungen der Restrukturierung auf den Markt
- Aufgabenstellung: Gesprächsweise Informationen einholen, die zu diesem Verständnis beitragen, und auf Basis dieser Informationen eine generelle Einschätzung des Gesprächspartners (negativ, neutral, positiv)
- Kernfragen (z. B. Verständnis der zugrunde liegenden Strategie? Vertrauen in die Lieferfähigkeit? Sorgen um die finanzielle Stabilität?)
- Vorgehensweise: Kein „Interview“ führen, sondern die Kernpunkte in ein generelles Gespräch einfließen lassen
- Dokumentation der Ergebnisse

Tab. 6.1 Beispiel: Tabellenstruktur zur Erfassung von Kunden- und Lieferantengesprächen. (Quelle: Autor)

Datum	Kategorie*	Firma	Gesprächspartner	Gesprächsauslöser**	Haltung***	Spezielle Nachfragen/Besorgnisse (Stichworte)	Bemerkung	

*Drop-down-Menü: Kunde/Lieferant/etc.

**Drop-down-Menü: aktiv (Unternehmen hat Kunde/Lieferant angesprochen)/reaktiv (Kunde/Lieferant hat Unternehmen angesprochen)

***Drop-down-Menü: positiv/neutral/kritisch

Die zweite Aufgabe besteht darin, eine Plattform bereitzustellen, auf der die gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt und systematisch ausgewertet werden. Idealerweise ist diese Plattform für die beteiligten Teams online erreichbar, so dass sie ihre Ergebnisse dort direkt einpflegen können.

Die Einträge werden kontinuierlich ausgewertet und fließen über das Ergebnis-Dashboard in die laufende strategische und taktische Diskussion ein.

Tab. 6.1 zeigt beispielhaft eine Struktur zur Gesprächsdokumentation.

6.2.4 Kommunikation mit Vertretern der Politik

Der Austausch mit politischen Stellen findet fast immer in der Form eines direkten Dialogs statt – per E-Mail, telefonisch oder im persönlichen Gespräch. Eine spezielle Infrastruktur ist dafür in der Regel nicht notwendig.

Eine Kontaktdatenbank haben Sie ja im Rahmen des Stakeholder Mappings aufgebaut. Während der laufenden Kommunikation wird diese gegebenenfalls ergänzt und verfeinert.

Um die geführten Gespräche analytisch nutzbar zu machen, muss auch hier eine systematische Dokumentation erfolgen. Als Instrument dafür können Sie einfach die Tabelle verwenden, die Sie bereits für die Kundengespräche entwickelt haben.

6.2.5 Analyse

Die in den vorangehenden Kapiteln beschriebene Infrastruktur unterstützt nicht nur Ihr Prozessmanagement. Sie liefert auch umfangreiche Daten, deren Analyse wertvolle Inputs für die strategische und taktische Steuerung des Restrukturierungsprozesses liefert.

6.2.5.1 Konzentration auf das Wesentliche

Achten Sie darauf, sich bei dieser Analyse nicht zu verzetteln. In der aktuellen Situation spielt es keine Rolle, welcher Werbeäquivalenzwert einem Medienbericht zuzuordnen ist oder wie sich Gesprächskontakte mit Kunden nach Umsatzvolumen aufteilen.

Konzentrieren Sie sich stattdessen auf Daten, aus denen sich konkrete Schlüsse für die Kommunikationsaktivitäten ziehen lassen.

Wirklich relevant in diesem Sinne sind vier Faktoren:

1. **Momentum** (quantitativ):

Dieses Kriterium misst, ob und in welchem Maße die Anzahl der Konversationen zu Ihrer Restrukturierung zu- oder abnimmt, und bildet damit die Dynamik der öffentlichen Diskussion ab. Diese Analyse kann beispielsweise dabei helfen, die Intensität der eigenen Kommunikation zu justieren und die Ressourcenplanung anzupassen.

2. **Tonalität** (qualitativ):

Hier geht es darum, wie das Handeln Ihres Unternehmens wahrgenommen und bewertet wird (kritisch, neutral oder sogar positiv?), und wie sich die Gewichtung im Prozessverlauf entwickelt. Wird die Berichterstattung nach anfänglicher scharfer Kritik aufgrund konstruktiver Verhandlungen eher neutral, machen Sie vieles richtig. Wird der Ton hingegen immer schärfer, muss strategisch und operativ nachgearbeitet werden.

3. **Eigene Kernbotschaften** (quantitativ/qualitativ):

Die Frage, in welchem Umfang Sie mit Ihren Kernbotschaften durchdringen, ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg Ihrer Kommunikation. Dieses Kriterium misst daher auf quantitativer Ebene, welcher

Prozentsatz der Dialoge eine oder mehrere dieser Botschaften aufgreift. Die ergänzende qualitative Analyse zeigt, wie die Kernbotschaften im Vergleich untereinander abschneiden. Daraus lassen sich einerseits strategische Schlüsse ziehen, was etwa die Forcierung besonders erfolgreicher Botschaften betrifft. Andererseits ergeben sich auch taktische Hinweise im Hinblick darauf, ob einzelne Botschaften zum Beispiel verständlich genug formuliert oder hinreichend auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen zugeschnitten sind.

4. **Kernbotschaften anderer Stakeholder** (qualitativ/quantitativ):

Den Verlauf eines Dialogs bestimmen neben dem, was Sie selbst zu sagen haben, die Argumente und möglicherweise Vorwürfe anderer Beteiligter. Aufgrund der potenziell hohen Anzahl und Heterogenität der Beteiligten würde eine detaillierte statistische Auswertung relativ hohen Aufwand verursachen und im Gegenzug nur begrenzten Nutzwert liefern.

Zur Steuerung Ihrer Kommunikationsarbeit müssen Sie vor allem auf der qualitativen Ebene im Bilde sein, welche inhaltlichen Aspekte vorgebracht werden und wer die Urheber sind, weil sich daraus möglicherweise Konsequenzen für Ihr operatives und kommunikatives Handeln ableiten. Quantitativ relevant ist dann die Frage, welche dieser Botschaften besonders häufig aufgegriffen bzw. wiederholt werden und damit die öffentliche Debatte maßgeblich beeinflussen.

Diese vier Parameter lassen sich für die Interaktion mit praktisch jeder Stakeholder-Gruppe hinreichend präzise darstellen, seien es nun Kundenanfragen oder Medienberichterstattung. Im Zusammenspiel liefern sie Ihnen wichtige Impulse für die Kommunikationssteuerung. Setzen Sie also die Infrastruktur und die dazugehörigen Prozesse so auf, dass sie Ihnen die beschriebenen Daten zuverlässig liefern.

6.2.5.2 Operationalisierung

Die genannten Steuerungsfaktoren müssen Sie zunächst von der beschreibenden Ebene in eine messbare Form überführen, um die Entwicklung analysieren und daraus strategische und taktische Konsequenzen ziehen zu können.

Entsprechende Erhebungs- und Bewertungsverfahren können beliebig kompliziert sein. Tiefgehende, komplexe Analysen können im Tagesgeschäft auch viel Sinn machen, wenn es beispielsweise um die langfristige strategische Unternehmenspositionierung geht.

In der akuten Restrukturierungssituation jedoch, die in sich schon komplex genug ist, empfiehlt sich ein eher pragmatischer Ansatz. Was Sie hier täglich benötigen, sind keine langfristigen Extrapolationen, sondern Momentaufnahmen, die datenbasierte Hinweise für die tägliche Entscheidungsfindung liefern.

Wirklich wichtig ist weniger die Detailtiefe als vielmehr die Konsistenz der angewandten Verfahren – und die Ehrlichkeit in der Analyse. Die Versuchung, der Unternehmensführung gegenüber ein leicht geschöntes Bild zu zeichnen, mag menschlich sein; hilfreich ist sie nicht, weil sie tendenziell dazu ermuntert, falsche Entscheidungen zu treffen.

Die Monitoring-Analyse zeigt, wie das Handeln des Unternehmens in der Öffentlichkeit „ankommt“, welche Emotionen es auslöst und wie es damit letztendlich die Reputation beeinflusst. Mit einer zu positiven Darstellung verhindern Sie die notwendige Diskussion darüber, welche strategischen und taktischen Schlüsse aus der aktuellen Situation zu ziehen sind – gerade weil ja die öffentliche Wahrnehmung eben *nicht* primär durch die Kommunikationsaktivitäten, sondern die zugrunde liegenden operativen Entscheidungen und Handlungen geprägt wird.

Handeln Sie also nach der Devise: pragmatisch und knapp, aber ehrlich und entscheidungsorientiert.

So ungefähr kann das in der Praxis aussehen:

- **Momentum:**

Zählen Sie die Anzahl der „Items“ in Bezug auf eine Stakeholder-Gruppe (Medienberichte, Anrufe bei der Kundenhotline, direkte Kontakte des Vertriebs etc.) über einen definierten Zeitraum und teilen Sie diese Zahl durch die Anzahl der Items im vergleichbaren, vorausgegangenen Zeitraum. Jedes Ergebnis, das über dem Faktor 1 liegt, zeigt eine Zunahme (positives Momentum) an; Daten kleiner als 1 signalisieren eine Abnahme (negatives Momentum).

Über Excel oder eine andere Tabellensoftware lassen sich die erfassten Daten in visuell unmittelbar verständliche Verlaufskurven übertragen.

In der Frühphase einer Restrukturierung macht aufgrund der sehr hohen Dynamik erfahrungsgemäß ein auf täglichen Zahlen basierender Vergleich Sinn; später kann man auf etwas längere Zeiträume wie zum Beispiel einen Dreitages- oder Wochenrhythmus umschwenken.

- **Tonalität:**

Für die Bewertung der Tonalität bietet sich aus pragmatischen Gründen eine Dreierskala an: positiv, neutral, negativ.

Widerstehen Sie dabei dem Versuch, „wissenschaftlich“ vorzugehen, denn natürlich beruhen qualitative Bewertungen immer auf einer subjektiven Wahrnehmung. An welchem Punkt ein Zeitungsbeitrag vom „neutralen“ in den „negativen“ Bereich rutscht, ist nicht immer trennscharf zu bestimmen.

Gerade wenn mehrere Personen in die Analyse involviert sind, kann es sinnvoll sein, einen überschaubaren Kriterienkatalog für die Bewertung festzulegen. Das trägt zur Konsistenz bei.

Entscheidend ist letztendlich die Frage, welchen Eindruck eine Äußerung beim Gegenüber hinterlassen wird und welche Einstellung des Urhebers darin zum Ausdruck kommt. Das gilt für den Zeitungsartikel, der dem Leser eine gewisse Interpretation anbietet und damit die Perspektive des Journalisten transportiert, ganz ähnlich wie für den Anruf eines Kunden bei seinem Ansprechpartner im Vertrieb. Erfahrung, Bauchgefühl und eine professionelle Einschätzung sind hier zielführender und effizienter als endlose Strichlisten. Wichtig ist vor allem, dass Sie in Ihrer Bewertung ehrlich bleiben.

Zur Quantifizierung dividieren Sie einfach die Anzahl der Bewertungen in einer Kategorie durch die Gesamtzahl der Items. So ergibt sich der prozentuale Anteil der positiven, neutralen und negativen Einschätzungen, den Sie über die Zeitschiene hinweg als Trend dokumentieren können.

- **Eigene Kernbotschaften**

Die Frage, inwieweit Ihre Botschaften in der öffentlichen Diskussion reflektiert werden, ist ein wichtiger Gradmesser für den Erfolg Ihrer Kommunikation. Im Minimum sollten Sie daher erheben, wie viele der gefundenen Items eine (oder mehrere) Ihrer Kernbotschaften wiedergeben.

Zur Trendanalyse dividieren Sie wiederum die Anzahl der Items mit Kernbotschaft durch die Gesamtanzahl, um den prozentualen Anteil zu erhalten.

Eine zusätzliche Detailanalyse kann aufzeigen, in welchen Segmenten Sie mit Ihren Botschaften besonders stark durchdringen und ob Sie im Zeitverlauf zunehmend Gehör finden oder in der Diskussion an Boden verlieren. Versuchen Sie dabei auch zu verstehen, warum einzelne Botschaften besser performen als andere: Sind sie besonders anschaulich formuliert? Treffen sie einen „wunden Punkt“ in der öffentlichen Debatte? Sind sie besonders emotional oder glaubwürdig? Nimmt ihre Präsenz parallel zu aktuellen Entwicklungen zu oder ab?

Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich konkrete Schlüsse – zum Beispiel der, die weniger erfolgreichen Botschaften nachzuschärfen, oder sich stattdessen vollständig auf die besonders durchschlagskräftigen zu konzentrieren.

- **Kernbotschaften anderer Stakeholder**

Sammeln Sie laufend die Argumente externer Stakeholder, die in der Diskussion zur Sprache kommen – als Teil der Medienberichterstattung, im persönlichen Gespräch, in Verlautbarungen der Gewerkschaft oder in anderen Zusammenhängen.

Bestimmen Sie im nächsten Schritt, welche davon am häufigsten genannt werden, denn mit diesen müssen Sie sich strategisch und taktisch auseinandersetzen. Aus Gründen der strategischen Fokussierung ist es auch hier meist sinnvoll, sich auf die drei bis maximal vier wichtigsten (d. h. am häufigsten gebrauchten) Botschaften zu beschränken.

Diese können Sie zusätzlich strategisch bewerten: Trifft die Kritik einen wunden Punkt, oder sind Sie argumentativ gut darauf vorbereitet? Ist der Vorwurf sehr emotional und damit schwer widerlegbar? Gibt es einen prominenten Urheber und damit ein hohes Risiko der viralen Verbreitung? Die Einschätzung lässt sich beispielsweise mithilfe des Ampelsymbols visualisieren: rot für Vorwürfe, die wirklich gefährlich werden könnten, und grün für solche, mit denen sich relativ leicht umgehen lässt.

Parallel dazu erheben Sie, welche Stakeholder sich mit den zentralen Botschaften besonders prominent positionieren.

- Ein Nebeneffekt dieser Analyse liegt übrigens in der Optimierung Ihrer Datenbanken auch über das Restrukturierungsprojekt hinaus, denn Sie lernen wichtige Bezugsgruppen, deren Motivation, Haltung und Argumente, immer besser kennen. Dieses akkumulierte Wissen erhöht die Qualität künftiger kommunikationsstrategischer und möglicherweise auch operativer Entscheidungen.

6.2.5.3 Zusammenfassung: Dashboard

Die Einzelanalysen werden in einem Dashboard zusammengeführt, das alle wichtigen Entwicklungen dokumentiert. Die entsprechenden Grafiken können sie einfach aus den Excel-Sheets generieren, in denen die Analysedaten festgehalten sind.

Wenn Sie den vorgeschlagenen Analysemix zugrunde legen, illustriert dieses Instrument die Entwicklung der zentralen Analyseparameter Momentum, Tonalität und Kernbotschaften für alle relevanten Stakeholder-Gruppen im direkten Vergleich. Es bietet damit eine solide Grundlage für die laufende strategische Diskussion im Leitungsteam.

Abb. 6.1 zeigt beispielhaft, wie ein Monitoring Dashboard aussehen kann.

Das gilt natürlich nur dann, wenn Sie in Analyse und Darstellung ehrlich sind ... Wir alle wissen ja, dass „Management Dashboards“ im Unternehmensalltag gerne ein wenig aufgehübscht werden, um die eigene Abteilung möglichst gut aussehen zu lassen.

Bitte widerstehen Sie dieser Versuchung im Rahmen der Restrukturierungskommunikation und nutzen Sie die Auswertung als echtes Steuerungsinstrument. Tatsächlich sind, anders als bei der Ergebnispräsentation einer Produktkampagne, mögliche Schwachpunkte oder Angriffsflächen wichtiger als all das, was gut funktioniert – denn genau dort besteht ja Handlungsbedarf.

Positionieren Sie das Dashboard daher im Leitungsteam weniger als Erfolgsnachweis, sondern eher als Radarschirm, der Sie dabei unterstützt, Ihre Kommunikation strukturell und inhaltlich laufend zu optimieren.

DASHBOARD MEDIENBERICHTERSTATTUNG

Datum:

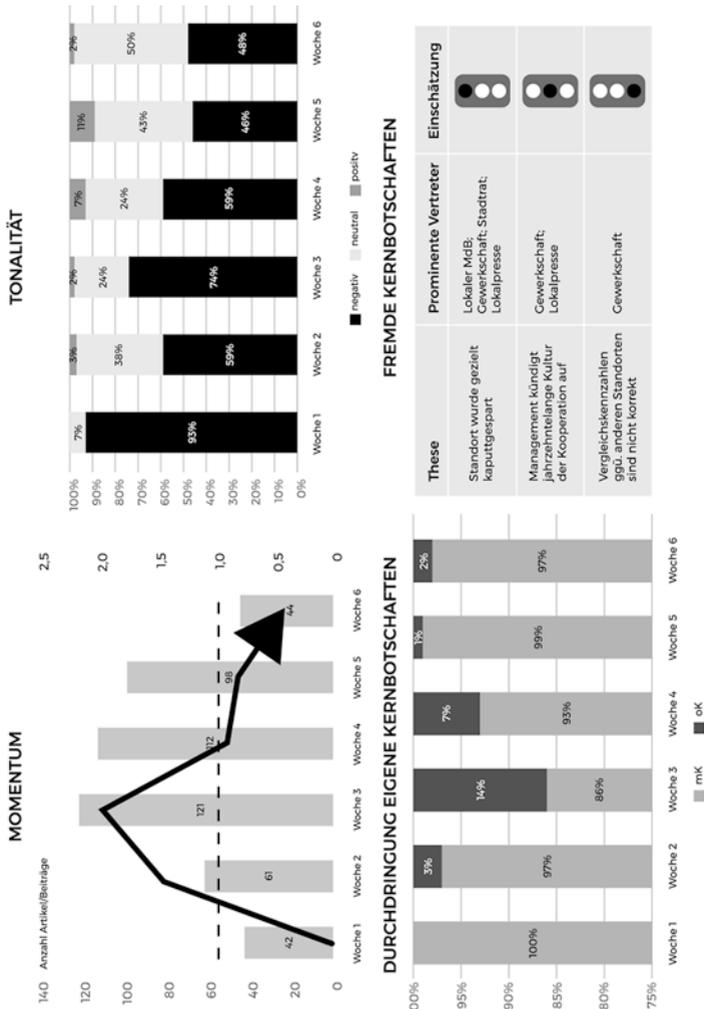


Abb. 6.1 Strukturbeispiel eines Monitoring Dashboards. (Quelle: Autor)

6.3 Infrastruktur für die interne Kommunikation

6.3.1 Grundlegende strukturelle Anforderungen

Die Kommunikation mit der Belegschaft ist im Rahmen einer Restrukturierung die wichtigste Aufgabe überhaupt. Einstellung, Motivation und Verhalten der Kollegen entscheiden letztendlich darüber, wie stark die Restrukturierung aufs Geschäft durchschlägt, denn sie bilden die Schnittstellen zu Kunden und Zulieferern, müssen unter veränderten Bedingungen das tägliche Geschäft weiterführen und fungieren als Multiplikatoren nach außen. Jeder Euro und jede Stunde, die das Management für einen intensiven, ehrlichen Dialog aufwendet, sind gut investiert.

Die Strukturen und Abläufe der internen Kommunikation müssen, unabhängig von den Inhalten, grundsätzlich zwei wesentliche Anforderungen erfüllen:

- Das Management muss, erstens, in der Lage sein, die Belegschaft über relevante Entwicklungen unmittelbar zu informieren, bevor die Information öffentlich wird oder wenigstens zeitgleich. Nichts ist frustrierender, als die aktuellsten Neuigkeiten über die eigene Firma aus den Radionachrichten zu erfahren.
- Zweitens muss es möglich sein, mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen jeweils individuell angepasste Dialoge zu führen. Kollegen, die von einer möglichen Kündigung oder Standortschließung betroffen sind, haben andere Bedürfnisse als diejenigen, die mit reduzierter Mannstärke künftig mehr Aufgaben übernehmen sollen. Und umgekehrt hat natürlich auch das Unternehmen selbst gegenüber einzelnen Gruppen unterschiedliche Kommunikationsziele.

6.3.2 Die Kraft interner Netzwerke

Die Erkenntnis, dass erfolgreiche Unternehmenskommunikation zunehmend auf die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen stark fragmentierter Zielgruppen eingehen muss, hat sich in der Kommunikationstheorie

bereits seit Längerem durchgesetzt. Maßgeblich dafür ist die technologische Entwicklung, die es tendenziell jedem Individuum ermöglicht, mit überschaubarem Aufwand eine große Zahl von Menschen zu erreichen. Das Konzept von „Influencern“ als informellen Meinungsbildnern und -multiplikatoren innerhalb vorwiegend virtueller Netzwerke spielt dabei eine wichtige Rolle.

Ein prägnantes Beispiel dafür bietet das Auftreten der Klimaaktivistin Greta Thunberg – eines zuvor unbekanntes Kindes, das ausgehend von ersten lokalen Auftritten in ihrem Heimatland binnen kurzer Zeit eine internationale Bewegung geschaffen hat.

Auch innerhalb von Unternehmen existieren informelle Netzwerke, die unabhängig von hierarchisch vorgeschriebenen Prozessen die tatsächlichen, menschlichen Interaktionen abbilden. Innerhalb dieser Netzwerke sind es ebenfalls besonders einflussreiche Individuen, die Meinungen prägen und Themen setzen.

Warum das hier wichtig ist? Nun, wenn man die Zielsetzung einer Restrukturierung auf ihre Essenz reduziert, geht es darum, einzelne Funktionen zu eliminieren und gleichzeitig sicherzustellen, dass die verbleibenden Funktionen weiterhin reibungslos funktionieren und perspektivisch höhere Leistung erbringen.

Konkreter formuliert: Während Teile der Belegschaft Privilegien, Gehaltsbestandteile oder sogar ihren Arbeitsplatz verlieren, muss die Organisation insgesamt, in veränderten Strukturen, weiterhin mit hoher Motivation ihre bestehenden Aufgaben erfüllen und eventuell sogar neue Aufgaben übernehmen.

In einer solchen Situation darauf zu vertrauen, dass die „von oben“ vorgegebenen offiziellen Informationen unkritisch übernommen werden und nahtlos das Meinungsbild bestimmen, wäre naiv. Tatsächlich entfaltet in Zeiten von Unsicherheit der Austausch innerhalb informeller Netzwerke eine besonders hohe Dynamik, weil man Fragen und Ängste mit anderen teilt, die sich in einer ähnlichen Situation befinden.

Geglaubt wird im Zweifel nicht das, was das Management offiziell verkündet, sondern was die als besonders vertrauenswürdig geltenden Meinungsbildner verbreiten. Relativ wenige Individuen können damit überproportional hohen Einfluss auf die Interpretation der Ereignisse und letztendlich die Einstellungen innerhalb der Belegschaft gewinnen.

6.3.2.1 Die „Drei-Prozent-Regel“

Jüngere Forschungen erlauben, oft basierend auf der Analyse großer Datenmengen, ein zunehmendes Verständnis der Funktionsweisen solcher Netzwerke. Immer wieder überraschend ist in diesem Zusammenhang die erstaunliche Hebelwirkung, die engagierte informelle Meinungsbildner auf die Einstellungen der Mehrheit ausüben – ein Aspekt, den die Unternehmenskommunikation wahlweise als Herausforderung oder Chance betrachten kann.

Ein konkretes Beispiel ist die „Drei-Prozent-Regel“, die die US-amerikanische „Academy to Innovate HR“ (AIHR) als Ergebnis jahrelanger Datenanalysen in Unternehmen unterschiedlichster Größe aufgestellt hat [1].

Diese Regel besagt Folgendes: Ein Unternehmen, das *die* drei Prozent der Beschäftigten erfolgreich einbindet, die den größten informellen Einfluss auf andere haben, erreicht damit 85 Prozent der Gesamtbelegschaft. Ganz konkret: In einer Firma mit 1000 Mitarbeitern sind das gerade einmal 30 Personen!

Deren informeller Einfluss bemisst sich beispielsweise daran, dass Kollegen sie besonders häufig um Rat fragen oder sie in Konflikten als Moderatoren akzeptiert sind. Wenn es dem Management gelingt, diese überschaubare Zahl an Mitarbeitern von seiner Strategie zu überzeugen, steigen die Erfolgchancen für das Gesamtprojekt ganz erheblich. Auch hier muss möglicherweise der Ansatz auf unterschiedliche Unternehmenseinheiten wie Regionen, Länder oder Standorte heruntergebrochen werden. Gleichzeitig kann es Sinn machen, die einzelnen Gruppen wieder unternehmensweit untereinander zu vernetzen.

Strukturell sind dafür zwei Schritte zu absolvieren.

1. Zunächst müssen die internen „Influencer“ identifiziert werden. Gerade in mittelständischen Unternehmen kann das relativ einfach sein, weil die entsprechenden Personen zumindest innerhalb ihrer jeweiligen Organisation bekannt sind. In großen Organisationen können spezialisierte Anbieter dabei helfen, besonders gut vernetzte Mitarbeiter mithilfe strukturierter Prozesse wie Datenanalysen oder Befragungen zu erkennen.

2. Anschließend geht es darum, geeignete Formate für die Einbindung der ausgewählten Personen zu entwickeln. Die konkrete Ausgestaltung kann stark von der Struktur und auch der Kultur des Unternehmens abhängen – von Frühstückstreffen in kleiner Runde mit dem CEO bis zu eher formellen Gesprächsrunden unter der Führung von HR.

Dabei muss allerdings der Eindruck einer „Vereinnahmung“ unbedingt vermieden werden. Einige Grundregeln haben sich dabei bewährt:

- Legen Sie offen, nach welchen Kriterien die Personen in den jeweiligen Kreis berufen wurden. Das hilft nicht zuletzt den Mitarbeitern selbst, diese Berufung, die ja eine gewisse Privilegierung darstellt, gegenüber Kollegen zu rechtfertigen.
- Vermeiden Sie konsequent alle Versuche einer direkten Beeinflussung. Ziel ist niemals, die Mitarbeiter zu instrumentalisieren, sondern ihnen Einblicke in die strategischen Diskussionen des Managements zu ermöglichen und einen – auch kritischen – Austausch zu ermöglichen. Je authentischer diese Gruppe die besprochenen Inhalte in die Organisation weiterträgt, desto stärker wird der kommunikative Effekt sein.
- Konzipieren Sie die Formate dialogisch, und nehmen Sie diesen Ansatz ernst. Der hohe interne Vernetzungsgrad der Teilnehmer bietet Ihnen eine einzigartige Gelegenheit, direkte Rückmeldungen aus der Belegschaft aufzunehmen und Stimmungen zu erfassen.
- Nutzen Sie das Instrument strategisch und langfristig. Wenn die Initiative als Strohfeder oder als taktisches Manöver wahrgenommen wird, kann die Enttäuschung aufgrund der Meinungsführerschaft der Teilnehmer auch eine starke negative Wirkung entfalten.

Generell gilt auch hier der bereits mehrfach geäußerte Hinweis, dass ausreichende Vorbereitung eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Restrukturierung darstellt. Idealerweise setzen Sie daher den Austausch mit den wesentlichen Meinungsbildnern in Ihrer Organisation ganz unabhängig von konkret anstehenden Veränderungen langfristig auf.

Wenn dann eines Tages harte Entscheidungen anstehen, können Sie sich auf einen eingübten Prozess und vor allem auf etablierte, vertrauensvolle Beziehungen stützen.

Der Aufbau entsprechender Plattformen zu einem Zeitpunkt, an dem die Notwendigkeit zur Restrukturierung bereits absehbar oder schon bekannt ist, kann schlimmstenfalls eine gegenteilige Wirkung entfalten – dann nämlich, wenn die ausgewählten Personen den Eindruck gewinnen, nur Mittel zum Zweck zu sein.

6.3.2.2 Die „25-Prozent-Regel“

In eine ähnliche Richtung deutet ein Beitrag, den „Scientific American“ im März 2019 veröffentlichte. Unter dem Titel „The Science of Tipping Points: How 25 Percent Can Create a Majority“ zitiert das Magazin eine Studie, der gemäß eine Minderheit von knapp über einem Viertel genügt, um die Einstellungen einer Population insgesamt zu verändern [2].

Der Artikel beschreibt ein Online-Experiment zum Nachweis der kritischen Masse, die eine Minderheit erreichen muss, um die Einstellung der Mehrheit zu einem konkreten Sachverhalt umzukehren. Dieser Wendepunkt liegt bei gerade einmal 25 Prozent der Gesamtpopulation.

Sobald dieses Niveau erreicht oder leicht überschritten war, gelang es den „Abweichlern“, bis zu 100 Prozent der Gesamtpopulation zum Überschnellen auf den eigenen, neuen Standpunkt zu bewegen. Zu Beginn des Experiments hatten jeweils alle Mitglieder der Gruppen der ursprünglichen Position zugestimmt.

Ähnlich wie die Drei-Prozent-Regel unterstreicht auch diese Studie, dass es sehr effektiv sein kann, sich in der Kommunikation auf ausgewählte, besonders einflussreiche oder aktive Minderheiten zu konzentrieren, um Verständnis und Unterstützung bei einer großen Mehrheit zu erzielen.

Allerdings gilt natürlich auch der Umkehrschluss. Sollte es anderen Interessengruppen gelingen, eine kritische Masse der Belegschaft gegen die Planungen des Unternehmens zu mobilisieren, wird die erfolgreiche Umsetzung sehr schwierig. Umso wichtiger ist es, die Belegschaft durch kluge und offene Kommunikation auf dem steinigen Weg zu begleiten.

6.3.3 Plattformen für die interne Kommunikation

6.3.3.1 Persönlicher Austausch

Das effektivste Instrument zur Einbindung der Belegschaft ist fraglos die persönliche Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern.

Dabei gilt einerseits: Je höherrangig der Vertreter des Managements, desto stärker die emotionale Wirkung.

Das hat zum einen mit Glaubwürdigkeit zu tun. Selbst wenn ich als Mitarbeiter meinem Abteilungsleiter in hohem Maße vertraue, hat eine Aussage des CEO oder der Geschäftsbereichsleitung eine andere Verbindlichkeit.

Zum anderen spielt das Gefühl der Wertschätzung eine Rolle. Wenn die Top-Ebene sich „für mich Zeit nimmt“, räume ich dieser Begegnung einen höheren Stellenwert ein als der turnusmäßigen Teambesprechung.

Andererseits kann direkte Kommunikation umso häufiger stattfinden, je tiefer in der Organisation sie aufgehängt ist. Ideal ist daher eine Balance zwischen punktuellen Veranstaltungen mit dem Top-Management einerseits und regelmäßigen Updates beispielsweise auf Standort- oder Abteilungsebene andererseits.

Ermuntern Sie die Führungskräfte, dabei mit unterschiedlichen Formaten zu spielen: vom spontanen, gemeinsamen Frühstück mit dem Team über regelmäßige Abteilungsmeetings bis hin zur professionell vorbereiteten Betriebsversammlung.

Je kleiner und informeller der Kreis, desto intensiver und individueller kann der inhaltliche Austausch sein. Schließlich ist es nicht jedermanns Sache, vor versammelter Mannschaft seine Bedenken zu formulieren. Gerade in überschaubaren Formaten lässt sich zudem ein Eindruck von der emotionalen Betroffenheit der Belegschaft gewinnen. Dafür ist im Gegenzug die inhaltliche Verbindlichkeit offizieller Formate höher. Beide Ansätze sollten sich also die Waage halten.

Unabhängig vom jeweils gewählten Format ist es entscheidend, dass sich die Führungskräfte immer und ausschließlich innerhalb des vorgegebenen Narrativs und Q&A bewegen. Selbst wenn die Versuchung bisweilen nachvollziehbar sein mag: Auch informelle Meetings dienen dazu, die offiziellen Positionen des Unternehmens zu vertreten, und nicht, eigene Kritik oder gar Frustration loszuwerden.

Dialog ernst nehmen

Die grundsätzlichen Vorteile des persönlichen Austauschs liegen auf der Hand: Das Management übernimmt sichtbar Verantwortung, kann authentisch und emotional agieren und flexibel auf die individuelle Situation eingehen. Zudem – und das ist möglicherweise der wichtigste Aspekt – besteht die Möglichkeit der direkten Rückkopplung.

Treffen mit der Belegschaft sind damit nicht nur Plattformen zur aktiven Information, sondern dienen auch als Seismograf dafür, wie die Stimmung in der Mannschaft ist, ob das Narrativ verstanden wird – und natürlich dafür, ob es offene Flanken gibt, die bislang die Kommunikationsplanung noch nicht berücksichtigt.

Entsprechend wichtig ist es, dass die Beteiligten den dialogischen Charakter dieser Kommunikationsform ernst nehmen und dies gegenüber den Beschäftigten glaubhaft deutlich machen. Wo Bedenken zur Sprache kommen, müssen diese adressiert und nicht vom Tisch gewischt werden. Wer Kritik übt, darf den Raum nicht mit dem Gefühl verlassen, er sei auf taube Ohren gestoßen.

Risiken erkennen und eindämmen

Selbstverständlich bergen Formate des persönlichen Austauschs, der bisweilen zur Auseinandersetzung werden kann, auch Risiken.

Da wäre zunächst die Kommunikationskompetenz der verantwortlichen Manager zu nennen. Ein schwacher, fahriger Auftritt, eine aggressive oder arrogante Haltung oder der Unwillen, mit Rückfragen offen umzugehen, können dazu führen, dass ein Treffen mehr Schaden anrichtet als Nutzen stiftet.

Zudem sinkt erfahrungsgemäß die Kohärenz der Botschaften umgekehrt proportional zur Anzahl der eingebundenen Manager. Trotz der sorgfältig vorbereiteten Instrumente von Narrativ bis Kernbotschaften haben einzelne Individuen ihre jeweils eigene Interpretation der Vorgänge, ein unterschiedlich tiefes Verständnis der Rahmenbedingungen oder auch eine persönlich motivierte Sicht auf die Dinge – Letzteres insbesondere dann, wenn der eigene Bereich oder sogar die eigene Position von der Restrukturierung betroffen sind.

Auch unter solchen Umständen bleibt der persönliche Austausch die effektivste Form der Kommunikation – nur leider nicht unbedingt im Sinne des Unternehmens.

Hinzu kommt, dass sich Effektivität in diesem Falle diametral zur Effizienz verhält. Das wirkungstechnisch stärkste Format, persönliche Auftritte des Top-Managements, verursachen einen hohen Zeit- und Planungsaufwand, bedürfen häufig einer aufwändigen Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern und erreichen in der einzelnen Veranstaltung doch meist nur einen Bruchteil der Gesamtbelegschaft.

Aus dieser Analyse lassen sich einige Empfehlungen ableiten

- Setzen Sie das Instrument persönlicher Information durch die Unternehmensspitze gezielt und strategisch ein. Definieren Sie mit Blick auf die unterschiedlichen Standorte Meilensteine, zu denen beispielsweise ein Auftritt des CEO Sinn macht. Das gilt auch – oder insbesondere – für das Überbringen negativer Nachrichten. Ein Manager, der seine Entscheidung erläutert und dazu steht, erwirbt sich Respekt; wer sich wegdückt und andere vorschickt, verliert – nicht nur unter den direkt Betroffenen – an Ansehen.
- Je dezentraler die persönliche Kommunikation angesiedelt wird, desto leichter und häufiger können entsprechende Briefings stattfinden – etwa in regelmäßigen Abteilungsm Meetings. Die verantwortlichen Vorgesetzten müssen darauf vorbereitet und mit den notwendigen Unterlagen (Sprechzettel, Q&A) versorgt werden.
- Entwickeln Sie Prozesse, mit denen Sie Rückmeldungen aus der Belegschaft aufnehmen und strukturiert abarbeiten können, wie z. B. Kommentarzettel, die am Ende jeder Veranstaltung eingesammelt werden. Dazu gehört auch eine geeignete Form der Rückmeldung, um den frustrierenden Eindruck zu vermeiden, die Fragen und Anregungen würden ignoriert.
- Trainieren Sie alle Manager, die innerhalb der Informationskaskade mit größeren Belegschaftsgruppen interagieren, im Hinblick auf generelle Kommunikationsfähigkeiten ebenso wie die konkreten Inhalte.
- Identifizieren Sie in der Vorbereitung einzelner Formate spezifische Risiken und entwickeln Sie Strategien zu deren Minimierung.

Generell bewährt hat sich eine zweistufige Kommunikation: Bei wichtigen Zwischenschritten werden definierte Managementebenen per Telefonkonferenz vom Top-Management direkt vorab informiert. Parallel erhalten Sie die Dokumente, die Sie auf die interne Kommunikation mit Ihren Teams und auf mögliche Rückfragen vorbereiten.

6.3.3.2 Intranet

Wenn Ihr Unternehmen über ein leistungsfähiges Intranet verfügt, haben Sie in Bezug auf die Infrastruktur viele Hürden bereits genommen. Dort können Sie in Echtzeit große Teile der Belegschaft mit unterschiedlichsten Medienformen von Text bis Video in Echtzeit erreichen und möglicherweise sogar direkte Interaktionen ermöglichen.

Im Rahmen der Vorbereitung sollten allerdings die bestehenden redaktionellen Prozesse noch einmal überprüft werden, weil Umfang, Geschwindigkeit und Komplexität der Informationen während der Restrukturierungsphase höher sein werden als üblich.

Stellen Sie also bitte sicher, dass Sie auch unter diesen Bedingungen alle Standorte kurzfristig, in den relevanten Sprachen und ggfs. über Zeitzonen hinweg koordiniert informieren können.

Wichtige Fragen in diesem Zusammenhang sind unter anderem:

- Stehen genug geschulte Editoren zur Verfügung?
- Sind diese zeitlich und technisch in der Lage, wenn nötig sehr kurzfristig Inhalte hochzuladen – also zum Beispiel mobil, wenn sie sich gerade nicht am Arbeitsplatz befinden?
- Haben Sie Zugriff auf Übersetzer, die bei Bedarf sehr schnell reagieren können?
- Ist die Organisation in der Lage, bei Bedarf multimediale Inhalte wie Grafiken, Videos oder Podcasts mit geringen Vorlaufzeiten zu produzieren?

Nutzen Sie dort, wo Sie mit „nein“ antworten müssen, die Vorbereitungszeit, um die nötigen Prozesse und Ressourcen intern oder extern aufzubauen. Das ist nicht ganz banal, denn zu offensichtliche Aktivitäten könnten den Verdacht aufkommen lassen, dass „etwas im Busch ist“: Meist laufen ja weit im Vorfeld hinreichend Gerüchte um.

Gehen Sie also behutsam vor, betten Sie die Aktivitäten in einen unverdächtigen thematischen Rahmen ein – oder nutzen Sie im Zweifel externe Dienstleister. Letzteres hat neben der Geheimhaltung den Vorteil, dass Sie die zusätzlichen Ressourcen nach Abschluss der Restrukturierung, wenn wieder Ruhe eingekehrt ist, flexibel wieder abbauen können.

6.3.3.3 Alternativen zum Intranet

Falls Ihr Unternehmen nicht über ein Intranet verfügt, wird zur aktuellen Information der Belegschaft in aller Regel ein klassischer E-Mail-Verteiler eingesetzt. Auch hier sind die Faktoren Ressourcen, technischer Zugriff und Übersetzung relevant. Sorgen Sie also dafür, dass genügend Personen Zugriff auf die Mailaccounts und Verteiler haben. Anders als beim Intranet, auf das die Nutzer aktiv zugreifen, benötigt die Kommunikation per E-Mail komplette und fehlerfreie Kontaktlisten, die im Prozessverlauf kontinuierlich aktualisiert werden.

Ein signifikanter Nachteil der E-Mail-Kommunikation besteht darin, dass Sie keine wirklich großen Dateien wie zum Beispiel Videos versenden können. Je nach IT-Policy des Unternehmens kann bereits der Versand größerer Bildanhänge problematisch sein.

Es ist daher dringend zu empfehlen, einen Online-Bereich einzurichten, auf den alle Mitarbeiter zugreifen können. Er dient neben der Bereitstellung größerer Datenmengen auch als Archiv – eine Funktion, die ein Intranet ja automatisch übernimmt.

6.3.3.4 Mitarbeiter in der Produktion

Ein bis heute nicht wirklich gelöstes Problem ist die Information der Produktionsteams, die man nicht durchgehend über elektronische Medien erreicht. Manche Unternehmen arbeiten mit Infobildschirmen in den Hallen, andere mit Terminals, an denen man in der Pause auf das Intranet zugreifen kann – und viele nach wie vor (auch ergänzend zu den übrigen Instrumenten) mit Aushängen am „Schwarzen Brett“.

Im Alltag läuft das häufig über eine Assistenz der Werkleitung oder jemanden in der Personalabteilung, die Informationen ausdrucken und aushängen, wenn gerade Zeit dafür ist.

In einer angespannten Restrukturierungssituation genügt das nicht. Richten Sie also einen Prozess ein, der sicherstellt, dass aktuelle Informationen unmittelbar auch in die Produktionshallen gelangen – noch bevor es Gerüchte tun.

6.3.3.5 Mitarbeitermagazin

Die Mitarbeiterzeitschrift, so es denn eine gibt, stellt eine wunderbare, planbare Ergänzung zur schnellen, oft opportunistischen internen Kommunikation dar. Die Lesedauer und auch der Konzentrationsgrad in der Beschäftigung mit diesem Medium sind deutlich höher als beispielsweise beim Durchstöbern des Intranets.

Damit ist sie ideal dafür geeignet, über die akuten Entwicklungen hinausgehend die strategischen Hintergründe des laufenden Projekts zu erläutern, Verständnis für dessen Notwendigkeit zu schaffen und seine Ziele zu beschreiben. Hier ist auch der Ort, um wirklich komplexe Fragen zu erörtern und Antworten darauf beispielsweise durch Illustrationen anschaulich zu machen.

Beziehen Sie daher turnusmäßig erscheinende Medien unbedingt in Ihre Kommunikationsplanung ein und sorgen Sie auch hier für ausreichende Ressourcen.

Literatur

1. Lalleman RS (2019) How to rethink change with the three percent rule. <https://www.analyticsinhr.com/blog/rethink-change-three-percent-rule/>. Zugegriffen am 01.11.2019
2. Stierwalt S (2019) The science of tipping points: how 25 percent can create a majority, 12.03.2019. <https://www.scientificamerican.com/article/the-science-of-tipping-points-how-25-percent-can-create-a-majority>. Zugegriffen am 01.11.2019

Teil II

**Restrukturierungskommunikation
umsetzen und steuern**



7

Kommunikationsinhalte entwickeln

Zusammenfassung Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, über die Vermittlung von Fakten hinaus die Adressaten auch emotional zu erreichen. Es geht im Kern also stets darum, Geschichten zu erzählen. Dieses Kapitel zeigt auf, wie Sie eine solche Geschichte zu Ihrem Restrukturierungsprojekt entwickeln können.

7.1 Das Geheimnis des Geschichtenerzählens

Stellen Sie sich vor, Sie stehen montagsmorgens in der Büroküche neben dem Kaffeeautomaten und freuen sich, die Gedanken pendelnd zwischen der Bootsfahrt gestern mit der Familie und einer Telefonkonferenz später am Vormittag, auf einen sachte dampfenden, schaumig-sahnigen Cappuccino mit einer Löffelspitze Zucker darin.

Als die Tür aufgeht, schauen Sie sich nicht um, sondern betrachten die letzten, elegant sich auf die weiße Haube setzenden Milchtröpfchen. Da tritt ein Kollege raumgreifend neben Sie und beginnt – während er nach einem leeren Becher greift – unvermittelt damit, den detaillierten Status eines gemeinsamen Projekts zu referieren und im Stakkato die im Laufe

des Monats noch anstehenden Termine durchzugehen. Wie lange würden Sie diesem Kollegen zuhören, und welche der Informationen würden Sie sich merken – oder überhaupt merken wollen?

Erfolgreich kommunizieren heißt, Geschichten zu erzählen. Gute Geschichten fesseln den Zuhörer, packen ihn bei seinen Emotionen, lassen Bilder im Kopf entstehen, zeigen Zusammenhänge auf und schaffen damit Einsichten und Erkenntnisse. Umberto Ecos Roman „Der Name der Rose“ hat in der breiten Öffentlichkeit vielleicht mehr zum Verständnis des Mittelalters beigetragen als Regalreihen mediävistischer Fachliteratur.

Die Kraft des Erzählens – wissenschaftlich belegt

Moderne neurologische Forschungen belegen, dass sich beim Erzählen von Geschichten die Aktivitäten bestimmter Gehirnregionen bei Erzähler und Zuhörer einander angleichen. Basis dafür sind Experimente, bei denen Menschen Geschichten aus ihrem realen Leben auf Band sprachen und Probanden diese später anhörten.

Je höher die Übereinstimmung der Gehirnaktivitäten, desto besser wird die Geschichte verstanden. Der Zuhörer versetzt sich also bildlich gesprochen in die Gedankenwelt des Erzählers hinein.

Besonders interessant: Üblicherweise tritt die „Spiegelung“ der Hirnaktivität beim Zuhörer um ein paar Sekunden versetzt auf, weil er das Gesagte zunächst aufnehmen und verarbeiten muss. Einige Areale jedoch eilen dem Erzähler sogar voraus – offenbar in dem Versuch, aufgrund des bereits Gehörten die weitere Entwicklung der Geschichte zu antizipieren.

Das Märchen: Urform des Erzählens

Eine Urform des Erzählens, das Märchen, erläutert grundlegende menschliche Konfliktsituationen in einem stets ähnlichen Spannungsbogen. Ein zunächst stabiles Ausgangsszenario („Es war einmal“) wird durch ein überraschendes Ereignis – die neue Ehe mit der Schwiegermutter, eine Verwechslung, ein Unglück – erschüttert. Die Protagonisten finden sich in einer neuen, meist bedrohlichen Situation wieder, mit der sie umgehen müssen.

Schlussendlich wird die dramatische Bedrohung (der böse Wolf, die Hexe) besiegt, entweder durch die Hilfe Dritter (die gute Fee, der rettende Prinz) oder durch innovative Ideen (der Hühnerknochen bei Hänsel und

Gretel). So entwickelt sich aus der Krisensituation eine neue Zukunftsperspektive („Und wenn sie nicht gestorben sind, dann leben sie noch heute“).

Was das mit unserem Thema zu tun hat?

Nun, Sie sollen in der Restrukturierungskommunikation natürlich nicht zum Literaten werden und schon gar nicht zum Märchenerzähler. Es hilft Ihnen aber, in erzählerischen Kategorien zu denken. Auch Sie werden Ihren Bezugsgruppen eine Geschichte erzählen müssen, die anschaulich macht, warum die aktuellen Schritte nötig sind, welche Konsequenzen sie haben und in welche Zukunft sie führen.

Eine gelungene Erzählung ist nicht bürokratisch, sondern emotional. Sie ist logisch aufgebaut, aber im Mittelpunkt stehen Menschen. Die Dinge „geschehen“ nicht einfach so, sondern sie entwickeln sich aufgrund bestimmter Voraussetzungen und durch die Entscheidungen von Personen, die bestimmte Ziele erreichen wollen und dafür Verantwortung übernehmen.

Zahlen allein erzählen keine Geschichte. Ein Balkendiagramm, eine Trendkurve können aber eine Geschichte in sich tragen, die es zu entfalten gilt. Genau darin liegt die zentrale Aufgabe des Kommunikators.

7.2 Kern der Erzählung: das Narrativ

Die Entfaltung Ihrer Geschichte aus den zugrunde liegenden Daten und Fakten vollzieht sich in Form eines „Narrativs“. Das Narrativ ist der durchgängige rote Faden Ihrer Erzählung und damit das Rückgrat der gesamten Kommunikation. Aus ihm leiten sich später alle Inhalte ab, seien es nun Texte, Grafiken, Videos oder Podcasts.

Diese einzelnen, konkreten Ausformungen können – und müssen sogar – je nach Zielgruppe, Plattform oder Format sehr unterschiedlich sein, was die inhaltlichen Schwerpunkte, die Detailtiefe der Argumente oder die Art der medialen Umsetzung betrifft. Das Narrativ als strategischer Kern sorgt dafür, dass all diese verschiedenen Erzählformen inhaltlich konsistent bleiben. Einzelne Teilerzählungen mögen unterschiedliche Schwerpunkte haben, aber sie widersprechen einander nie.

Das Narrativ spannt den (Spannungs-)Bogen von den auslösenden Faktoren der aktuellen Entwicklungen über die daraus erwachsenden Herausforderungen und Handlungsoptionen des Unternehmens bis zu den getroffenen Entscheidungen, deren kurzfristigen Konsequenzen und langfristigen Zielen. Es beantwortet Fragen wie:

- Wo kommen wir her?
- Was hat sich geändert?
- Welche theoretischen Reaktionsmöglichkeiten gab/gibt es?
- Für welche dieser Möglichkeiten haben wir uns entschieden und warum?
- Was für Veränderungen ergeben sich daraus?
- Warum ist dies der richtige Weg, und wohin führt er uns?

Wenn Sie nun an einen fünfseitigen Aufsatz denken, kann ich Sie beruhigen: Ein gutes Narrativ ist nicht länger als eine DIN-A-4-Seite. Das kann aufwändig sein, denn eine komplexe Thematik auf eine Seite zu komprimieren ist viel schwieriger, als sie ausführlich aufzuschreiben. Dem Mathematiker und Literaten Blaise Pascale (wahlweise auch anderen Autoren) wird das Zitat zugeschrieben „Entschuldigen Sie, dass ich Ihnen einen langen Brief schreibe, für einen kurzen hatte ich keine Zeit“. Der Trost dabei: Der Aufwand lohnt sich.

Nehmen Sie sich also ausreichend Zeit, dieses Dokument zu erstellen. Kürzen Sie, spitzen Sie zu, werden Sie immer prägnanter, bis nur die wesentlichsten Fakten übrig bleiben. Gerade darin liegt ein wesentlicher Effekt dieses Prozesses: Er zwingt Sie, sich darüber klar zu werden, was den absoluten Kern des bevorstehenden Projekts ausmacht.

Formulieren Sie dabei anschaulich, konkret, emphatisch und verständlich. Keine Schachtelsätze, kein Fachchinesisch, keine bürokratischen Passivkonstruktionen. Und vor allem: no bullshit. Deshalb empfehle ich im deutschsprachigen Raum stets, das Narrativ auf Deutsch niederzuschreiben und, falls nötig, anschließend zu übersetzen. Anders als insbesondere das US-amerikanische Englisch zwingt das Deutsche zur Präzision.

7.2.1 Aufbau

Schauen wir uns doch einmal etwas genauer an, wie so ein Narrativ aufgebaut ist. Nicht ganz zufällig wird sich der eine oder andere hier an den bereits angesprochenen Aufbau eines Märchens erinnern fühlen.

1. Hintergrund

Machen Sie die Rahmenbedingungen anschaulich, auf die das Management reagieren muss. Steigen Sie mit einer positiven Botschaft ein – einem Hinweis auf die lange Geschichte des Unternehmens beispielsweise oder die Faktoren, die es bislang so erfolgreich gemacht haben. Beschreiben Sie dann generell die externen Veränderungen, die das bisher Erreichte in Frage stellen.

2. Herausforderungen

Zeigen Sie auf, welche konkreten Konsequenzen diese generellen Entwicklungen für Ihr Unternehmen im Speziellen haben und welche Folgen ein Beharren im Bestehenden nach sich zöge. Machen Sie deutlich, dass und warum das Unternehmen zwingend handeln muss.

3. Handlungsoptionen

Die anstehende Restrukturierung (in ihrer konkreten Ausprägung) ist in aller Regel das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, innerhalb dessen verschiedene Optionen geprüft wurden. Machen Sie diese Optionen transparent und zeigen Sie damit, dass das Management seine Verantwortung ernst nimmt und nach sorgfältiger Abwägung entschieden hat.

4. Entscheidung

Beschreiben Sie die Entscheidung, die vor dem beschriebenen Hintergrund getroffen wurde, und begründen Sie, warum dies aus der Sicht des Managements die beste der vorhandenen Optionen ist.

5. Konsequenzen

Hier kommen Sie an den zentralen Punkt: Benennen Sie offen die Folgen dieser Entscheidung für Belegschaft, Kunden, das Unternehmen insgesamt. Seien Sie ehrlich, transparent und sachlich. Verzichten Sie darauf, die Dinge schön zu reden; es besteht aber auch keine Notwendigkeit, übermäßig zu dramatisieren. Drei Aspekte müssen an dieser Stelle glaubwürdig transportiert werden: Das Management weiß,

was es tut; es ist sich auch der negativen Auswirkungen bewusst; und es sieht sich in der Pflicht, die negativen Auswirkungen auf die Betroffenen so gering wie möglich zu halten.

6. **Ausblick**

Jede Restrukturierung hat das Ziel, das Unternehmen langfristig erfolgreicher zu machen. Beschreiben Sie, wie diese Zukunft aussieht und warum sich die bevorstehenden schmerzhaften Einschnitte letztendlich lohnen werden.

7.2.2 **Tonalität**

Die Grundlage für die Entscheidung, ein Unternehmen zu restrukturieren, bilden Zahlen. Die Zielbeschreibung besteht im Kern ebenfalls aus Zahlen. Betroffen von den Maßnahmen sind aber Kollegen, Freunde, Familien, Nachbarschaften. Dieser menschliche Aspekt muss sich in Ihrer Kernerzählung wiederfinden.

Beispielhaft hat der damalige Chefredakteur des Nachrichtenmagazins Focus, Robert Schneider, bei der Schließung mehrerer Redaktionsbüros im Jahr 2017 genau den richtigen Ton getroffen: „Die Redaktion verliert nicht irgendwelche Arbeitsplätze, sie verliert Kollegen.“

7.3 **Weitere Komprimierung: der Elevator Pitch**

Stellen Sie sich vor, Sie sind als Referent zu einem Kongress eingeladen. Nach dem Einchecken im Hotel treffen Sie vor dem Aufzug zwei Branchenkollegen, die gemeinsam mit Ihnen in den fünfzehnten Stock zu den Konferenzräumen fahren.

Einer der beiden möchte wissen, worüber Sie denn gleich sprechen werden. Jetzt bleiben Ihnen schätzungsweise fünfundvierzig Sekunden bis zum Ausstieg, um den Inhalt Ihres zwanzigminütigen Vortrags sinnvoll zusammenzufassen: et voilà, der Elevator Pitch.

Dieses Format zwingt dazu, noch kritischer zu hinterfragen, welche Aspekte des Narrativs absolut essenziell sind. Das ist einerseits eine ge-

dankliche Übung hin zum nächsten Schritt, der Formulierung von Kernbotschaften.

Andererseits wird das Management im Verlauf der Restrukturierung überraschend viele Anlässe vorfinden, bei denen zwischen Tür und Angel tatsächlich nicht mehr Zeit zur Verfügung steht, um das Projekt zu erklären: die spontane Diskussion in der Kaffeeküche, die Nachfrage eines Kunden während einer Preisverhandlung – oder der kurze Plausch mit einem Nachbarn auf dem Wochenmarkt.

7.4 Die Essenz: Kernbotschaften

Sie haben nun im Narrativ die Geschichte aufgeschrieben, die zu erzählen ist, und mit dem Elevator Pitch sozusagen ein Exzerpt dieser Geschichte erstellt. Im nächsten Schritt gilt es nun, die Kernbotschaften als absolute Essenz zu destillieren.

Der wesentliche Unterschied zwischen Kernbotschaften einerseits und Narrativ und Elevator Pitch andererseits liegt darin, dass diese einen Spannungsbogen aufbaut und die unterschiedlichen Elemente in Beziehung zueinander setzen, während die Kernbotschaft eine autarke, prägnante Aussage ist, die sich möglichst nachhaltig einprägt. In Printmedien findet sich die Kernbotschaft eines Artikels meist in der Überschrift. Sie formuliert in einem Satz den wichtigsten, zentralen Aspekt des Beitrags.

Nehmen wir an, Sie haben ein längeres Gespräch mit einem Geschäftspartner zu einem komplexen Thema. Sie können davon ausgehen, dass dieser nach ein paar Tagen nicht mehr jedes Detail Ihres Gesprächs präsent hat. Was nun ist die eine Aussage, an die er sich unbedingt erinnern muss, damit Sie die Verhandlung erfolgreich abschließen können? Diese eine Aussage ist Ihre Kernbotschaft.

Während das Narrativ als strategischer roter Faden der gesamten Kommunikation dient, von dem sich alle inhaltlichen Instrumente ableiten, und der Elevator Pitch eine Art Brückenfunktion übernimmt, spielen die Kernbotschaften in der operativen, kommunikativen Situation eine überragende Rolle.

Ob Mitarbeiterversammlung mit Publikumsfragen, Pressekonferenz oder Fernsehstatement: klare, ausformulierte Kernbotschaften sind der

Garant dafür, dass Sie das wirklich Wichtige sagen, und gleichzeitig der sichere Boden, auf den Sie sich unter Druck immer wieder zurückziehen können.

Höchstens drei Kernbotschaften

Grundsätzlich gilt: je weniger Kernbotschaften, desto besser. Eine geringere Zahl von Botschaften bedeutet eine höhere Zahl an Wiederholungen. Erinnern wir uns an Cato den Älteren (234–149 v. Chr.): Er beendete angeblich jede Rede im römischen Senat völlig unabhängig von deren Thema und Inhalt mit seiner zentralen politischen Botschaft: „Ceterum censeo Carthaginem esse delendam“ (im Übrigen bin ich der Meinung, Karthago müsse zerstört werden). Ganz offensichtlich war dies eine im Sinne des Politikers erfolgreiche Kernbotschaft, denn sie trug maßgeblich zur Entscheidung des Senats für den dritten punischen Krieg (149 und 146 v. Chr.) und damit zur vollständigen Zerstörung der Stadt bei.

Fünf, acht oder zehn Aussagen in einer Liste stellen kein Kernbotschaften mehr da, sondern bestenfalls Botschaften – schlimmstenfalls Beliebigkeiten. Oder würden Sie einen Zeitungsartikel mit fünf unterschiedlichen Überschriften lesen?

Die Faustregel: Sie sollten zu einem Themenkomplex maximal drei Kernbotschaften entwickeln. Das schafft einerseits die Möglichkeit, unterschiedliche Aspekte des Themas zu adressieren, und stellt andererseits einen hohen Grad an Fokussierung sicher. Alles, was darüber hinausgeht, verwässert die eigene Position. Wenn ich bei jeder Gelegenheit etwas anderes sage, bleibt am Ende nichts hängen.

Es hat sich bewährt, generell die folgenden drei Aspekte zu adressieren:

1. Warum die Restrukturierung zwingend nötig ist und auf welche Weise die geplanten Maßnahmen die identifizierten Probleme lösen.
2. Welche absehbaren Folgen sich für die Belegschaft ergeben und wie das Unternehmen damit verantwortungsvoll umgeht.
3. Wie die Vision für eine erfolgreiche Zukunft aussieht.

Selbstverständlich werden diese Aspekte für unterschiedliche Stakeholder-Gruppen unterschiedlich relevant sein. Betroffene Mitarbeiter inte-

ressiert vor allem der Sozialplan, während die Kunden vielleicht mehr über das künftige Geschäftsmodell erfahren wollen.

Dementsprechend müssen die Kernbotschaften gegebenenfalls adaptiert und mit detaillierten Argumenten gestützt werden. Die Instrumente dafür – das „Messaging Wheel“ und den „Argument Tree“ – lernen Sie gleich kennen.

Detaillierte Erläuterungen jedoch sind gerade nicht Aufgabe der Kernbotschaften. Kernbotschaften dienen vielmehr dazu, in extrem konzentrierter, gut verständlicher Form die zentralen Anliegen des Unternehmens zu formulieren und durch Wiederholung zu etablieren.

Verweilen wir kurz noch bei dem Begriff „formulieren“. Kernbotschaften sind keine „bullet points“. Natürlich gibt es Menschen, die anhand zweier Stichworte ein perfektes zwanzigsekündiges TV-Statement abgeben können. Das sind aber nicht viele, und die haben meist sehr viel Routine auf diesem Gebiet.

Für alle anderen lohnt sich die Mühe, die Kernbotschaften nicht nur aufzuschreiben, sondern auch zu trainieren. Es ist ganz einfach so, dass schriftliche Formulierungen im mündlichen Diskurs häufig nicht „funktionieren“ – sie sind zu steif, zu formell, zu kompliziert, zu abstrakt oder schlicht zu lang. Möglicherweise müssen auch die Botschaften, wiewohl inhaltlich identisch, unterschiedlichen Zielgruppen sprachlich angepasst werden.

Tatsächlich ist es durchaus üblich, Manager in einem bestimmten Kontext wie zum Beispiel ein bevorstehendes Fernsehinterview mehrere Stunden lang auf zwei oder drei Kernbotschaften hin zu trainieren.

Da Ihre Kernbotschaften in den kommenden Wochen oder Monaten der Restrukturierung eine Art kommunikativer „Lebensretter“ sein werden, lohnt sich der Aufwand für eine Ausformulierung und Tauglichkeitsprüfung unbedingt.

7.5 Vertiefung der Kernbotschaften

Nun, da Sie Ihre Kernbotschaften ausformuliert und getestet haben, können wir uns zwei ergänzenden Werkzeugen widmen.

Es steht ja außer Frage, dass die aus dem Narrativ abgeleiteten Kernbotschaften in ihrer generischen Form nicht ausreichen, in ausführlicheren Diskussionen die detaillierten Erwartungen und Ansprüche aller Stakeholder zu erfüllen. Je nach Situation müssen Sie gegebenenfalls mehr oder weniger Einzelheiten liefern, variierende sprachliche Mittel verwenden, die Schwerpunkte verschieben oder sich auf andere Weise dem konkreten Informationsbedürfnis der jeweiligen Gesprächspartner anpassen. Gleichzeitig muss alles, was Sie sagen, die Kernbotschaften transportieren und mit dem Narrativ konsistent sein.

Die Herausforderung besteht also darin, in den unterschiedlichsten, auf spezielle Zielgruppen abgestimmten Äußerungen stets

- das Informationsbedürfnis der jeweiligen Dialogpartner zu adressieren,
- die eigenen Kernbotschaften zu transportieren und
- im Sinne des Narrativs widerspruchsfrei gegenüber allen anderen Äußerungen zu bleiben.

Als Hilfsmittel zur Lösung dieser Aufgabe möchte ich Ihnen das „Messaging Wheel“ und den „Argument Tree“ vorstellen. Beide Instrumente strukturieren den Prozess zur individuellen Anpassung und Weiterentwicklung Ihrer Kernbotschaften.

7.5.1 Messaging Wheel

Schauen wir uns zunächst das Messaging Wheel an, dessen Name sich von seinem radförmigen grafischen Aufbau herleitet. Dieses Instrument hilft Ihnen dabei, Ihre Kernbotschaften auf die Informationsbedürfnisse unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen hin zu kalibrieren. Abb. 7.1 zeigt den Aufbau eines Messaging Wheels.

Legen Sie dafür zunächst für jede Ihrer (maximal drei!) Kernbotschaften ein kreisförmiges Grafikformat an – zunächst mit dem Stift auf einem Flipchart oder direkt elektronisch beispielsweise in Powerpoint. Im Zentrum platzieren Sie die Kernbotschaft, im äußersten Kreis die im Mapping identifizierten Stakeholder-Gruppen.

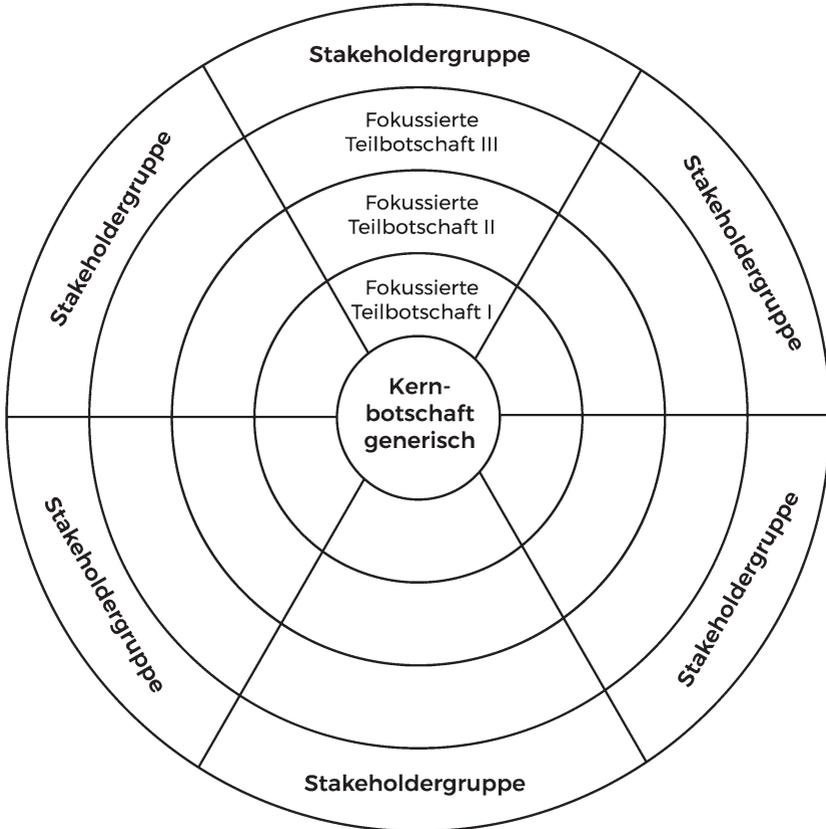


Abb. 7.1 Messaging Wheel – Struktur. (Quelle: Autor)

Auf den konzentrisch zulaufenden Ebenen schneiden Sie nun Ebene für Ebene, von innen nach außen, die jeweilige Kernbotschaft immer stärker auf die spezifischen Interessen der jeweiligen Stakeholder-Gruppe zu. Die Detailtiefe oder der Grad der Zuspitzung nehmen jedem Ring zu, wobei die Argumente logisch aufeinander aufbauen.

Auch hier kommt wieder die magische Zahl drei ins Spiel: Mehr Zwischenebenen sollten es nicht sein, weil sonst leicht der Fokus verlorengeht. Umgekehrt müssen auch nicht zwingend stets alle Ebenen befüllt werden, weil ja eine Kernbotschaft durchaus in ähnlicher Form auch für unterschiedliche Stakeholder-Gruppen relevant sein kann. In Abb. 7.2 sehen Sie ein komplettiertes Messaging Wheel.

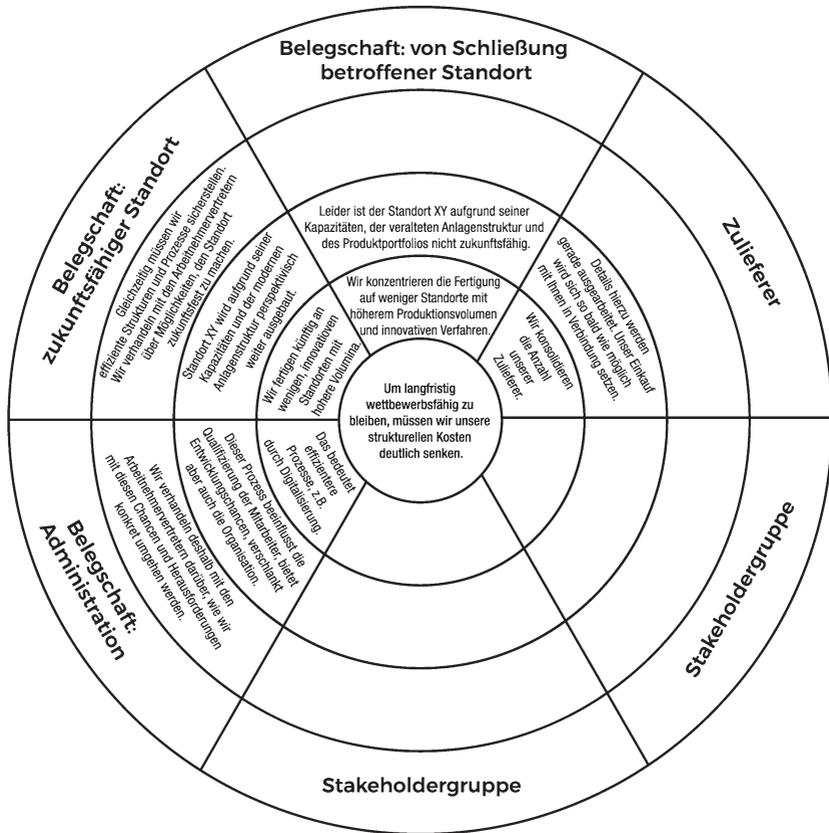


Abb. 7.2 Messaging Wheel – Beispiel. (Quelle: Autor)

7.5.2 Argument Tree

Während das Messaging Wheel Ihre Kernbotschaften horizontal den Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen anpasst, unterlegt der Argument Tree diese Botschaften vertikal mit weiterführenden Daten und Fakten. Die an einen Tannenbaum erinnernde Form reflektiert die zunehmende Anzahl an Detailinformationen, je tiefer man in die Materie eintaucht. Abb. 7.3 demonstriert die Struktur des Argument Trees.

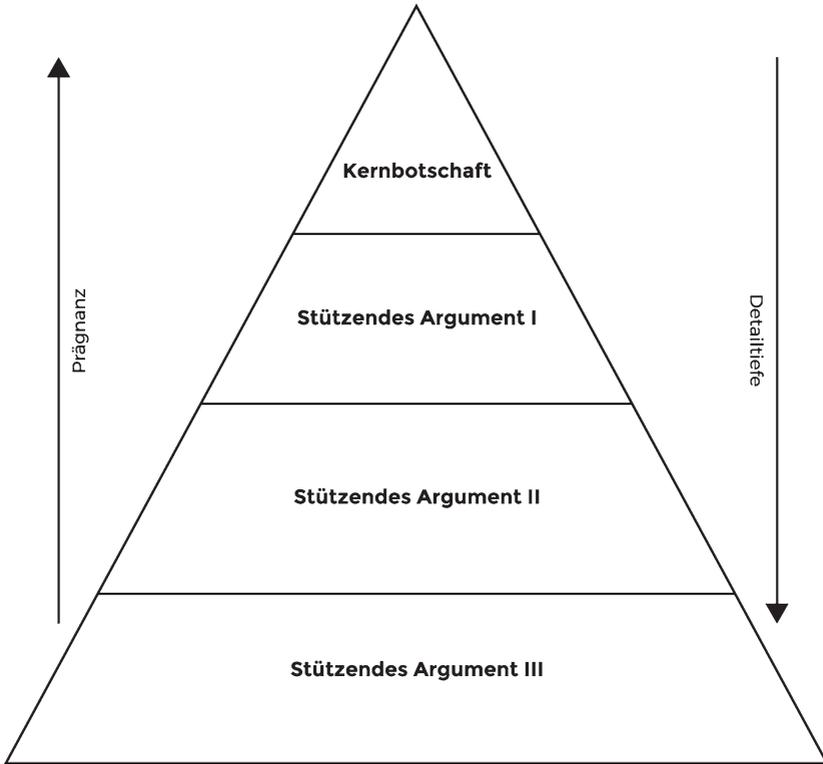


Abb. 7.3 Argument Tree – Struktur. (Quelle: Autor)

Dieses Instrument bietet einen strukturierten Prozess an, der die Gründe für das Restrukturierungsprogramm, seine konkreten Auswirkungen oder die angestrebten Ziele, die das Narrativ und die Kernbotschaften jeweils nur in sehr stark komprimierter Form transportieren, auf eine beliebige Detailtiefe herunterbricht. Hier hinein gehören Trends, Studien, Statistiken, Expertenmeinungen, juristische oder politische Aspekte, von denen sich das Narrativ und die Kernbotschaften herleiten.



Abb. 7.4 Argument Tree – Beispiel. (Quelle: Autor)

In kompletierter Form ist der Argument Tree außerordentlich hilfreich zum Beispiel für die Vorbereitung von Top-Managern auf Informationsformate, in denen intensive Nachfragen möglich sind. Er stellt sicher, dass unabhängig von der Detailtiefe die gegebenen Informationen immer mit dem Narrativ konsistent bleiben. Abb. 7.4 zeigt beispielhaft einen komplettierten Argument Tree.



8

Kommunikationsinstrumente entwickeln

Zusammenfassung In diesem Kapitel geht es darum, welche konkreten Instrumente Sie für Ihre interne und externe Kommunikation im Rahmen der Restrukturierung benötigen und wie Sie diese Instrumente professionell entwickeln.

8.1 Punktgenau kommunizieren

Die Vorbereitungen sind nun weit vorangeschritten. Sie haben für die bevorstehende Restrukturierung alle wichtigen internen und externen Interessengruppen beschrieben, eine an der Verhandlungsstrategie orientierte Planung entwickelt, die Infrastruktur für eine reibungslose aktive und reaktive Kommunikation etabliert und ein Narrativ entwickelt, das als inhaltlicher roter Faden dafür sorgen wird, dass alle Aussagen – egal in welcher Form oder über welchen Kanal – stets widerspruchsfrei sein werden.
Gratulation!

Nun geht es darum, die Infrastruktur mit entsprechenden Inhalten zu füllen, bevor abschließend der Startschuss für die „heiße Phase“ minutiös geplant und dokumentiert wird.

Die Informationsbedürfnisse der Stakeholder im Hinblick auf die Schwerpunkte ebenso wie die Detailtiefe können sich erheblich unterscheiden. Auch die Art der technischen Umsetzung – vom klassischen Brief bis zur viralen Videobotschaft – muss den jeweiligen Zielgruppen angepasst sein, damit Sie Ihre kommunikativen Ziele bestmöglich erreichen.

Die Garantie dafür, dass alle auf dieser Basis entstehenden Inhalte widerspruchsfrei sind, bietet das Narrativ. Die Grundlage für die individuell optimierte inhaltliche Umsetzung bilden die Instrumente des Messaging Wheels und des Argument Trees, die Sie in der Vorbereitungsphase erarbeitet haben.

Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, diese Werkzeuge zum Einsatz zu bringen.

Bevor wir allerdings auf die Instrumente eingehen, die für den offiziellen Startschuss der Restrukturierungsoperation benötigt werden, sollten wir uns kurz noch einmal mit der Planungsphase beschäftigen.

8.2 Holding-Statement

Die Schritte, die zur Vorbereitung einer Restrukturierung notwendig sind, involvieren zwangsläufig Personen, die nicht zum eigentlichen Vorbereitungsstab gehören. Sei es die Anforderung spezifischer Informationen, eine geänderte Produktionsplanung, aufgeschobene Investitionen, modifizierte Lieferketten oder schlicht die Verzögerung von Stellenbesetzungen: Es gibt zahlreiche Entscheidungen, die innerhalb oder außerhalb des Unternehmens für Spekulationen sorgen können.

Wenn dann die Gerüchteküche zu brodeln beginnt, steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass Informationen nach außen „durchgestochen“ werden, zum Beispiel an die Lokalzeitung eines Standorts. In der Folge wird das Unternehmen möglicherweise bereits im Vorfeld mit Anfragen konfrontiert.

Das ist unschön, aber leider häufig ein Teil der Realität, mit der es umzugehen gilt. Dafür stehen grundsätzlich drei Optionen bereit.

- **Leugnen**

Variante eins ist das glatte Abstreiten. Dass diese Strategie kurze Beine hat und, sobald es dann doch mit der Umsetzung losgeht, die eigene Glaubwürdigkeit massiv beschädigt, dürfte selbsterklärend sein. Wer sich dafür entscheidet, muss wissen, dass er verbrannte Erde hinterlässt.

- **Wegducken**

Variante zwei ist das Ignorieren nach dem Motto „kein Kommentar“. Dieser Ansatz vermeidet immerhin die Falle, glatt die Unwahrheit zu sagen. Er führt andererseits aber in der Regel zu weiterem Nachbohren und vermeidet natürlich nicht, dass die entsprechenden Medien nichtsdestotrotz über das Thema berichten – oft angereichert mit Zitaten aus anderen Quellen, die wenig mit Ihren geplanten Kernbotschaften gemein haben. Das steigert in aller Regel die Nervosität in der Belegschaft und im Markt, anstatt sie zu verringern.

- **Gesprächsfaden knüpfen**

Variante drei ist das Erkaufen von Zeit bei gleichzeitigem Dialogangebot. Das bedeutet konkret, auf laufende Diskussionen oder Entscheidungsprozesse hinzuweisen, ohne deren Ergebnis vorwegzunehmen – welches ja meist tatsächlich noch nicht in allen Details feststeht.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird auch eine solche Stellungnahme weitere Spekulationen auslösen, aber: spekuliert wird ja ohnehin bereits. Eine offizielle Stellungnahme des Unternehmens demonstriert Gesprächsbereitschaft und Ernsthaftigkeit.

Gegebenenfalls nutzen Sie diese Form der Reaktion sogar dazu, einzelne Entwicklungen oder Rahmenbedingungen anzusprechen, welche die anstehende Restrukturierung überhaupt erst notwendig machen.

Das geeignete Dokument hierfür, das in Ihre Schublade gehört, ist das „Holding-Statement“. Man versteht darunter einen vorab erstellten und abgestimmten Text, der ausschließlich zum reaktiven Gebrauch bestimmt ist für den Fall, dass bereits vor dem Beginn der aktiven Kommunikation Presseanfragen auflaufen.

Von einer offiziellen Pressemitteilung ist in diesem Stadium abzuraten, weil sie tendenziell eine breitere Öffentlichkeit schafft, die man ja gerade vermeiden will. Insofern ist die persönliche, individuelle Antwort an einen recherchierenden Journalisten in der Regel die bessere Option.

Holding-Statements sind in der Regel wie folgt aufgebaut:

- Bedanken für die Anfrage
- ggfs. Hinweis auf (bereits öffentlich bekannte) aktuelle, externe Rahmenbedingungen (Marktentwicklung, Preisdruck, konjunktureller Abschwung o. ä.)
- Hinweis auf die Verantwortung des Managements, das Unternehmen in eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft zu steuern
- Versichern, dass selbstverständlich kontinuierlich unterschiedliche Szenarien diskutiert und bewertet werden
- Versprechen, sich wieder zu melden, wenn es relevante konkrete Entscheidungen geben sollte

So könnte ein Holding-Statement aussehen

ANREDE,

herzlichen Dank für Ihre Anfrage.

In den Medien war in jüngster Zeit viel von der aktuellen schwachen Konjunktorentwicklung und den negativen mittelfristigen Perspektiven die Rede, von denen leider auch unsere Branche stark betroffen ist. Auch Ihre Zeitung hat ja mehrfach darüber berichtet.

Zu verantwortungsvoller Unternehmensführung gehört es, absehbare künftige Entwicklungen in die strategische und operative Ausrichtung der Firma einzubeziehen, um eine langfristig positive Entwicklung sicherzustellen.

In diesem Sinne spielt das Management laufend unterschiedliche Szenarien durch mit dem Ziel, das Unternehmen bestmöglich aufzustellen. Wo nötig und angebracht, werden entsprechende Überlegungen mit den Arbeitnehmervertretern diskutiert.

Sollte es in dieser Hinsicht relevante Entscheidungen geben, werden wir Sie und Ihre Kolleginnen und Kollegen der Presse selbstverständlich darüber informieren.

Bitte melden Sie sich jederzeit, wenn es weitere Fragen geben sollte.

Mit freundlichen Grüßen ...

Eine derartige Sprachregelung lässt sich bei Bedarf problemlos für den Umgang mit weiteren Stakeholder-Gruppen modifizieren – etwa gegenüber Kunden für den Fall, dass Gerüchte auch im Markt aufkommen.

Konsequenzen für die interne Kommunikation

Eine spezifische journalistische Anfrage, die offenbar auf Vorwissen beruht, führt mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu einer Berichterstattung – auch wenn das Unternehmen sich inhaltlich nicht äußert. Im Sinne des „Primats der internen Kommunikation“ sollte dies eine begleitende Information an Ihre Belegschaft auslösen, indem Sie beispielsweise den Zeitungsartikel intern verteilen und im Sinne des Holding-Statements kommentieren.

8.3 Instrumente zur internen *und* externen Nutzung

8.3.1 Q&A-Dokument

Ein zentrales Dokument, das über alle Stakeholdergruppen hinweg Anwendung finden wird, ist das Q&A-Dokument – hergeleitet aus dem englischen „Questions and Answers“.

Das Q&A antizipiert so weit wie möglich Fragen, mit denen das Unternehmen im Laufe der aktiven Kommunikationsphase konfrontiert werden könnte, und formuliert Antwortvorschläge, die mit dem Narrativ kompatibel sind und so weit wie möglich auf die Kernbotschaften zurückverweisen.

Neben zentralen Daten und Fakten rund um das Restrukturierungsprojekt liegt der Schwerpunkt naturgemäß auf kritischen Nachfragen, Vorwürfen oder polemischen Unterstellungen – also inhaltlich herausfordernden Gesprächssituationen. Ziel ist eine möglichst komplette Abdeckung auch lateraler Aspekte, die für kritische Stakeholdergruppen relevant sein könnten. Dazu gehören insbesondere Medien, Gewerkschaften

und möglicherweise Politik, aber je nach Situation auch NGOs, Brancheninitiativen, lokale Interessengruppen usw.

Sie müssen zur Entwicklung des Q&A also konsequent die Perspektive kritischer Betrachter einnehmen. Dabei ist möglicherweise die Einbindung eines externen Beraters hilfreich, der nicht durch die Innenperspektive vorbelastet ist und keine Scheu hat, auch heikle Punkte zu adressieren. Weichspülen aufgrund interner Rücksichten wird Ihnen bei diesem Dokument nicht weiterhelfen, weil ihre potenziellen Gegner dies ja später in der Auseinandersetzung auch nicht tun werden.

Adressieren Sie also aktiv auch potenzielle Schwachpunkte oder „offene Flanken“, die das Unternehmen bieten könnte, wie beispielsweise Fehlverhalten in der Vergangenheit, erhaltene Subventionen, missglückte Transaktionen, Eigentümerwechsel oder anhängige Gerichtsverfahren. Sollte es zu einer breiten öffentlichen Diskussion kommen, können Sie fast sicher davon ausgehen, dass Journalisten alte Sünden – oder das, was sie dafür halten – ans Licht zerren.

Vorgehen

Starten Sie mit einer zunächst einmal zahlenmäßig unbegrenzten Sammlung von Fragen, die möglicherweise aufkommen könnten. Um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten, können Sie dabei weitere Unternehmensbereiche einbeziehen, die Kontakte nach außen unterhalten – klassischerweise den Vertrieb, evtl. auch Einkauf oder – mit Blick auf Eigentümer und/oder Investoren – den Finanzbereich. Diese Sammlung kann sich wahlweise im Rahmen eines Workshops oder im stillen Kämmerlein vollziehen

Dabei können ergänzende Recherchen durchaus hilfreich sein, was etwa frühere Berichterstattung einzelner Medien zum Unternehmen oder Kampagnen im Rahmen vergleichbarer Projekte anderer Unternehmen in Ihrer Region oder Branche betrifft.

Gruppieren Sie anschließend die Fragen grob nach Themengebieten. Dabei sinkt die Gesamtzahl erfahrungsgemäß bereits erheblich, weil offensichtliche Doppelungen aussortiert werden.

Leitfaden für den Aufbau eines Q&A

- **Kerndaten der Restrukturierung**
Unter diese Rubrik fallen zentrale Daten und Fakten, die zielgruppenübergreifend von Interesse sind, wie beispielsweise die Gründe für die Restrukturierung, ihr Umfang (Wie viele Arbeitsplätze werden abgebaut? Welche Standorte sind betroffen? etc.), der Ablauf (Zeitplanung? Meilensteine?) sowie Kennzahlen (Kosten? Geplante Einsparungen? Einfluss auf das Unternehmensergebnis?).
- **Gründe für die Restrukturierung**
- **Fragen zur Unternehmensstrategie**
Hierzu gehören Fragen bezüglich der künftigen strategischen Ausrichtung und der damit verbundenen Veränderungen etwa bei Prozessen, Produkten, Zielbranchen etc.
- **Marktbezogene Fragen**
Darunter fallen alle für die Geschäftspartner wichtigen Punkte wie Lieferfähigkeit, Lieferketten oder Projektressourcen.
- **Personalbezogene Fragen**
Hier geht es um die internen Aspekte, welche die Mitarbeiter direkt betreffen, wie beispielsweise konkrete Planungen für einzelne Organisationseinheiten, den zeitlichen Ablauf, Sozialpläne, Möglichkeiten interner Versetzungen und so weiter.

Im nächsten Schritt werden die Einzelfragen innerhalb der Themengruppen weiter konsolidiert, so dass am Ende alle wesentlichen, deutlich voneinander unterscheidbaren Aspekte abgedeckt sind. Seien Sie also nicht zu detailversessen – wenn Sie versuchen, jeden denkbaren Einzelaspekt abzudecken, wird das Q&A zu komplex und damit tendenziell unbrauchbar.

Anschließend formulieren Sie zu den Fragen Antwortvorschläge, die später in die Abstimmung mit dem Steering Committee gehen und dort final freigegeben werden.

Je nach Komplexität des Projekts kann eine Q&A-Sammlung ziemlich umfangreich werden. In diesem Fall macht es Sinn, für unterschiedliche Teams einzelne Sektionen zusammenzufassen und als separate Dokumente zu verteilen.

Tipps für die Formulierung eines Q&A

- Formulieren Sie ganze Sätze, statt einfach Stichworte oder Spiegelstriche aufzuschreiben. Das zwingt Sie dazu, logische Zusammenhänge klarzumachen und inhaltliche Schwerpunkte zu setzen.
- Halten Sie die Antworten so kurz wie möglich. Ideal ist die Dauer eines klassischen Statements vor einer TV-Kamera, also rund 20, maximal 30 Sekunden. In diesem Zeitraum sollte es gelingen, das absolut Wesentliche zu einem Thema zu sagen. Lesen Sie die Antworten laut und stoppen Sie die Zeit – und kürzen Sie gegebenenfalls weiter.
- Nutzen Sie kurze, einfache Sätze und aktive Sprache.
- Verzichten Sie auf Fachbegriffe.
- Die Antworten sollten in gesprochener Rede flüssig klingen und leicht verständlich sein – versuchen Sie also, bürokratische Formulierungen zu vermeiden. Schriftsprache „funktioniert“ im mündlichen Dialog häufig nicht besonders gut. Auch hier hilft das laute Vorlesen und gegebenenfalls ein weiterer Feinschliff.
- Adressieren Sie also nicht nur reaktiv das Thema der Frage, sondern leiten Sie – wo immer möglich – auch proaktiv auf eine Ihrer Kernbotschaften über.

8.3.2 Modulare Präsentation

Für alle Gelegenheiten, bei denen Manager vor einer größeren Gruppe über das Restrukturierungsprojekt sprechen, benötigen Sie einen Foliensatz, der zumindest optional genutzt werden kann. Diese Präsentation sollte modular aufgebaut sein – also einen Grundstock an „verbindlichen“ Folien enthalten, welche die übergreifenden Botschaften transportieren, und ergänzend „optionale“ Folien, aus denen der Vortragende diejenigen auswählen kann, die für die aktuelle Zielgruppe und Situation optimal geeignet sind.

Die verbindlichen Folien bilden die wesentlichen Aspekte des Narrativs ab:

- Rahmenbedingungen, die zur Notwendigkeit der Restrukturierung geführt haben
- Konkrete Auswirkungen dieser Rahmenbedingungen auf das eigene Unternehmen

- Entscheidungsoptionen und deren Bewertung mit der Restrukturierung als einzigem/bestem Weg nach vorn
- Zukunftsvision für das Unternehmen nach der Restrukturierung
- Operative Umsetzung

Hinzu kommen einzelne Folien, die jeweils einen der Aspekte vertiefen, die Sie in Messaging Wheel und Argument Tree entwickelt haben: betroffene Unternehmensbereiche, Zeitplan, soziale Unterstützung mit Blick auf die Belegschaft beispielsweise, oder die Auswirkungen auf operative und finanzielle Kennzahlen im Gespräch mit Investoren.

Arbeiten Sie generell so viel wie möglich (idealerweise: ausschließlich) mit grafischen Darstellungen und beschränken Sie Textinhalte auf das absolut unverzichtbare Minimum. Der Foliensatz dient nicht als Sprechzettel, an dem sich ein ungeschulter Präsentator entlanghangelt. Stattdessen macht die Präsentation auf emotional überzeugende Weise deutlich, warum sich das Unternehmen für die geplanten harten Maßnahmen entscheiden musste und welche langfristigen positiven Folgen deren Umsetzung haben wird.

Diese stark visuelle Ausrichtung hat den zusätzlichen Vorteil, dass der Foliensatz sehr international eingesetzt werden kann, weil jeweils nur die erläuternden Bemerkungen des Präsentators an die lokale Sprache und Kultur angepasst werden müssen.

Machen Sie also beispielsweise die Rahmenbedingungen und ihre Folgen anfassbar, indem Sie grafisch eindrücklich Faktoren wie Preisverfall, Verschiebungen innerhalb der Marktsegmente und die dadurch ausgelösten schrumpfenden Renditen miteinander in Beziehung setzen.

Nutzen Sie intuitiv verständliche Signalfarben, um positive oder negative Aspekte kenntlich zu machen. Spielen Sie bewusst mit Größenverhältnissen, um Differenzen optisch zu verstärken. Arbeiten Sie mit Piktogrammen oder Fotomotiven, um Entscheidungsoptionen oder die Zukunftsvision zu verdeutlichen.

Idealerweise werden die Nutzer eigens für die Nutzung der Präsentation trainiert. Allerdings ist dies aus Zeitgründen häufig nicht oder nur teilweise möglich ist. Fügen Sie daher auf jeden Fall als Hilfestellung für die Präsentatoren im „Notizbereich“ einer jeden Folie eine Empfehlung ein, wie der Nutzer den Inhalt verbal präsentieren sollte. Alternativ können Sie auch einen separaten Präsentationsleitfaden entwickeln, der die „Tonspur“ zu den Folien Schritt für Schritt vorgibt.

So erstellen Sie eine überzeugende Präsentation

- Weniger ist mehr: das gilt sowohl für den Inhalt pro Folie als auch für die Folienanzahl.
- Die ideale Folie besteht aus einem möglichst aussagekräftigen Bild oder einer Grafik, die dann mündlich erläutert werden.
- Wenn Text unumgänglich ist, notieren Sie ausschließlich (maximal fünf) Stichworte, niemals Fließtext. Das Publikum soll Ihnen zuhören und nicht parallel die Folien „durchlesen“.
- Jede Folie muss *eine* klare Botschaft transportieren, und diese gehört in die Titelzeile. Gibt es keine Botschaft, ist die Folie überflüssig.
- Bauen Sie analog zum Narrativ eine Dramaturgie auf; so erhalten Sie sich die Aufmerksamkeit des Publikums und erzielen eine emotionale Wirkung.

8.4 Instrumente der externen Kommunikation

8.4.1 Pressemitteilung

Den Beginn der proaktiven externen Kommunikation markiert in der Regel eine Pressemitteilung. Je nach geographischem Umfang und Komplexität des Projekts benötigen Sie mehrere Sprachversionen und gegebenenfalls auch inhaltlich angepasste Varianten. Es kann beispielsweise sinnvoll sein, an stark betroffenen Standorten die globale, naturgemäß eher generische, Version durch eine angepasste lokale Variante zu ersetzen, die emotional und sachlich auf die besonderen Umstände eingeht.

Im Idealfall berücksichtigen Sie dabei die Perspektiven und Bedürfnisse unterschiedlicher Medientypen. Die Lokalzeitung und das Radio vor Ort interessieren sich für die Auswirkungen des Programms auf den konkreten Standort und seine Mitarbeiter, während Wirtschaftsmedien eher auf das Gesamtunternehmen schauen. Die Fachpresse fragt wiederum nach konkreten Auswirkungen auf die Branche.

Wichtig ist es, den richtigen Ton zu treffen – insbesondere in den begleitenden Zitaten. Wie ganz zu Anfang besprochen: Eine Restrukturierung ist kein Rechenexempel, sondern eine für die betroffenen Individuen dramatische, hochemotionale und bisweilen existenzielle Angelegenheit.

Machen Sie deutlich, dass das Management sich dessen bewusst ist und mit der Situation entsprechend umgehen wird. Ihre Pressemitteilung soll keine „dürre Verlautbarung“ sein, sondern Professionalität und Verantwortungsbewusstsein transportieren. Wenn dieser erste Aufschlag misslingt, kann die gesamte öffentliche Debatte auf die schiefe Bahn geraten.

8.4.1.1 Journalistisches Schreiben

Eine Presseinformation ist ein journalistisches Dokument, und journalistisches Schreiben folgt besonderen Regeln. Je stärker Sie diese beachten, desto höher sind die Chancen, dass Ihre Informationen möglichst unverfälscht übernommen werden. Auch Journalisten stehen unter Zeitdruck; idealerweise ist daher Ihre Information so verfasst, dass sie zumindest theoretisch komplett als redaktioneller Artikel übernommen werden könnte.

Tipps für die Erstellung einer Presseinformation

- **Aufbau**

Journalisten kürzen Texte vom Ende her. Folglich gehören die wichtigsten Informationen an den Anfang, mit von Absatz zu Absatz abnehmender Relevanz. Wenn in der Tageszeitung nur fünf Zeilen in der Nachrichtenspalte zur Verfügung stehen, muss dieser Kurztext Ihre absolut zentralen Aussagen beinhalten. Journalistisch gefragt: Wer, wann, was, wie, warum?

Umfangreichere Datensätze etwa zur Geschäftsentwicklung oder den Aktivitäten eines speziellen Standorts können Sie in einem separaten „Fact Sheet“ mitliefern.

- **Sprache**

Eine Presseinformation ist kein Marketing- oder Werbetext, daher ist größte Nüchternheit gefragt. Wertende Begriffe („innovativ“) oder gar Eigenlob („herausragend“) haben im Fließtext ebenso wenig etwas verloren wie emotionale Einschläge („leider“). Solche subjektiven Einschätzungen sind im begleitenden Zitat richtig aufgehoben.

- **Inhalte**

Beginnen Sie im ersten Absatz mit den für die jeweilige Zielgruppe wesentlichsten Fakten (Wer? Was? Wann? Wie? Wo? Warum?). Der zweite Absatz bietet die Gelegenheit, einzelne besonders wichtige Aspekte etwas näher zu beleuchten – zum Beispiel die zugrunde liegenden Markttrends oder die konkreten Auswirkungen auf einen Standort. Der dritte Absatz ordnet in Form eines Zitats die geplanten Schritte emotional und strategisch ein. Alle weiteren Aspekte, die Ihnen wichtig erscheinen, folgen danach.

- **Überschrift**
Die Überschrift muss deutlich machen, dass Ihre Information relevant ist, und idealerweise eine Ihrer Kernbotschaften transportieren. Formulieren Sie kurz, knackig, anschaulich – in maximal einer Zeilenlänge. Eine Unterzeile kann diese sehr komprimierte Aussage etwas erläutern.
- **Länge**
Generell gilt: je kürzer, desto besser. Verzichten Sie daher auf alles, was verbal unnötig ist, wie beispielsweise Füllwörter. Ideal ist eine Maximallänge von einer Seite, die der Journalist buchstäblich „mit einem Blick“ erfassen kann.

8.4.1.2 Versenden von Presseinformationen

Beim Aufbau der Infrastruktur (Kap. 6) haben Sie die Voraussetzungen für den Versand Ihrer Presseinformationen geschaffen. Um die Chancen zu maximieren, dass Ihre Meldung von möglichst vielen Medien übernommen wird, sollten Sie beim Versenden einige Grundregeln beachten.

Aussagefähiger Betreff

Je nach der gewählten technischen Plattform landet Ihre Presseinformation in der E-Mail-Inbox oder im Newsticker eines individuellen Journalisten oder einer ganzen Redaktion. Der erste Schritt hin zu einer Veröffentlichung besteht darin, dass diese Nachricht überhaupt geöffnet und zur Kenntnis genommen wird.

Wählen Sie daher eine Betreffzeile, die den Nachrichtenwert Ihrer Meldung deutlich macht. Idealerweise ist der Betreff so kurz, dass er in der Listenansicht eines E-Mail-Programms komplett gelesen werden kann. Alternativ formulieren Sie so, dass aus dem sichtbaren Teil des Textes die Relevanz des Themas erkennbar ist.

„Unternehmen XY freut sich, heute bekanntgeben zu können, dass ...“ gehört nicht in diese Kategorie; „XY schließt Vereinbarung mit Arbeitnehmervertretern“ schon.

Keine Hürden aufbauen

Grundsätzlich sollten Sie Journalisten die Arbeit so einfach wie möglich machen. Jeder zusätzliche Schritt, den Sie abverlangen, mindert die Erfolgchancen Ihrer Meldung. Kopieren Sie daher den kompletten Presstext in die E-Mail hinein, statt lediglich auf einen Anhang zu verweisen

(„Anbei eine Presseinformation zur Kenntnisnahme ...“). So kann der Empfänger buchstäblich auf einen Blick erfassen, worum es geht und ob er das Thema für relevant hält.

Vorsicht mit Dateianhängen

Dateianhänge sind aufgrund von Spam-Filtern und Größenbeschränkungen vieler Firewalls tendenziell problematisch. Umfangreiche Dateien wie hochauflösende Fotos sollten Sie deshalb grundsätzlich per Link als Download zur Verfügung stellen. Die Presseinfo als pdf im Anhang funktioniert zwar häufig, ist aber dennoch grundsätzlich ein Risikofaktor. Wenn Sie auf Nummer sicher gehen wollten, liefern Sie sämtliche Dokumente per Verlinkung. Stellen Sie dabei sicher, dass die Links gut sichtbar sind und die Benennung unmittelbar deutlich macht, auf welche Art von Material der Journalist hier zugreifen kann.

Funktionierende Kontaktdaten

Journalisten, die Nachfragen zu einer Presseinformation haben, wollen diese Informationen sofort. Stellen Sie daher sicher, dass er unter den angegebenen Kontaktdaten tatsächlich jemanden erreichen kann. Eine stationäre Telefonnummer, die nur ein paar Stunden am Tag besetzt ist, führt zu Frustration – was potenziell der Tonalität der Berichterstattung nicht zuträglich ist.

Testversand

Verschicken Sie, bevor Sie Ihre Presseinfo extern verteilen, immer eine Testmail an sich selbst. So können Sie Tippfehler in der Betreffzeile, fehlerhafte Zwischenräume oder Absätze im Fließtext, korrupte Linkadressen und andere häufige Fehlerquellen ausschließen.

8.4.2 Kundenanschreiben

Anders als die Presseinformation, die über den Umweg des „medialen Filters“ eine breite Öffentlichkeit adressiert, ermöglicht das Kundenanschreiben die direkte Ansprache von Personen, die man in der Regel sogar persönlich kennt. Man „unterhält sich“ sozusagen unter Geschäftspartnern, kann dabei ein hohes Maß an Fach- und Branchenkenntnis voraussetzen und gegebenenfalls die Inhalte individuell anpassen.

Die kommunikativen Ziele, die Sie erreichen wollen, haben Sie im Stakeholder Mapping erarbeitet. Nun gilt es, diese sprachlich umzusetzen. Geht es vor allem darum, Befürchtungen möglicher Lieferengpässe zu zerstreuen, oder soll der Boden für eine Neuverhandlung von Konditionen vor dem Hintergrund der Restrukturierung bereitet werden? Möchten Sie einen Appell an den Partner richten, angesichts der bevorstehenden Unwägbarkeiten etwas Geduld und Flexibilität aufzubringen? Die Antworten auf diese Fragen haben Einfluss auf die Tonalität des Schreibens, seine Inhalte und die damit verbundenen Konnotationen.

Dabei können die Inhalte für Kundengruppen in unterschiedlichen Geographien, Branchen oder Geschäftsbereichen durchaus variieren. Kunden eines Geschäftsbereichs oder einer Landesgesellschaft, der von der Restrukturierung nur marginal betroffen sind, müssen anders angesprochen werden als solche, die unmittelbare Auswirkungen zu gewärtigen haben.

So könnte die Struktur eines Kundenansprechens aussehen

- **Hintergrund/Herleitung**
Kurze Darstellung des Hintergrunds gemäß Narrativ: Welche Entwicklungen machen die kommenden Schritte nötig?
- **Entscheidung und ihre Folgen**
Beschreibung dessen, was konkret geplant ist, mit Fokus auf die Aspekte, die für den betroffenen Kunden relevant sind wie die Verlagerung eines von ihm bezogenen Produkts an einen anderen Standort oder strukturelle Veränderungen in der Vertriebsorganisation
- **Empathiebekundung**
Mitfühlender Hinweis auf die betroffenen Mitarbeiter und Versicherung, möglichst sozialverträglich vorzugehen
- **Beruhigung**
Darstellung der konkreten Anstrengungen, um negative Auswirkungen auf den Kunden zu vermeiden
- **Appell**
Wunsch an den Kunden gemäß der kommunikativen Zielsetzung
- **Kontaktangebot**
Nennung eines persönlichen Ansprechpartners für Rückfragen. Die genannten Ansprechpartner müssen tatsächlich kompetent zum Thema Auskunft geben können und vorab geschult sein.

Auch – oder vielleicht insbesondere – bei Briefen gilt: In der Kürze liegt die Würze. Mehr als eineinhalb Seiten sollten es nicht sein. Ein längeres Schreiben verlangt dem Empfänger nicht nur ungebührlich viel Zeit ab;

es vermittelt tendenziell auch den Eindruck, Sie seien sich Ihres Vorhabens nicht sicher oder wollten sich dafür „entschuldigen“. Tatsächlich ist doch das Gegenteil der Fall: Sie setzen eine wohl durchdachte Entscheidung um, die Ihrer Überzeugung nach strategisch richtig ist! Formulieren Sie also verbindlich, aber kurz und knackig. Detailfragen lassen sich viel besser anschließend in einem Telefonat oder bei einem Treffen klären.

Apropos Telefonat: Bitte überlegen Sie, welche Großkunden ergänzend zum Briefversand einen persönlichen Anruf erhalten – idealerweise noch bevor sie das Schreiben (postalisch oder elektronisch) erhalten haben. Der Brief selbst kann hier als Sprechzettel dienen.

Alle Vertriebsmitarbeiter erhalten den Brief in Kombination mit dem Q&A ebenfalls. So können sie professionell reagieren, wenn sie von Kunden direkt angesprochen werden.

8.4.3 Leitfaden für Kundendienst, Callcenter etc.

Interne und externe Organisationen, die laufenden Außenkontakt haben, müssen auf den Umgang mit Fragen zur Restrukturierung vorbereitet sein. Das primäre Ziel sollte nicht darin liegen, dass sie Anfragen von Kunden oder anderen Personenkreisen – beispielsweise Anwohnern – ausführlich beantworten, sondern dass sie diese Anfragen an eine vorher definierte Stelle weiterleiten.

Das setzt voraus, dass diese Kolleginnen und Kollegen grundsätzlich über das Programm informiert sind und konkrete Vorgaben haben, wie mit entsprechenden Anfragen umzugehen ist. Eigene Mitarbeiter kennen die Details aus der laufenden internen Kommunikation; externe Kräfte beispielsweise in Callcentern müssen nur grob über die Rahmenbedingungen Bescheid wissen.

Deshalb formulieren Sie dieses Dokument am besten als einen „Leitfaden“, der das Team Schritt für Schritt an die Hand nimmt. Ergänzend stellen Sie, analog zum Vertrieb, ein strukturiertes Dokument zur Erfassung der zentralen Informationen bereit. Das erhöht einerseits die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich systematisch alle relevanten Daten abgefragt werden, und erleichtert andererseits eine Analyse der eingegangenen Anfragen. Wenn dieses Dokument beispielsweise in Sharepoint oder Google Docs angelegt ist, können von dort aus die zuständigen Ansprechpartner direkt elektronisch über neue Einträge informiert werden.

So könnte ein interner Leitfaden aussehen

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

das Management hat heute ein Restrukturierungsprogramm für unser Unternehmen beschlossen. Wer die Details noch nicht kennt, kann sich im Intranet unter [LINK] informieren.

Es ist anzunehmen, dass diese Entscheidung auch Reaktionen von Außenstehenden hervorrufen wird. Wir möchten Ihnen daher ein paar Hinweise geben, wie Sie mit entsprechenden Rückfragen souverän umgehen können.

- Bitte gehen Sie auf Anfragen, die die Restrukturierung betreffen, nicht inhaltlich ein. Verweisen Sie stattdessen immer und ausschließlich darauf, dass Sie das Anliegen an die zuständige Abteilung weiterleiten werden und man sich von dort aus melden wird.
- Lassen Sie sich nicht dazu verführen, sich „informell“ oder „privat“ zur Restrukturierung zu äußern. Entsprechende Äußerungen, die Sie beispielsweise einem Journalisten gegenüber machen, könnten später öffentlich zitiert werden.
- Bleiben Sie ruhig und sachlich, auch wenn ein Anliegen aggressiv oder emotional vorgetragen werden sollte. Verweisen Sie immer wieder auf das Angebot, einen Kontakt zum verantwortlichen Ansprechpartner herzustellen.
- Bitte notieren Sie von jedem Anfrager die folgenden Informationen, ohne die das Anliegen nicht weitergeleitet werden kann:
 - Vollständiger Name
 - Organisation (bzw. Privatperson)
 - Rolle/Aufgabe in dieser Organisation
 - Das spezielle Anliegen in Stichworten
 - Eine Telefonnummer oder eine E-Mail-Adresse
- Machen Sie deutlich, dass ohne diese Angaben eine Weiterleitung der Anfrage und damit auch eine Rückmeldung des Unternehmens nicht möglich sind.
- Sollte sich der Anfrager weigern, Ihnen diese Informationen zu geben, beenden Sie höflich und verbindlich das Gespräch. Sagen Sie zum Beispiel: „Es tut mir wirklich leid, aber ohne diese Informationen können wir Ihre Anfrage nicht aufnehmen. Damit ist auch keine Rückmeldung möglich. Wenn Sie es sich anders überlegen, kontaktieren Sie uns gerne jederzeit erneut. Herzlichen Dank für Ihre Anfrage.“
- Wenn die Informationen vorliegen, dokumentieren Sie diese bitte in dem unter [LINK] hinterlegten Dokument.
- Informieren Sie anschließend den zuständigen Ansprechpartner darüber, dass ein neuer Eintrag für ihn erstellt wurde.

Sollten Sie weitere Fragen haben, wenden Sie sich bitte an ...

8.4.4 Ansprache von Politikern und Behördenvertretern

Wenn etablierte Kontakte zu politischen Entscheidern und relevanten Behörden bestehen – was zumindest auf lokaler Ebene häufig der Fall ist –, sollten auch diese proaktiv über die anstehenden Maßnahmen informiert werden. Man wird es dem Unternehmen in aller Regel danken, nicht erst aus den Medien davon erfahren zu haben.

Politik und Behörden werden nolens volens spätestens dann eine wichtige Rolle spielen, wenn es zum Personalabbau kommt und beispielsweise über Outplacement, Weiterbildungsprogramme oder andere staatliche Unterstützung gesprochen werden muss. Da hilft es, wenn man nicht nur Gegnern gegenübersteht.

Deshalb ist spätestens jetzt die Zeit, sich anhand der Stakeholder-Map über die angestrebten Ziele klar zu werden und die anstehenden Gespräche entsprechend zu strukturieren. Eine Unterhaltung, die vor allem deutlich machen soll, dass das Unternehmen stark am Standort engagiert bleibt, muss anders geführt werden als eine, die auf Unterstützung beim Abfedern der Folgen einer Standortschließung abzielt.

Da es in der politischen Arena meist um eine überschaubare Anzahl an Kontakten geht, sind Telefonate hier das Mittel der Wahl: Sie signalisieren einerseits hohe Wertschätzung und bieten andererseits die Möglichkeit, die unmittelbaren – auch emotionalen – Reaktionen der Gesprächspartner ungefiltert aufzunehmen. Die Analyse dieser Gespräche kann sehr wichtig für die Weiterentwicklung der mittelfristigen Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie sein.

Als Gesprächsleitfaden und Dokument zum Nachreichen muss ein Anschreiben vorbereitet werden, das sich in seinem Aufbau am Kundenbrief orientiert und wiederum, je nach den konkreten Planungen für den jeweiligen Standort, im Detail unterschiedlich ausfallen wird.

So entwickeln Sie erfolgreich Instrumente für die externe Kommunikation

- Behalten Sie immer Ihre jeweilige Zielgruppe und deren spezifischen Informationsbedarf im Auge.
- Nutzen Sie das Narrativ als Grundlage, um individuelle Schwerpunkte zu setzen, ohne inkonsistent zu werden.
- Formulieren Sie konkret und prägnant auf der Basis Ihrer Kernbotschaften.
- Wählen Sie den Kommunikationskanal, der für die jeweilige Zielgruppe am besten geeignet ist.
- Beachten Sie, wenn es um Journalistenkontakte geht, die Grundregeln journalistischen Schreibens.

8.5 Instrumente der internen Kommunikation

8.5.1 Sprechzettel für das Top-Management

Das wichtigste und einflussreichste Instrument der internen Kommunikation in schwierigen Situationen ist der direkte Austausch zwischen den verantwortlichen Managern und ihren Mitarbeitern. Das gilt selbstredend ganz besonders für Unternehmensbereiche oder Standorte, die von Personalabbau betroffen sind oder sogar ganz geschlossen werden.

Einerseits lautet hier die Faustregel „je höher der Rang, desto größer die Wertschätzung“: Der global verantwortliche CEO in der lokalen Werkshalle demonstriert, selbst wenn er schlechte Nachrichten überbringt, doch immerhin sein Verantwortungsbewusstsein und seine auch emotionale Betroffenheit.

Andererseits sind zeitliche Ressourcen begrenzt, und persönliche Kommunikation erfordert nun mal den Menschen aus Fleisch und Blut in genau diesem Augenblick vor Ort. Um möglichst viele Gelegenheiten eines persönlichen Austauschs zu schaffen, müssen Sie also möglichst viele Manager in die Lage versetzen, solche Gespräche in größerem oder kleinerem Ausmaß zu führen. Dabei ist es wichtig, weitestgehende Konsistenz im Hinblick auf das – aktiv und reaktiv – Gesagte sicherzustellen.

Ein Instrument zu diesem Zweck ist das bereits besprochene Q&A-Dokument, das den reaktiven Umgang mit Fragen unterstützt.

Ihm wird für die proaktive persönliche Kommunikation ein weiteres Werkzeug vorgeschaltet, der sogenannte „Sprechzettel“. Basierend auf Narrativ, Messaging Wheel und Argument Tree liefert er Managern eine Struktur mit konkreten Formulierungsvorschlägen zur Erläuterung des Vorhabens, der absehbaren Konsequenzen und des geplanten Ablaufs.

Der Aufbau ähnelt dem der modularen Präsentation (die, wenn es die Gegebenheiten erlauben, als Unterstützung genutzt werden kann), wobei der Schwerpunkt auf den konkreten Folgen für die jeweilige Unternehmenseinheit liegt und der Frage, was auf die Mitarbeiter zukommt und wie das Unternehmen sie bestmöglich unterstützt. Je nach Umfang und Komplexität der Restrukturierung werden Sie also eine Reihe von Varianten erarbeiten müssen, die ergänzend zu dem gleichbleibenden allgemeinen Teil die spezifischen lokalen Bedingungen adressieren.

Den richtigen Ton treffen

Der Sprechzettel ist kein Redemanuskript im eigentlichen Sinne. Jeder Manager hat seinen persönlichen Stil und Sprachduktus, den er, um authentisch zu bleiben, gerade in kritischen Situationen beibehalten sollte. Insofern liefert das Dokument eher einen roten Faden. Es stellt sicher, dass alle wesentlichen Aspekte inhaltlich korrekt wiedergegeben werden und liefert Vorschläge für eine angemessene und verständliche sprachliche Umsetzung, indem es zum Beispiel bildhafte Vergleiche oder Analogien anbietet. Inwieweit der einzelne Manager diese aufgreift, sollte ihm überlassen bleiben.

Ein Punkt jedoch ist entscheidend: Das Dokument muss klar machen, dass es nicht um eine technokratische Beschreibung abstrakter Vorgänge geht. Im Mittelpunkt stehen die Menschen im Unternehmen, ob nun direkt betroffen oder nicht. Empathie, Verständnis für Ihre Sorgen und möglicherweise Ängste sowie die glaubwürdige Zusage, dass das Unternehmen Sie unterstützt und fair behandelt, sind absolut zentral. Dazu gehört auch die Offenheit, gegebenenfalls zuzugeben, dass man zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht alle offenen Fragen beantworten kann.

Insofern soll der Sprechzettel nicht nur eine sachlich korrekte Vermittlung der Inhalte an die Belegschaft sicherstellen, sondern auch dabei helfen, von Beginn an den richtigen Ton zu treffen.

8.5.2 CEO-Video

Eine Videobotschaft des CEO ist, nach dem persönlichen Austausch, die zweitbeste Option zur Vermittlung des schwierigen Themas. Wenn Sie über die nötige Infrastruktur zu Ihrer Verbreitung verfügen, sei Ihnen dieses Instrument dringend ans Herz gelegt.

Strukturell und inhaltlich dem Sprechzettel folgend, muss der Protagonist sich das Thema in der sprachlichen Interpretation persönlich aneignen, was Formulierungen und Sprachduktus angeht. Ein abgelesenes Statement wird möglicherweise das Gegenteil des erhofften positiven Effekts bewirken. Stattdessen sollte deutlich werden, dass hier jemand sitzt, der sich der Tragweite der eigenen Entscheidung bewusst ist und persönlich für eine faire, professionelle Umsetzung einsteht.

Planen Sie daher, wenn Sie dieses Instrument einsetzen, für die Produktion ausreichend Zeit ein. Spielen Sie unterschiedliche Formulierungen durch und trainieren Sie die gefundenen so lange, bis sich der CEO damit wohlfühlt. Gleiches gilt für das Setting, die Kleidung, den Hintergrund.

Denken Sie in der Endproduktion über die Einbindung von (idealerweise animierten) Grafiken aus der modularen Präsentation nach, um wichtige Trends zu verdeutlichen oder einzelne Aussagen zu unterstreichen.

Ob die Aufnahme auf Deutsch oder, in internationalen Unternehmen, direkt auf Englisch erfolgt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab – der persönlichen Sprachfertigkeit natürlich, aber auch der Gewichtung der Landesorganisationen und der Frage, was als übliche Unternehmenssprache gilt.

Da Emotionalität und Authentizität hier so außerordentlich wichtig sind, sollte der CEO auf jeden Fall eine Sprache nutzen, in der er sich wirklich zu Hause fühlt. Eine gute Übersetzung funktioniert lokal besser als ein schlechtes Original.

Eine Synchronisierung ist nicht anzuraten, weil fast jeder Mitarbeiter die Originalstimme kennen wird. Arbeiten Sie stattdessen mit Untertiteln in der jeweiligen Landessprache.

Ein abschließender Gedanke: Ultimative Glaubwürdigkeit kann der CEO erreichen, indem er den Mitarbeitern anbietet, ihn bei Fragen persönlich anzusprechen.

Das klingt zunächst nach einem Arbeitsaufwand, der nicht zu bewältigen ist – und tatsächlich müssten gewisse Ressourcen und ein Prozess zum Abarbeiten solcher Anfragen installiert werden. Allerdings nimmt erfahrungsgemäß nur ein Bruchteil der Belegschaft entsprechende Angebote wahr, und die Antworten darauf können inhaltlich von Mitarbeitern vorbereitet und anschließend vom E-Mail-Account des Chefs verschickt werden. Denken Sie also über diese Option zumindest ernsthaft nach.

8.5.3 Schriftliche Mitarbeiterinformation

Die klassische Mitarbeiterinfo zur Veröffentlichung im Intranet oder per E-Mail folgt in Aufbau und Inhalt dem Sprechzettel, möglicherweise ebenfalls mit unterschiedlichen Umsetzungsdetails für einzelne Standorte oder Unternehmenseinheiten. Auch hier ist selbstredend ein hohes Maß an Empathie nötig. Überlegen Sie, ob Sie zur Illustration einige Grafiken aus der modularen Präsentation verwenden möchten.

Der Idealfall wäre natürlich, den Mitarbeitern in Form einer Hotline direkte Ansprechpartner für Rückfragen zu nennen. Sollte das nicht möglich sein, können Sie alternativ darüber nachdenken, geeignete Auszüge aus dem Q&A sprachlich anzupassen und zu veröffentlichen.

So entwickeln Sie erfolgreich Instrumente für die interne Kommunikation

- Geben Sie dem Management als wichtigem internem Multiplikator die nötigen Hilfsmittel an die Hand, um seine kommunikative Rolle professionell auszufüllen.
- Setzen Sie multimediale Kommunikation ein, soweit die technische Infrastruktur Ihres Unternehmens dies unterstützt.
- Nutzen Sie dosiert die Wirkungsmöglichkeiten der persönlichen (auch virtuellen), direkten Kommunikation der Unternehmensführung mit der Belegschaft.

8.6 Umgang mit sozialen Medien

Soziale Medien sind aus der modernen Unternehmenskommunikation nicht mehr wegzudenken. In kritischen Situationen gilt das ganz besonders, weil durch den Multiplikatoreneffekt von Mitarbeitern über Familien, Nachbarn, Freunde und Bekannte usw. sehr schnell relativ große Gruppen von Menschen betroffen sind – und das in aller Regel auf negative Weise, was wiederum die Neigung erhöht, sich öffentlich zu äußern.

Dabei spielt es zunächst einmal keine Rolle, ob Ihr Unternehmen selbst auf einigen Plattformen aktiv ist. Die Diskussionen brechen sich Bahn, egal ob Sie daran teilnehmen oder nicht. Kennzeichen solcher Auseinandersetzungen, mittlerweile als „Shitstorms“ hinreichend bekannt, sind hohe Dynamik, Impulsivität und Emotionalität. Versuche, hier in der heißen Phase moderierend einzugreifen oder gar eine Konversation zu „steuern“, sind daher zum Scheitern verurteilt. Die positive Kehrseite dieser Medaille: Dieselben Faktoren führen auch dazu, dass die meisten dieser Erregungswellen, wie jeder andere „Sturm“, relativ schnell wieder abebben und dem nächsten Aufreger Platz machen.

Statt in Panik zu erstarren oder hektisch alle verfügbaren Ressourcen auf dieses eine Spielfeld zu werfen, macht es Sinn, sich der Situation strukturiert und pragmatisch zu nähern.

So bewegen Sie sich erfolgreich in sozialen Medien

1. Bewahren Sie Ruhe

Wenn Sie sich ein soziales Medium wie Facebook oder Twitter als einen Kontinent vorstellen, sind erhebliche Teile dieses Erdteils permanent in großem Aufruhr. Die betroffenen Geographien und die jeweils beteiligten Personen ändern sich, aber der Anteil der Erregten an der Gesamtbevölkerung ist relativ stabil. Sich dies klar zu machen, hilft bei einer realistischen Einordnung. Natürlich fühlt sich jedes Individuum und jede Organisation, die jetzt gerade betroffen ist, im absoluten Auge des Sturms. Aber ähnliche Böen toben gleichzeitig an vielen anderen Standorten, und möglicherweise noch viel heftiger als im eigenen Umfeld. Die aktuell hereinbrechende Welle mag daher schmerzhaft sein – darin untergehen werden Sie aller Voraussicht nach nicht.

2. Vermeiden Sie Aktivismus

Unternehmenspräsenzen in sozialen Medien leben – wie überhaupt jede gelungene Form der professionellen Kommunikation – vom langfristi-

gen Aufbau werthaltiger Beziehungen, von Transparenz und Verlässlichkeit. Wenn Sie bisher nicht in diesem Revier aktiv sind, gibt es dafür vermutlich gute Gründe. Als Konsequenz allerdings fehlt Ihnen das stabile Netzwerk, das ausgleichend wirken und besonders scharfe Angriffe nivellieren kann. Deshalb spricht wenig dafür, nun ausgerechnet unter hohem Druck eine Präsenz aufzubauen. Es gibt dabei wenig zu gewinnen, aber mangels Erfahrung und Vernetzung viel zu verlieren.

Genauso unklug wäre es auf der anderen Seite, eine bestehende Präsenz etwa auf Twitter oder Facebook nun abzuschalten – auch wenn der Wunsch danach angesichts aggressiver oder sogar diffamierender Attacken durchaus nachvollziehbar sein mag. Sie würden damit aber die gerade angesprochenen loyalen Kontakte, die ja in Form von Zeit und Interesse ihrerseits in die gegenseitige Beziehung investiert haben, vor den Kopf stoßen – abgesehen davon, dass der Eindruck einer reinen Schönwetter-Kommunikation Ihrer Glaubwürdigkeit auch perspektivisch sehr schaden wird. Hier gilt es, die Stellung zu halten, professionell mit der Situation umzugehen und Terrain zu halten, beziehungsweise Schritt für Schritt wieder Boden gut zu machen.

3. Behalten Sie den Überblick

Unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen aktiv ist oder nicht: Stellen Sie durch professionelles Monitoring und Analyse sicher, dass Sie die wichtigen Entwicklungen im Auge haben und gegebenenfalls darauf reagieren können.

Die Parameter sind in (Abschn. 6.2.2.3) beschrieben: Dynamik, Tonalität, Themen und die Präsenz etablierter beziehungsweise das Auftreten potenzieller neuer Meinungsführer.

Indem Sie diese Erkenntnisse in Ihr Analyse-Dashboard einspeisen, machen Sie aus einem einzelnen, vermeintlich „besonderen“ Kanal ein integriertes Element Ihres holistischen Kommunikationsmanagements.

4. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche

Entwickeln Sie ein Verständnis dafür, welche der Personen, die sich in die Debatte einmischen, wirklich einflussreich sind. Die Parameter für diese Bewertung variieren von Plattform zu Plattform – analysieren Sie die Diskussionen entsprechend und konzentrieren Sie sich auf den Dialog mit den wichtigsten Teilnehmern. Sie profitieren damit selbst von deren Reichweite. Zudem treten immer wieder Menschen, die zunächst in sozialen Medien Einfluss aufbauen, später auch außerhalb dieser als Meinungsführer auf – und sei es nur, weil einer ihrer Tweets von einem klassischen Medium aufgegriffen wird.

5. Zeigen Sie Empathie

Wie in der gesamten Kommunikation gilt auch in den sozialen Medien: Im Mittelpunkt stehen die betroffenen Mitarbeiter. Machen Sie deutlich, wie das Unternehmen seine Verantwortung ihnen gegenüber wahrnimmt, und zeigen Sie Verständnis für emotionale Reaktionen.

6. Stellen Sie sich der Diskussion

Inhaltlich haben Sie alles zur Hand, was Sie benötigen: Narrativ, Kernbotschaften, Q&A, die Sie lediglich noch sprachlich der jeweiligen Plattform anpassen müssen. Damit stehen Sie immer auf sicherem Terrain. Einen großen Vorteil sozialer Medien gegenüber klassischen Formaten sollten Sie sich aktiv zunutze machen: Jede falsche, irreführende oder entstellende Aussage lässt sich sofort korrigieren. Bleiben Sie dabei immer sachlich und faktenorientiert.

8.7 Übung macht den Meister

8.7.1 Theorie alleine genügt nicht

Infrastruktur, Inhalte und Instrumente sind notwendige Voraussetzungen und Hilfsmittel für eine professionelle Kommunikation. Damit im Dialog bestehen müssen jedoch die verantwortlichen Manager. Sich vor großen Gruppen mit kritischen, möglicherweise aggressiven Fragen auseinanderzusetzen oder Stellungnahmen vor laufender Fernsehkamera abzugeben, gehört auch für Führungskräfte nicht unbedingt zum Tagesgeschäft.

Das wiegt umso schwerer, als die Protagonisten es in den entsprechenden Situationen häufig mit ausgebufften Profis zu tun haben: dem TV-Journalisten hinter dem Mikrofon beispielsweise, dem Gewerkschaftsfunktionär bei der Betriebsversammlung oder dem gestandenen Politiker in einer Gesprächsrunde.

Hinzu kommt, dass die naturgegebenen Kommunikationsfähigkeiten einzelner Manager sehr unterschiedlich sein können – vom introvertierten Zahlenfuchs bis zum redseligen Vollblut-Verkäufer. Sie alle müssen unabhängig von ihrem Charakter in der Lage sein, die nötigen Dialoge nicht nur zu führen, sondern darin auch das Narrativ und die Kernbotschaften abzubilden.

Deshalb ist es dringend angeraten, alle Führungskräfte, die im Rahmen der Restrukturierung signifikante Schnittstellen nach innen oder außen besetzen, kommunikativ zu schulen. Diese Schulungen sollten erst stattfinden, wenn Sie den beschriebenen Planungs- und Vorbereitungsprozess durchlaufen haben.

Dann nämlich können über theoretische Strategien und Verhaltensweisen hinaus die konkreten Inhalte trainiert werden. Welche kritischen Fragen sind zu erwarten, und wie wird damit umgegangen? Wie formuliert ein Sprecher individuell die Kernbotschaften so, dass sie genau auf die Zielgruppe zugeschnitten sind und er sich damit in seinem eigenen Duktus wohlfühlt? Lassen sich zur Illustration authentische Beispiele oder Anekdoten aus dem eigenen Erfahrungsschatz entwickeln?

Ein professionelles Trainingsprogramm schafft die Voraussetzung dafür, dass die Kommunikation in ihrer ganzen Bandbreite tatsächlich konsistent bleibt, und gibt allen Beteiligten die Sicherheit, die notwendig sein wird, um auch in kritischen Situationen souverän zu bleiben.

8.7.2 Übliche Trainingsformate

Klassische, vorbereitende Formate in Restrukturierungssituationen sind Medientrainings und Präsentations- oder „Speaker“-Trainings. Gruppentrainings sind hier nicht nur möglich, sondern wünschenswert, weil – insbesondere im Rahmen einer konkreten kommunikativen Aufgabe – die entstehenden Diskussionen zur inhaltlichen Schärfung beitragen und alle Teilnehmer voneinander lernen. Allerdings sollte die Teilnehmerzahl sechs oder sieben Personen nicht überschreiten, weil ansonsten die Zeit für die praktischen Übungen knapp wird.

Medientraining

Medien, und damit die für sie tätigen Journalisten, arbeiten nach ganz eigenen Regeln. Der Austausch mit Ihnen hat mit einer normalen zwischenmenschlichen Konversation wenig zu tun. Es handelt sich stattdessen um hochgradig artifizielle Situationen, in denen sich der Journalist grundsätzlich im Vorteil befindet.

Ein Medientraining zielt darauf ab, den Teilnehmern diese Regeln verständlich zu machen und sie in die Lage zu versetzen, zu ihrem eigenen Vorteil danach zu spielen.

Präsentationstraining

Zugegeben: Der Begriff mag an dieser Stelle nicht ganz vollständig sein. Tatsächlich geht es ja nicht nur darum, das Narrativ unterschiedlichen Stakeholdern überzeugend zu präsentieren, sondern auch beispielsweise auf einer Betriebsversammlung oder in einer Podiumsdiskussion gegen scharfe Kritik zu verteidigen.

Die zentralen Inhalte sind daher einerseits das aktive „Storytelling“ und andererseits Techniken zum Umgang mit Fragen, Vorwürfen und auch persönlichen Angriffen.

Tipps zu vorbereitenden Trainings

- Die hohe öffentliche Aufmerksamkeit im Rahmen einer Restrukturierung führt zu einer Dynamik und gegebenenfalls auch Härte in der Auseinandersetzung, die über die „normalen“ Kommunikationsprozesse weit hinausgeht. Auch kommunikative Naturtalente müssen darauf vorbereitet werden.
- Es gibt dennoch immer Manager, die nach eigener Einschätzung „Wichtigeres zu tun haben“. Regen Sie daher an, dass die Trainingseinladungen direkt vom CEO kommen (und dieser selbstverständlich auch teilnimmt). Dann sind Absagen weniger wahrscheinlich.
- Diskutieren Sie anhand der Rollenverteilung, wer welche Art von Training benötigt, um möglichst effizient vorgehen zu können.
- Für einzelne, besonders wichtige Plattformen (beispielsweise ein Treffen mit einem hochrangigen Politiker) sollten Sie auch individuelle Coachings in Betracht ziehen.



9

Die Macht der Bilder

Zusammenfassung Restrukturierungen sind immer hochemotional – und ein wichtiges Element der Emotionalisierung sind Bilder. Insbesondere die Arbeitnehmervertreter entwickeln aktiv starke Bildmotive, die von Journalisten und in sozialen Medien dankbar aufgegriffen werden. Kommunikatoren müssen sich dessen bewusst sein und versuchen, so weit wie möglich eigene Motive ins Spiel zu bringen.

9.1 Bilder prägen die Wahrnehmung

Dass „ein Bild mehr sagt als tausend Worte“ ist eine Binsenweisheit. Die umgangssprachliche Bemerkung hat durchaus einen wissenschaftlichen Hintergrund, denn das Gehirn verarbeitet sprachliche Informationen primär mit der linken, für Logik und Rationalität zuständigen Hemisphäre – und es tut das sequenziell, weil ja die sprachlichen Einheiten nach und nach geliefert werden. Visuelle Informationen dagegen werden unverzüglich und ganzheitlich vorwiegend von der rechten, auf emotionale Eindrücke spezialisierten Hemisphäre aufgenommen [1]

In diesem Sinne „springt“ auf einer Nachrichtenseite das Bild „direkt ins Auge“, während das Textverständnis hinterherhinkt. Auch beim Betrachten von Fernsehberichten und Videos überlagert der visuelle Eindruck das, was inhaltlich gesagt wird.

Gerade bei den jüngeren Generationen werden zudem Bilder als Kommunikationsmedium und Informationsquelle immer wichtiger [2]. Die Bild- und Videoplattform Instagram ist von 30 Millionen Nutzern im Jahr 2012, als Facebook das Portal kaufte, auf mittlerweile über eine Milliarde geradezu explodiert [3, 4]. Fast zwei Milliarden Menschen pro Monat schauen sich Videos auf YouTube an [5]. Und diese Leute mit ihren Informationsgewohnheiten und -bedürfnissen sind ja Kunden, Mitarbeiter oder anderweitige Stakeholder von Unternehmen.

Auf diese Veränderungen haben auch die klassischen Medien reagiert. Stellte es 2007 noch eine regelrechte Sensation dar, dass die altherwürdige FAZ ein Foto auf die Titelseite hievte [6], so spielen Bilder und Grafiken heute sowohl in den Druckausgaben als auch – dann häufig interaktiv – in den Online-Auftritten eine zentrale Rolle. Etliche klassische Printtitel wie beispielsweise in Deutschland BILD und WELT produzieren eigene Videonachrichten.

Dessen ungeachtet wird in der Unternehmenskommunikation häufig noch erstaunlich wenig Energie auf das Produzieren aussagekräftiger, überzeugender, emotional ansprechender Bilder verwendet – obwohl diese gerade bei komplexen Themen und in kritischen Situationen die Vermittlung des Narrativs effektiv unterstützen könnten.

9.2 Einfluss nehmen, wo es möglich ist

Versuchen Sie bitte einmal, sich an die Medienberichterstattung zu einer beliebigen Standortschließung oder einem massiven Personalabbau in jüngerer Zeit zu erinnern. Welche Bilder tauchen da vor Ihrem inneren Auge auf? Ja, genau: Gruppen von Streikenden in gelben Warnwesten, Trillerpfeifen, Megafone, Plakate, blockierte Werkstore und ähnliches. Korrekt? Eventuell wurde daneben noch ein Foto des CEO montiert, das eher an einen Steckbrief als an ein Porträtfoto erinnert.

Dieses Motiv der streikenden Mitarbeiter ist in derartigen Situationen gleichsam ikonisch, weil es viele Anforderungen an ein gutes (Bewegt-) Bild erfüllt: Es ist emotional, personenzentriert, dynamisch und inhaltlich weitgehend selbsterklärend. Außerdem bedient es die medial reizvolle Gut-Böse-Konstellation: „Seht her, was die weich gebetteten Konzernlenker den ‚kleinen Leuten‘ vor Ort antun.“

Nächtliche Mahnwachen im Fackelschein, Blockaden, Familienspaziergänge, öffentliche Gottesdienste und Benefizkonzerte vor den Werkstoren – die Möglichkeiten (und Ideen), medienwirksame Anlässe zu schaffen, sind praktisch unbegrenzt. Insbesondere Gewerkschaften nutzen diesen Hebel strategisch, professionell und mit erheblichen finanziellen Mitteln zum Aufbau öffentlichen Drucks.

Diesen Bildern werden Sie also nicht entkommen. Das heißt allerdings im Umkehrschluss: Dort, wo Sie Einfluss nehmen können, sollten Sie das gezielt und planvoll tun, um zumindest eine gewisse Balance in der Darstellung zu erreichen.

Dazu können Sie an zwei maßgeblichen Stellschrauben drehen: Eine davon sind die Materialien, die Sie aktiv zur Verfügung stellen, und die andere ist die Bildsprache in akuten Situationen während der Restrukturierung.

In diesem Zusammenhang ist von Unternehmen immer mal wieder der Einwand zu hören, man wolle die – absehbar kritische – Medienberichterstattung nicht „noch größer machen“, indem man Bildmaterial zuliefere. Doch seien Sie versichert: Die Medien brauchen Bilder, und sie werden diese produzieren oder sich anderweitig besorgen. Indem Sie selbst professionelle Inhalte zur Verfügung stellen, halten Sie sich wenigstens die Chance offen, einen gewissen Einfluss zu nehmen.

9.2.1 Eigenes Bildmaterial

Die Vorbereitungsphase bietet Ihnen die Möglichkeit, Fotos, Grafiken und Bewegtbilder zu planen und zu produzieren, die Ihr Narrativ unterstützen, wesentliche Argumente anschaulich machen und generell die passende Tonalität vermitteln – also beispielsweise den oben angesprochenen Kontrast zwischen „oben“ und „unten“ so weit wie möglich abmildern.

Betrachten Sie dabei jedes visuelle Element als ein Kommunikationsinstrument, das eine bestimmte Botschaft transportiert. Diese Botschaft kann explizit zum Ausdruck kommen, beispielsweise in der grafischen Darstellung einer negativen Markt- oder Preisentwicklung, oder implizit durch die Atmosphäre eines Standortfotos oder den Hintergrund und die Kleidung des CEOs in einem Video.

Es ist also durchaus sinnvoll, sich dem Thema Visualisierung zunächst aus einer strategischen Perspektive zu nähern: Was soll demonstriert werden und mit welchem Ziel? Daraus ergibt sich das Konzept für die Umsetzung, worauf schließlich die Produktion folgt.

Lassen Sie uns deshalb drei wesentliche Kategorien etwas näher betrachten.

9.2.1.1 Darstellung des Managements

Professionelle Fotos des aktuellen Managements gehören zu den wesentlichen Inhalten einer Bilddatenbank, die insbesondere Journalisten zugänglich ist.

Sollten Sie überraschenderweise über keine entsprechenden Motive verfügen, ist spätestens jetzt der Zeitpunkt, ein Fotoshooting anzusetzen. Wenn Fotos existieren, sollten Sie diese mit Blick auf die Restrukturierung noch einmal kritisch unter die Lupe nehmen.

Bildsprache und generelle Anmutung tragen in dieser speziellen Situation idealerweise dazu bei, den medial gewünschten Gegensatz von Management und Belegschaft zu konterkarieren, ohne dabei unglaubwürdig oder anbiedernd zu wirken.

Die klassische Aufnahme vor sterilem Hintergrund mit perfekt sitzendem Krawattenknoten, möglicherweise noch im sprichwörtlichen Nadelstreifenanzug bei männlichen und im formellen Markenblazer mit Halstuch bei weiblichen Führungskräften, unterstreicht eher die Fronstellung. Stellen Sie sich ein solches Motiv in Kombination mit Bildern der aufgebrachten Belegschaft vor dem Werkstor vor: viel deutlicher kann eine visuelle Botschaft nicht werden.

Denken Sie stattdessen über Motive nach, die eher informell anmuten. Das betrifft zum einen die Kleidung: Ein Hemd mit geöffnetem Kragen, auch mal ohne Sakko mit hochgekrempelten Ärmeln; eine Chino statt

Anzughose oder Jeans statt Rock können Nahbarkeit ausdrücken, ohne unangemessen zu wirken.

Zum anderen hat auch das Setting Signalwirkung. Sie können beispielsweise versuchen, statt der üblichen möglichst „cleanen“ Positionierung eine Arbeitssituation abzubilden: das Management gemeinsam am Beratungstisch, paarweise im Gespräch untereinander oder im Austausch mit Mitarbeitern.

Gerne darf auch die Mimik spiegeln, dass man durch schwere Zeiten geht und sich dessen bewusst ist – also ernste, konzentrierte Gesichter statt guter Laune, die im aktuellen Umfeld leicht deplatziert wirken kann.

Nicht zuletzt lassen sich fotografische Mittel einsetzen, die der speziellen Zielsetzung gerecht werden. Eine Option besteht darin, die Fotos eher wie journalistische Schnappschüsse wirken zu lassen und nicht wie das Ergebnis eines durchgeplanten Shootings – etwa durch die Form der Ausleuchtung oder leicht unordentliche Utensilien im Hintergrund, die eher einen normalen Arbeitsalltag reflektieren.

Ein pragmatischer Hinweis zum Schluss: Wenn Sie neue Motive produzieren lassen, laden Sie diese ruhig mit etwas Vorlauf sukzessiv in den Pressebereich Ihrer Website hoch (und ersetzen Sie damit die eher traditionellen Fotos). So vermeiden Sie den Eindruck, die Fotodatenbank würde im direkten Kontext der Restrukturierung verändert (um nicht zu sagen „manipuliert“).

9.2.1.2 Darstellung betroffener Standorte

Print- und Fernsehredaktionen gleichermaßen müssen ihre Berichterstattung zu den konkret betroffenen Standorten bebildern. Da ist es hilfreich, wenn Sie generisches Foto- und Videomaterial zuliefern können, das zwar keinen Kontrapunkt, aber doch eine Ergänzung zu den aktuellen, von den Medien selbst produzierten Bildern darstellt. Zudem stehen die Chancen gar nicht so schlecht, dass zumindest Fachmedien aus Effizienzgründen vor allem mit den von Ihnen gelieferten Motiven arbeiten.

Es ist auch hier zu empfehlen, dass Sie die Foto- und Videoshootings (die sich häufig miteinander verbinden lassen) aus einer journalistischen

Perspektive angehen. Die Inhalte werden ja nicht für eine Marketingkampagne produziert, sondern zur Illustration von Medienberichten (egal ob extern oder intern).

Ideal sind deshalb Szenen, die den Arbeitsalltag abbilden oder erahnen lassen, ohne einzelne Mitarbeiter prominent in den Vordergrund zu stellen. Also keine perfekt ausgeleuchtete Architekturfotografie, sondern die Dokumentation von Abläufen und Prozessen in einer Form, die gleichwohl die bauliche Struktur des Standorts transportiert, die insbesondere lokale und regionale Leser bzw. Zuschauer ja kennen.

Vermeiden Sie Motive, die ungewollt mit einer symbolischen Bedeutung aufgeladen werden könnten – also zum Beispiel gähnend leere Hallen, die man als Verkörperung eines „Kahlschlags“ verstehen könnte. Aspekte andererseits, welche die Argumentation für die notwendigen Maßnahmen stützen, dürfen durchaus quasi „nebenbei“ erkennbar sein, also beispielsweise der ganz offensichtlich betagte Maschinenpark. So entfaltet idealerweise jedes Motiv seine ganz eigene, aus dem Narrativ heraus entwickelte Wirkung.

TV-Footage

Videomaterial, das Sie Fernsehsendern zur Verfügung stellen, wird meist „TV-Footage“ genannt. Diese Aufnahmen müssen naturgemäß Bewegung zeigen, weil sie sonst für das Bewegtbildmedium Fernsehen unbrauchbar sind. Die Anlieferung von Waren, das Verschieben von Waggons auf dem Werksgelände, laufende Maschinen mit sichtbarer Mechanik oder die Konfektionierung von fertigen Produkten sind einige der klassischen Möglichkeiten, Bewegung generisch darzustellen.

Im Gegensatz zu Unternehmensfilmen, Produktvideos oder Berichten für Ihre interne Kommunikation können Sie im Zusammenhang mit der Restrukturierung auf Redaktion und Schnitt des Materials weitestgehend verzichten. Es geht ja darum, Fernsehredaktionen mit Bildern für die jeweils eigene Berichterstattung zu versorgen.

Daher genügt es, wenn Sie die Inhalte als sogenannte „B-Roll“ bereitstellen: eine Auswahl längerer Szenen als Rohmaterial, aus denen sich die jeweilige Redaktion passende Passagen herausschneiden kann.

9.2.1.3 Visualisierung zentraler Argumente

Der erfolgversprechendste Ansatz, komplizierte oder datenlastige Argumente anschaulich zu machen, ist das Überführen in eine grafische Darstellung. Das gilt für die externe und interne Kommunikation gleichermaßen.

Das Reden über den zunehmenden Preisdruck und die daraus resultierende negative Entwicklung der Profitmargen in den letzten Monaten ist das eine; das Bild einer abstürzenden Ertragskurve bei gleichzeitig in die Höhe schnellenden Kosten etwas ganz anderes. Die verbale Beschreibung, in wie vielen Unternehmensbereichen die Digitalisierung welche Prozesse verändert, kann mit einer übersichtlichen Erklärgrafik niemals mithalten.

Deshalb sind Zeit und Expertise, die Sie in die Entwicklung einer Handvoll aussagekräftiger Grafiken investieren, hervorragend angelegt. Die Übertragung einer komplizierten Problematik in eine Darstellung, die detailgenau, übersichtlich und visuell zugleich ist, verlangt einen anspruchsvollen intellektuellen Transfer und einschlägige Erfahrung. Es ist daher zu empfehlen, mit spezialisierten Illustratoren zu arbeiten, die die optimale grafische Darstellung gemeinsam mit Ihnen entwickeln können.

9.2.2 Bildsprache in akuten Situationen

Während Sie in der Vorbereitung Bildmotive proaktiv entwickeln und produzieren können, bleibt Ihnen in der akuten Phase der Restrukturierung häufig nur das Reagieren auf Anfragen – oder auf überraschende Attacken – insbesondere der Medien.

Eine Steuerung der Situation im eigentlichen Sinne ist dann kaum realistisch, weil zu viele externe Einflussfaktoren eine Rolle spielen. Hinzu kommt, dass aus medialer Sicht die betroffene Arbeitnehmerseite nicht nur die Sympathien auf ihrer Seite hat, sondern auch schlichtweg „die besseren Bilder“ produziert.

Für Vertreter des Unternehmens geht es daher realistisch gesehen vor allem um Schadensbegrenzung, was die visuelle Außenwirkung betrifft. Deshalb hier ein paar Grundregeln, wie sich häufige Fallen umschiffen lassen.

Größtmögliche Berechenbarkeit

Wenn Manager im Verlauf der Restrukturierung geplant mit Medien in Kontakt treten, sollte dies immer in einem Umfeld geschehen, das Sie so weit wie möglich kontrollieren können. Ein Fernsehinterview zu den Ihrer Ansicht nach guten Verhandlungsfortschritten, bei dem im Hintergrund plötzlich streikende Beschäftigte auftauchen, wird seine inhaltliche Zielsetzung verfehlen. Wählen Sie daher bei vorgeplanten Interaktionen Räumlichkeiten, in denen Sie vor Überraschungen – auch akustischer Art – sicher sind.

An konkret betroffenen Standorten werden Journalisten mit hoher Wahrscheinlichkeit um die Möglichkeit bitten, auf dem Gelände zu fotografieren oder zu filmen. Grundsätzlich gilt: Sie haben dort das Hausrecht und bestimmen, wer das Gelände betritt und welche Aktivitäten dort gestattet sind. Aufgrund der hohen Anspannung in Restrukturierungssituationen lautet die generelle Empfehlung, solche Anfragen abzulehnen. Zu hoch ist das Risiko unerwarteter Zwischenfälle in Anwesenheit eines Fotografen oder gar eines Kamerteams. Wie gut, wenn Sie alternativ eigenes Material anbieten können!

Stellen Sie sich den Medien

Ihr Hausrecht endet vor dem Werkstor oder der Tür der Unternehmenszentrale – und dort können sich Journalisten selbstverständlich frei bewegen. Das beinhaltet die Möglichkeit, dass Manager beim Betreten oder Verlassen eines Gebäudes überraschend angesprochen werden. Das Verhalten bei solchen „Überfallinterviews“ sollte unbedingt trainiert werden (Abschn. 8.7). Gerade in einer so zugespitzten Situation ist die Frage, wie Sie sich verhalten, viel wichtiger als das, was Sie inhaltlich zu sagen haben. Bedienen Sie nicht das Feindbild, zu dem man Sie machen möchte, sondern sammeln Sie stattdessen Sympathiepunkte.

Generell gilt deshalb: Bleiben Sie ruhig und freundlich. Bringen Sie sich, wenn eine Kamera im Spiel ist, zunächst einmal in eine möglichst günstige Situation, was Umfeld und Hintergrund betrifft, und ordnen Sie ggfs. Ihre Kleidung – all das verschafft Ihnen nebenbei ein paar Sekunden Zeit, um sich zu sammeln. Stehen Sie Rede und Antwort, bedanken Sie sich beim Journalisten, und verlassen Sie dann konsequent die Szene.

Senden Sie gezielte visuelle Botschaften

Ganz generell gilt ähnlich wie in der Planungsphase: Denken Sie darüber nach, welche visuellen Botschaften Ihr Auftreten in unterschiedlichen Situationen senden soll. Das betrifft die interne und externe Kommunikation gleichermaßen. Legere Kleidung signalisiert Nähe, während der formelle Auftritt eher die hierarchische Distanz betont, aber auch für Verantwortlichkeit steht.

Die Symbolik von Gegenständen ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Es macht einen Unterschied, ob jemand zur Verhandlung mit der S-Klasse, einem Mittelklassewagen oder dem Fahrrad vorfährt. Die teure Uhr am Handgelenk kann in bestimmten Situationen provokativ wirken.

Allerdings muss, unabhängig von allen taktischen Überlegungen, stets die Authentizität gewahrt bleiben. Dem Firmenpatriarchen, der seit Jahren zuverlässig im Zweireiher auftritt, nimmt keiner den plötzlichen Wandel zum Kapuzenpulliträger ab. Und so geht es am Ende in der Frage der visuellen Wirkung immer auch um Glaubwürdigkeit.

Das sollten Sie im Umgang mit Fotos, Grafiken und Videos beachten

- Bilder wirken auf den Rezipienten schneller, direkter und emotionaler als geschriebener oder gesprochener Text.
- Auch scheinbar nebensächliche Aspekte wie Kleidung, Umgebung oder Beleuchtung können – bewusst oder unbewusst – starke visuelle Signale senden.
- Stellen Sie eigene Pressefotos und TV-Footage bereit, die Ihre zentralen Botschaften transportieren.
- Machen Sie komplizierte oder datenbasierte Argumente mit Hilfe einer grafischen Darstellung intuitiv verständlich.
- Achten Sie im Umgang mit Pressefotografen und Kamerateams auf den Hintergrund.

Literatur

1. Wikipedia (2019) Das Hemisphärenmodell. <https://de.wikipedia.org/wiki/Hemisp%C3%A4renmodell>. Zugegriffen am 02.11.2019
2. Safeinternet.at (2019) Bilder sind die neuen Worte – Aktuelle Studie zum Umgang von Kinder (sic!) und Jugendlichen mit Bildern im Internet. <https://>

- www.saferinternet.at/news-detail/bilder-sind-die-neuen-worte-aktuelle-studie-zum-umgang-von-kinder-und-jugendlichen-mit-bildern-im-i/. Zugegriffen am 02.11.2019
3. Erxleben C (2017) Basic thinking (27.04.2017). <https://www.basicthinking.de/blog/2017/04/27/geschichte-instagram/>. Zugegriffen am 03.11.2019
 4. Firsching J (2019) Futurebiz, Instagram Statistiken für 2019: Nutzerzahlen, Instagram Stories, Instagram Videos & tägliche Verweildauer (31.01.2019). <https://www.futurebiz.de/artikel/instagram-statistiken-nutzerzahlen/>. Zugegriffen am 04.11.2019
 5. Smith K (2019) 52 interessante Zahlen und Statistiken rund um YouTube (25.07.2019). <https://www.brandwatch.com/de/blog/statistiken-youtube/>. Zugegriffen am 04.11.2019
 6. Kornfeld H (2007) KressNews, Die FAZ erscheint am 5. Oktober erstmals mit einer überarbeiteten Titelseite (24.09.2007). <https://kress.de/news/detail/beitrag/87839-die-faz-erscheint-am-5-oktober-erstmals-mit-einer-ueberarbeiteten-titelseite.html>. Zugegriffen am 04.11.2019



10

Umsetzungsplanung

Zusammenfassung Nachdem die strukturellen Voraussetzungen und Instrumente für eine erfolgreiche Kommunikation geschaffen und eine Strategie zur Erreichung der eigenen Ziele entwickelt wurden, geht es darum, die operativen Schritte zur Umsetzung der Strategie zu planen. Damit beschäftigt sich dieses Kapitel.

10.1 Bereiten Sie sich minutiös vor

Es ist fast geschafft! Sie haben alle relevanten Bezugsgruppen identifiziert, eine Strategie zur Interaktion mit ihnen definiert und sowohl die Infrastruktur als auch die Inhalte für diese Interaktion entwickelt.

Nun bleibt noch, für den „D-Day“ – den Tag der offiziellen Bekanntmachung Ihres Restrukturierungsunterfangens – einen detaillierten und im wahrsten Sinne des Wortes minutiösen Ablaufplan zu erstellen. Das ist ein recht mechanischer Vorgang, der allerdings, sobald mehrere Standorte, Länder und möglicherweise Zeitzonen betroffen sind, recht komplex werden kann.

Diese Planung muss sich an den folgenden Maximen orientieren:

- Das Unternehmen bringt seine Version der Ereignisse vor allen anderen Mitspielern an die Öffentlichkeit („Deutungshoheit erlangen“).
- Die Belegschaft erfährt von neuen Entwicklungen immer zuerst vom eigenen Unternehmen („Primat der internen Kommunikation“).
- Alle rechtlichen Vorgaben bezüglich interner und externer Beratungs- und Informationspflichten, beispielsweise im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes für deutsche Standorte, werden strikt eingehalten.

10.2 Detaillierte Ablaufplanung

Die Ablaufplanung, typischerweise in einem Excel-Sheet aufgebaut, hält im Minutentakt sämtliche Kommunikationsaktivitäten ab dem Moment der offiziellen Entscheidung des zuständigen Gremiums fest.

Alle Einzelschritte werden entlang einer Zeitleiste aufgeführt, die mit der Markierung 00:00 (vgl. Tab. 10.1) beginnt und ausgelöst wird, sobald die faktische Entscheidung getroffen ist. Diese Technik macht die Kaskade, anders als bei der Nutzung konkreter Uhrzeiten, unabhängig von möglicherweise verzögerten Entscheidungen, und sie funktioniert unabhängig von Zeitzonen.

Wichtig ist, das Timing aller folgenden Schritte nicht auf den Zeitpunkt der Auslösung zu beziehen, sondern immer auf die davorliegende kommunikative Aktion. Der Grund dafür ist einfach.

Nehmen Sie zum Beispiel an, planmäßig soll 30 Minuten nach der offiziellen Entscheidung eine Belegschaftsversammlung beginnen. Weitere 30 Minuten später, wenn die wesentlichen Inhalte persönlich kommuniziert wurden, soll die interne Mitarbeiterinformation verschickt werden, und wieder zehn Minuten später die Presseinformation.

Liegt den Abteilungen interne und externe Kommunikation eine auf den Auslöser 00:00 bezogene Planung vor, publizieren sie nach 60 Minuten die interne Information und nach 75 Minuten die Presseinformation.

Nun hat sich aber dummerweise der Beginn der Betriebsversammlung um zwanzig Minuten verzögert. Wenn sich die Kommunikationsabteilung an die auf den Auslöser bezogene Zeitplanung hält, gehen Mitarbeiter- und Presseinformation in die breite Öffentlichkeit, während die Kollegen in der lokalen Versammlung noch auf die entscheidenden Fakten warten.

Tab. 10.1 Strukturbeispiel Ablaufplanung „D-Day“. (Quelle: Autor)

ZEITSCHIENE	ZIELGRUPPE	AKTION	VERANTWORTLICHE	INSTRUMENT(E)	STATUS
00:00	Wirtschaftsausschuss	Mitteilung Entscheidung	CEO	Sprechzettel	
00:20	Belegschaft	Einladung Betriebsversammlung	HR	Einladungstext	
00:45	Management-Team	Einladung zur Telko	Assistenz GF	Einladungstext	
00:45	Management-Team	Telko	CEO	Präsentation, Sprechzettel, Q&A	
1:00	Belegschaft	Betriebsversammlung	HR	Einladungstext	
1:30	Bereiche	Einladung zur Telko	Bereichsleiter	Sprechzettel, Q&A	
1:40	Bereiche	Intranet	Bereichsleiter	Interne Info	
2:00	Medien	Presseaussand	Kommunikation	Presseinformation	
2:00	Kunden	E-Mail-Aussand	Vertrieb	Kundenschreiben	
...	
...	

Deshalb ist jedes Zeitintervall auf den Abschluss der jeweils vorausgehenden Aktion bezogen. Dieser Abschluss muss auf geeignete Weise bestätigt werden – per SMS, WhatsApp-Nachricht, E-Mail oder Telefonanruf. Erst dann tickt die Uhr bis zur Ausführung der nächsten Aktion.

Eine relativ häufige Fehlerquelle sind unterschiedliche Zeitzonen. Es gibt diverse Beispiele von Presseinformationen, die im asiatischen Raum Stunden vor der eigentlich geplanten Publikationszeit öffentlich gemacht wurde, weil man sich an der lokalen Uhrzeit statt der mitteleuropäischen orientierte. Auch Einträge in Online-Kalendern, die ein internationales Team möglicherweise nutzt, führen immer wieder zu Missverständnissen.

Sorgen Sie also dafür, dass den Beteiligten an jedem Standort klar ist, auf welche lokale Zeit sich der Ausgangspunkt „00:00“ bezieht, und sie die folgende Informationskaskade auf dieser Basis auslösen und umsetzen.

Mit der Anzahl der involvierten Standorte steigt die Zahl der Personen, die einzelne dieser Aktionen ausführen – von Standortleitern, die Betriebsversammlungen absolvieren, bis zu Assistenten, die Mailings an Kunden oder lokale Presseausendungen versenden. All diese Aktivitäten müssen in der Zentrale zusammenlaufen und sauber dokumentiert werden.

Um dies zu ermöglichen, können Sie eine Online-Plattform bereitstellen, auf der alle Mitwirkenden ihre eigenen Tätigkeiten festhalten – das kann einfach nur ein strukturiertes Excel-Sheet im Intranet sein. Dieses Vorgehen entlastet einerseits das zentrale Team, birgt andererseits aber das Risiko lückenhafter Dokumentation – wenn zum Beispiel einzelne Kollegen die Dokumentation in der Hitze des Gefechts einfach vergessen.

Die Alternative besteht darin, zentral in der Kommunikationsabteilung aufgrund der oben erwähnten „Abschlussmeldungen“ eine Liste zu führen. Hier ist die Chance, eine komplette Übersicht zu erhalten, recht hoch – andererseits müssen die dafür notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden.

10.3 Kommunikation aktiv steuern

Es ist so weit. Der Startschuss fällt und Ihr Team arbeitet strukturiert die vorbereitete Informationskaskade ab. Jeder an seinem Platz, fokussiert und mit einem klaren Auftrag. Gut gemacht!

Bleiben Sie konzentriert, holen Sie sich noch einmal einen Kaffee, atmen Sie durch. Denn im Hintergrund hören Sie bereits das leise Rauschen, das sich in ein immer lauterer Fauchen verwandelt: plötzlich bricht mit aller Gewalt der Sturm über Sie herein. Telefone bellen, die E-Mail-Box läuft heiß und die Facebook-Timeline droht zu platzen! Vorbei ist es mit strukturiertem Abarbeiten, jetzt heißt es Troubleshooting; Jeder packt dort an, wo er gerade gebraucht wird. Es wird gesucht, gerannt, gefragt, geschrien und vielleicht sogar geweint.

Aber halt! Treten Sie einen Schritt zurück, atmen Sie tief ein und aus, und erinnern Sie sich: für genau diesen Moment haben Sie all den vorbereitenden Aufwand betrieben. Nicht, um jetzt in Panik zu verfallen, sondern um professionell mit der Situation umzugehen. Machen Sie also die sprichwörtliche Schublade auf und holen Sie all die Instrumente heraus, die Sie hineingelegt haben.

Aktivieren Sie die definierten Prozesse, schalten Sie Ihren Radarschirm an, halten Sie regelmäßige Meetings und: beginnen Sie, kühl zu analysieren, zu entscheiden und umzusetzen. Lassen Sie nicht zu, dass Sie und Ihre Leute bereits nach ein paar Stunden erschöpft in den Seilen hängen. Sie müssen noch ein paar Tage, möglicherweise Wochen im Ring stehen.

Die Devise lautet also: Gewinnen Sie so viel Kontrolle zurück wie möglich, und schalten Sie nach den ersten Adrenalinstößen in einen konzentrierten, strukturierten Arbeitsmodus. Die Strategie und die Instrumente, die Sie im Rahmen der Planung und Vorbereitung entwickelt haben, bilden das solide Fundament, auf dem Sie sich nun flexibel und der jeweiligen Situation angemessen bewegen können. Somit besteht auch unter hohem Druck kein Anlass, in Hektik oder gar Panik zu verfallen.

Marathon, nicht Sprint

Restrukturierungsprogramme lassen sich nicht über Nacht umsetzen. Allein die rechtlichen Vorgaben bedingen üblicherweise Zeiträume von mehreren Monaten, größere Konflikte noch gar nicht eingerechnet. Bereiten Sie sich und Ihr Team deshalb mental auf einen Marathon vor und nicht auf einen Sprint.

Die Positionen verändern sich während eines Marathonlaufs immer wieder. Läufern, die das Rennen sehr schnell angehen, geht später die

Puste aus, wähen andere überraschend aufholen; zähe Kopf-an-Kopf-Duelle überlagern sich mit Ausreißversuchen und Schlussspurts auf den letzten Metern.

Teilen Sie also Ihre Kräfte ein und behalten Sie Ruhe. Schwierige Konstellationen sind selten endgültig, sondern lassen sich oft mit taktischem Geschick wieder wenden – vorausgesetzt, Sie verfügen über eine solide Strategie.

Fehler passieren unweigerlich. Selbst wenn sie signifikante Auswirkungen haben, sind sie selten endgültig entscheidend. Auch andere Beteiligte werden Fehler machen. Halten Sie sich deshalb nicht mit Schuldzuweisungen auf, sondern konzentrieren Sie sich darauf, wie Sie die Scharte wieder auswetzen oder zumindest die negativen Folgen begrenzen können. Vor allem: Analysieren Sie Fehler vorurteilslos und begreifen Sie die daraus gewonnenen Erkenntnisse als Lernkurven in Bezug auf Strategie, Prozesse und taktische Umsetzung.

10.3.1 Die Rolle des Kommunikators

Gute Kommunikatoren sind intern und extern vernetzt und genießen innerhalb und außerhalb des Unternehmens Respekt. Ihre Funktion im Unternehmensalltag bildet immer ein Scharnier zwischen den kommunikativen Wünschen und Bedürfnissen der Unternehmensführung einerseits und denen diverser weiterer Stakeholder andererseits.

Mehr als alle anderen Managementfunktionen sind sie darauf angewiesen, intensiv zuzuhören und Meinungen und Stimmungen, die sie aufnehmen, an die Unternehmensführung zurückzuspielen. Gleichzeitig haben sie dafür zu sorgen, dass die grundlegenden Botschaften des Unternehmens gehört und verstanden werden. Ein Kommunikator, der dem Vorstand nur nach dem Munde redet, ist für diesen letztendlich wertlos. Das zwingt zu einer gewissen Unabhängigkeit und im positiven Sinne kritischen Distanz.

Diese Eigenschaften prädestinieren den Kommunikator dafür, in den bevorstehenden hitzigen Wochen und Monaten als Schnittstelle, idealerweise sogar als eine Art Moderator, zwischen Unternehmensführung und Stakeholdern zu fungieren. Gerade in sehr emotionalen oder festgefahre-

nen Situationen ist es außerordentlich hilfreich, eine Gesprächsebene anbieten zu können, die zumindest formell nicht direkt bei den finalen Entscheidungen ansetzt.

Im Verlauf der Restrukturierung hat die Kommunikationsfunktion drei wesentliche Aufgaben, nämlich

- die Interaktionen des Unternehmens mit den Stakeholdern zu steuern („inside-out“),
- die Ergebnisse und Folgen dieser Interaktionen und anderweitig relevante Informationen und Stimmungen aufzunehmen und zu analysieren („outside-in“) und
- auf Basis dieser Analyse dazu beizutragen, dass Managemententscheidungen getroffen werden, die eine möglichst reibungslose Umsetzung der geplanten Maßnahmen ermöglichen und die Reputation des Unternehmens vor nachhaltigen Schäden bewahren.

Anders ausgedrückt: Es geht um die aktive Gestaltung der eigenen Erzählung in der laufenden Interaktion mit den internen und externen Dialoggruppen, wobei die Erzählung – wie bereits mehrfach betont – maßgeblich auf den getroffenen Entscheidungen beruht.

Das Narrativ bildet dabei die Basis, auf der Sie auf aktuelle Entwicklungen flexibel reagieren können, ohne die grundlegenden Ziele und Argumente aus den Augen zu verlieren.

10.3.2 Identifizieren Sie kommunikative Fixpunkte

Generell ist das Reagieren auf externe Auslöser aufwändiger als geplantes eigenes Agieren, da Sie unter hohem Entscheidungsdruck die jeweilige Situation analysieren, Handlungsoptionen bewerten und schließlich die Umsetzung der gewählten Option planen und realisieren müssen.

Aus diesem Grunde sind alle kommunikativen Handlungen, die Sie aktiv planen und strukturieren können, eine Erleichterung. Innerhalb der komplexen und dynamischen Restrukturierungssituation verschafft Ihnen ein möglichst hoher Grad an Struktur und Planbarkeit überhaupt erst die Möglichkeit, mit den unerwarteten Situationen angemessen umzugehen.

Versuchen Sie deshalb, zunächst vorab – im Rahmen der Vorbereitung – und dann kontinuierlich während des Projekts kommunikative „Fixpunkte“ zu identifizieren. Damit sind Anlässe gemeint, zu denen mit besonders hoher medialer Aufmerksamkeit zu rechnen ist. Solche Meilensteine lassen sich grundsätzlich aktiv nutzen, um proaktiv das eigene Narrativ nach vorne zu bringen oder zumindest vorhersehbare Kritik geschickt und proaktiv abzufangen.

Die Auslöser solcher Fixpunkte können grundsätzlich intern im Unternehmen liegen oder sich extern aus feststehenden Terminen oder Ereignissen ergeben, die sich in eine Beziehung zu Ihrem Projekt bringen lassen.

Aus taktischer Sicht sollten Sie damit rechnen, dass auch Gegenspieler wie beispielsweise Gewerkschaftsorganisationen diese Daten auf der Agenda haben und versuchen werden, sie für sich selbst zu instrumentalisieren.

10.3.2.1 Interne Fixpunkte

Klassische interne Fixpunkte sind beispielsweise Management- oder Beiratssitzungen, Verhandlungsrunden mit den Arbeitnehmervertretern, Betriebsversammlungen oder Betriebsratswahlen, Besuche des Topmanagements an betroffenen Standorten, aber natürlich auch Vertriebstagungen, Produktvorstellungen, Messeauftritte oder ähnliche öffentliche Aktivitäten, die ja im laufenden Geschäft weiter stattfinden (müssen).

Behalten Sie auch symbolträchtige „weiche“ Faktoren wie Jahrestage, Gründungsjubiläen und ähnliches im Auge. Ebenfalls kritisch sind alle Arten von Entscheidungen, die mit der Freigabe finanzieller Mittel verbunden sind (während man, zumindest in der Außenperspektive, andernorts Arbeitsplätze „wegrationalisiert“) – seien es Investitionen, Tarifierhöhungen oder auch nur größere Instandhaltungsaufwendungen.

10.3.2.2 Externe Fixpunkte

Externe Fixpunkte können genereller, öffentlicher Natur sein wie beispielsweise Kommunal-, Landtags-, Bundestagswahlen, Stadtrats- oder Landtagssitzungen, Feier- und Gedenktage oder auch vorausgeplante ak-

tivistische Aktionen. Es gibt aber durchaus auch weniger prominente Anlässe, die gleichwohl auf die eine oder andere Weise als kommunikative Hebel dienen können, wie Gewerkschaftskongresse, Verbandstreffen oder den Jahresempfang der örtlichen IHK.

Als integriertes Element Ihrer laufenden „Radarfunktion“ sollten Sie derartige bevorstehende Anlässe zunächst neutral auflisten, und zwar kontinuierlich über die Projektdauer hinweg. Im zweiten Schritt folgt eine Analyse der kommunikativen Chancen und Risiken, die sich aus jedem einzelnen Fixpunkt ergeben könnten. Anlässe, die voraussichtlich weder Chancen noch Risiken bergen, werden ignoriert.

Dort, wo Sie grundsätzlich Chancen sehen, eigene Botschaften zu setzen, sollten Sie zunächst eine Prioritätenliste erstellen und anschließend in eine sorgfältige Vorbereitung einsteigen. Gleiches gilt für diejenigen Termine, die Sie als Risikofaktoren einstufen.

Gerade sehr prominente Anlässe werden häufig ambivalent zu bewerten sein, was Chancen und Risiken betrifft – weil sie dem Unternehmen genauso wie den Gegenparteien eine Plattform bieten, gehört zu werden. In diesen Fällen gilt es unter anderem abzuwägen, ob eine eigene Initiative möglicherweise starke Gegenreaktionen überhaupt erst provozieren wird oder, anders ausgedrückt: ob Sie vorhersehbar mehr gewinnen als verlieren können.

Eine mathematische Formel dafür gibt es nicht, und klar ist auch: Ohne Reaktionen geht es meist nicht ab, da Sie ja nicht im luftleeren Raum kommunizieren. Gefragt ist also eine Entscheidung auf der Basis einer professionellen, erfahrungsbasierten Einschätzung.

So oder so steht jetzt eine inhaltlich-taktische Vorbereitung an, die entweder dualistisch Ihre eigenen und die Aktionen der Gegenparteien vorwegnimmt, oder alternativ nur die Defensive abdeckt.

10.3.3 Die Erzählung weiterentwickeln

In der täglichen Hektik, die eine Restrukturierungssituation mit sich bringt, ist die Versuchung groß, punktuell und verkürzt zu kommunizieren. Wer innerhalb kurzer Zeit Dutzende von E-Mails beantworten oder Telefonate führen muss, kommt verständlicherweise am liebsten direkt auf den Punkt: Detailfrage erhält Detailantwort.

Wenn Sie in diesen Modus geraten, ist es höchste Zeit, kurz ans Fenster oder vor die Eingangstür an die frische Luft zu treten, tief einzuatmen und sich zu sammeln.

Können Sie in Gedanken noch einmal aufsagen, wie Ihre zentrale Aufgabe im Rahmen der Restrukturierung lautet?

Kurze Statements abzugeben? Einzelne Details herauszuschleudern? Kritikpunkte minutiös abzuarbeiten?

Nein – Ihre zentrale Aufgabe besteht darin, „die eigene Erzählung zu gestalten“.

Die Tatsache, dass es nun (vorhersehbar) hektisch wird, setzt ja nicht die grundlegenden Prinzipien und Zielsetzungen der Kommunikation außer Kraft: eine Geschichte zu erzählen, Emotionen zu erzeugen und Bilder im Kopf des Betrachters oder Zuhörers entstehen zu lassen. Im Gegenteil: Genau hier liegt Ihre große Chance.

Ihre Gegenspieler und die Medien werden nicht mit subtilen Argumenten arbeiten, sondern mit Bildern: Streikende Belegschaften in Warnwesten vor dem Werkstor, dazu ohrenbetäubender Lärm aus Trillerpfeifen; Plakate, Transparente, Spruchbänder; Mütter, die ihren Job verlieren, mit ihren Kindern; und dagegen geschnitten gutbezahlte Manager mit Krawatte, die einer Limousine entsteigen.

Mit Details, Zahlen, irgendwann leicht genervt vorgebrachten Begründungen kommen Sie dagegen nicht an.

Erzählen Sie stattdessen Ihre Geschichte! Genau dafür haben Sie ja in der Vorbereitung so viel Zeit und vor allem Inspiration investiert. Narrativ, Elevator Pitch, Kernbotschaften: diesen Dreiklang gilt es zu transportieren, unterlegt mit Bildern, Beispielen und Anekdoten.

Werden Sie damit immer die Oberhand haben? Wohl kaum. Wird man Ihnen stets glauben? Möglicherweise. Wird man Sie verstehen und wird der eine oder andere sagen: „Stimmt, die haben recht“? Wahrscheinlich ja!

10.3.4 Unterfüttern Sie das Narrativ

Auch wenn die Anspannung und die Konzentration auf die aktuellen Vorgänge bisweilen diesen Eindruck vermitteln mögen: Ihre Restrukturierung findet nicht im luftleeren Raum statt. Um Ihr Unternehmen

herum, in Wirtschaft und Gesellschaft gibt es weiterhin ökonomische, politische, wissenschaftliche und mediale Debatten.

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass dort Entwicklungen thematisiert werden, die Ihr eigenes Narrativ stützen – sei es ein genereller konjunktureller Abschwung, Disruption in einzelnen Branchen, eine steigende Steuerbelastung oder die Lohnkostenentwicklung.

Eine solche argumentative Schützenhilfe können zum Beispiel aktuelle Konjunkturdaten oder -prognosen, neue Marktstudien zur Entwicklung Ihrer Branche, die Börsenentwicklung generell und insbesondere für Unternehmen in Ihrer Branche, in Medieninterviews oder Gastbeiträgen geäußerte Expertenmeinungen oder auch Restrukturierungsinitiativen anderer Marktteilnehmer liefern.

Je unabhängiger diese Informationen oder Einschätzungen von Ihren eigenen Aktivitäten sind, desto höher ist ihr kommunikativer Wert. Sie beschreiben dann nämlich generell kritische Rahmenbedingungen, unter denen auch Ihr Unternehmen sich behaupten muss, und liefern damit besonders glaubwürdige Argumente für die Entscheidung, die Sie getroffen haben.

Halten Sie daher – kontinuierlich im Rahmen Ihrer Medienbeobachtung oder regelmäßig durch gezielte Recherche – nach Quellen und Inhalten Ausschau, die Ihr Narrativ sachlich unterfüttern, und lassen Sie diese in Ihre Kommunikation einfließen.

Sie machen damit nicht nur Ihre Argumente härter und vielschichtiger, sondern erweitern generell Ihre kommunikativen Optionen. Der intelligente Einsatz neuer, aktueller Fakten als Überraschungseffekt kann Ihnen in einer Debatte möglicherweise den entscheidenden Vorsprung verschaffen.

10.3.5 Bleiben Sie agil

Stellen Sie sich vor, Sie stehen in einer Box-Fitness-Halle. Das dumpfe Ploppen von Fäusten auf den Punchingballs mischt sich mit dem Surren von Springseilen, im Hintergrund läuft leise Musik. Sie sind umgezogen und aufgewärmt, Kopfschutz und Handschuhe sitzen. Sie zwingen sich durch die Seile zum Sparringspartner in den Ring. Nach der Begrüßung

beginnt Ihr Gegenüber zu tänzeln und nimmt dynamisch den Raum ein, während Sie nach zwei, drei angedeuteten Geraden mit halbherziger Deckung in der Mitte des Rings stehen. Zack! Da hat es Sie erwischt. Leicht benommen rappeln Sie sich wieder auf, packen Ihr Handtuch und verschwinden stumm in Richtung Dusche.

Das fühlt sich nicht so gut an, oder?

Ok, drehen wir die Szene noch einmal. Sie begrüßen den Gegner, danach beginnt eine Art Tanz im Ring. Beide Sparringspartner sind permanent in Bewegung, blitzschnelle Attacken wechseln mit kurzem Rückzug, aus der Deckung heraus werden überraschende Haken abgefeuert, Phasen des gegenseitigen Belauerns wechseln mit engem Klammern. Am Ende arbeiten Sie aufgrund Ihrer besseren Kondition und Technik die entscheidenden Vorteile heraus.

Besser?

Dann versuchen Sie, dieses Bild auf Ihre kommunikative Auseinandersetzung zu übertragen. Sie benötigen Technik, Durchhaltevermögen, insbesondere aber hohe Agilität in allen Phasen. Kommunikationsprozesse sind nie statisch, und schon gar nicht in kritischen Situationen wie einer Restrukturierung. Halten Sie also die mentale Spannung, antizipieren Sie die nächsten Schritte der übrigen Parteien und entwickeln Sie daraus eigene Chancen – oder ziehen Sie sich vorübergehend in eine solide Deckung zurück.

Nehmen Sie die Dynamik der Situation an und versuchen Sie, diese für sich zu nutzen, indem sie intelligenter, schneller und vielleicht sogar instinktsicherer agieren als die übrigen Beteiligten.

Das bedeutet auch, sich nicht dogmatisch zu verhalten. Die festgelegte Strategie bildet den Rahmen, das Narrativ das Rückgrat Ihrer Kommunikation. Daran gibt es nichts zu rütteln. Zwischen diesen beiden Polen jedoch müssen Sie in der Lage sein, flexibel und gegebenenfalls auch ein wenig opportunistisch zu handeln.

Wenn sich plötzlich neue Thementrends entwickeln, bringt es Ihnen nichts, im Sinne der reinen Lehre immer wieder die vorgefertigten Argumente zu wiederholen – Sie müssen dann auf neue Fragen auch neue Antworten, für überraschend auftauchende Dialoggruppen passende Botschaften entwickeln. Das natürlich, ohne die Konsistenz aufs Spiel

setzen, also in Ihren Aussagen widersprüchlich zu werden. Aber dafür haben Sie ja das Narrativ als Halteseil.

Ähnliches gilt für die Tonalität und gegebenenfalls auch die Härte der Auseinandersetzung. Eleganter ist das Florett, aber manchmal muss es auch der Säbel sein – zum Beispiel dann, wenn es um faktisch falsche, irreführende oder herabsetzende Aussagen geht und juristische Schritte im Raum stehen – die natürlich in ihrer eigenen kommunikativen Wirkung wieder sorgfältig abgewogen werden müssen.

Entscheidend ist letztendlich, dass Sie in unterschiedlichen Entwicklungsphasen des Projekts die jeweils angemessenen Maßnahmen treffen. Wie auch immer die Entscheidung im Einzelfall ausfallen mag: das übergreifende Ziel bleibt eine transparente, ehrliche und integre Kommunikation.

So meistern Sie die Umsetzungsphase erfolgreich

- Verstehen Sie sich als Moderator, der Dialoge steuert – indem er aktiv die Perspektive des Unternehmens vermittelt und reaktiv andere Positionen aufnimmt und intern reflektiert.
- Vergessen Sie auch unter hohem Druck nicht, dass Sie eine Geschichte erzählen wollen und nicht nur einzelne Details darstellen.
- Sammeln Sie laufend weitere – möglichst unabhängige – Informationen und Meinungen, die Ihre Argumente stützen, und bringen Sie diese gezielt in die Diskussion ein.
- Bleiben Sie stets aufmerksam und behalten Sie Ihre Umwelt im Auge, um nicht überrascht zu werden.
- Handeln Sie flexibel und nicht dogmatisch, um wechselnden Konstellationen gerecht zu werden – aber immer im Rahmen der definierten Strategie und entlang des Narrativs.
- Setzen Sie in jeder Situation die passenden Instrumente ein – und bleiben Sie dabei transparent, ehrlich und integer.

Schlusswort

Puuuh!

Nun haben wir diese Tour de Force gemeinsam hinter uns gebracht.

Wir haben diskutiert, wie Sie Ihr Unternehmen kommunikativ auf eine Restrukturierung vorbereiten, indem Sie Verhandlungs- und Kommunikationsstrategie miteinander vernetzen und sicherstellen, dass die kommunikativen Aspekte in jeder operativen Entscheidung berücksichtigt werden. Wir haben besprochen, wie Sie eine solide Infrastruktur, effiziente Prozesse und die nötigen Instrumente entwickeln, um den Dialog mit relevanten Interessengruppen zu steuern; und wir haben durchgespielt, wie die konkreten Abläufe am „D-Day“ und in den Tagen oder Wochen danach aussehen werden.

Ob Sie dieses Buch nun aus generellem Interesse gelesen haben oder aufgrund einer bevorstehenden Restrukturierung – ich hoffe sehr, dass Ihnen die Informationen, Tipps und Beispiele weiterhelfen werden.

Viel Erfolg!