

Wandel folgt Wandel

Europäer beraten Europäer.

| Folge 11: Ralf Langen über Change Management in Unternehmen. |

Von Ralf Langen

Pleon ist ein neues europäisches Beratungsunternehmen. Seine Vision ist ungewöhnlich: Die Intelligenz der einzelnen Länder und Regionen für eine gemeinsame Netzökonomie nutzen. Aus vielen mentalen und kulturellen Knoten soll ein gemeinsames, länderübergreifendes Netzwerk entstehen. Ohne Hierarchie und Dominanz von oben. Ein europäisches Unternehmen, das den sprichwörtlich ehrgeizigen Versuch unternimmt, ein Omelett zu backen, ohne Eier zu zerschlagen. In den nächsten Monaten begleiten wir diese einmalige Mission mit Reportagen und Essays. Aus einem Europa, in dem zusammenwächst, was zusammengehört.

Wir leben im schnellsten Wirtschaftszeitalter, das es je gab. Die Beschleunigung hat enorme Ausmaße erreicht. Sie wird getrieben von der Eigendynamik der Märkte, fortschreitender Globalisierung, der Politik, den Anforderungen der Finanzmärkte und der Technologieentwicklung. Der Erfolg zukunftsfähiger Unternehmen lässt sich daran ablesen, wie sie das Tempo und den Umfang dieser Veränderungen mitgehen können. Denn eines ist sicher: Wer sich gegen den fundamentalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft stellt, gefährdet seine Existenz. Noch schlimmer: Wer sich am Bestehenden festklammert, geht unter. Ein Ende dieser Change-Kultur ist nicht in Sicht. Im Gegenteil: Auf Wandel folgt immer neuer Wandel.

Für die Unternehmen hat dies markante Folgen, denn in Change-Prozessen spitzen sich eindeutige Fragestellungen zu: Wie stellt sich das Unternehmen strategisch auf und wie verändert es seine Strukturen? Welche Firmenkultur wird angestrebt? Wie lassen sich neu geschaffene Einheiten oder akquirierte Unternehmen in die bestehende Kultur reibungslos integrieren? Wie optimiert man Geschäftsprozesse, um schneller, besser, kostengünstiger am Markt zu agieren? Wie verbessert man den Innovationsgrad seiner Produkte und Dienstleistungen? Wie verändert man die „Route to Market“, ohne den Kundenfokus zu verlieren? Und wie gelingt es, im Unternehmen eine neue Art zu denken, zu fühlen und zu arbeiten auf Dauer zu stellen?

Change Management findet immer auf drei Ebenen statt: erstens neue Produkte und Märkte entwickeln, zweitens die Wertschöpfung verbessern und drittens Werte schaffen. Im Klartext: Profitabel und innovativ sein sowie gleichzeitig eine Unternehmenskultur als Entfaltungslinie anbieten, mit der sich Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Shareholder vernetzen können.

Change Management ist also nur dann erfolgreich, wenn es einerseits das Erreichen der strategischen Unternehmensziele unterstützt, andererseits Identität stiftet und Orientierung bietet. Und genau an dieser Stelle wird es knifflig. Denn beide Ebenen sind heute nicht

Ralf Langen (München)
ist Partner bei Pleon Kohtes Klewes.



mehr so ohne weiteres kompatibel: Viele Unternehmen agieren im Entweder-oder. Sie entlassen Mitarbeiter, setzen auf Outsourcing oder Offshoring, um ihre Gewinnsituation zu verbessern. Interne Unternehmenswelten werden brüchig, bislang Vertrautes und Gewohntes wird in Frage gestellt. Deshalb herrscht vielerorts eine Angstkultur. Die Folge: Das gegenseitige Misstrauen steigt. Und dies verhindert den Aufbau einer attraktiven Unternehmenskultur sowie eines Vertrauensfundaments.

Der Charakter eines Change-Prozesses und das Management der Veränderungen müssen daher immer konstruktiv sein. Sonst wird aus vollmundigem Change- schnell ein kleinlautes Krisenmanagement. Wegen des hohen Veränderungstempos in Wirtschaft und Gesellschaft sind Unternehmen in Zukunft mehr denn je auf ein Vertrauensverhältnis zu ihren Stake- und Shareholdern angewiesen. Die Firmen müssen dafür sorgen, dass diese Akteure ein klares Bild vom Unternehmen und seiner Leistungsfähigkeit haben und loyal sind. Und sie müssen die Menschen im Unternehmen mit „Identität“ versorgen. Das heißt: Alle Mitarbeiter müssen wissen, welche Leistung *sie persönlich* zum Großen und Ganzen beisteuern, *was* die nächsten Etappenziele ihres Unternehmens sind und warum es für *alle* wichtig ist, dass diese Ziele erreicht werden. Denn: Sich integriert und anerkannt fühlen ist heute für Mitarbeiter mehr wert als die Höhe des Gehaltsschecks.

Aufgrund dieses Sowohl-als-auch bedürfen alle diese Change-Prozesse einer intensiven Kommunikation. Nach innen wie nach außen. Warum? Ganz einfach: Kommunikation ist nicht nur das Schmiermittel aller innovativen, sozialen und mentalen Prozesse in einem Unternehmen. Es macht Veränderungsprozesse durchschau- und damit erklärbar. Kommunikation ist aber auch ein strategischer Stellhebel für das Management, gerade in Zeiten der wertorientierten Unternehmensführung. Kommunikation ist damit der wesentliche Erfolgsfaktor für jedes Change Management, ganz gleich, ob es sich um „dramatische“ Umbauprozesse wie Fusionen, Firmenabspaltungen, Restrukturierungen oder Repositionierungen oder um weniger dramatische Transformationsprozesse wie eine strategische Neuausrichtung oder die Verbesserung des Innovationsprozesses handelt. Intelligentes Management der Kommunikation ist eine zentrale Anforderung an die moderne Unternehmensführung.

Pleon bietet hierfür das richtige Rüstzeug. Und dieses Rüstzeug stellen wir als externe Spezialisten bei dramatischen oder weniger dramatischen Change-Projekten verlässlich zur Verfügung. Als europäisches Beratungsunternehmen ist die Practice Group Change & Internal ein internationaler Knotenpunkt für das notwendige Diagnose-, Erfahrungs- und Lösungswissen. In den letzten zehn Jahren haben wir all jene Diagnose-Tools und Research-Ansätze kontinuierlich weiterentwickelt, die kritische Issues und konkrete Barrieren rechtzeitig in den Blick rücken. Für Managemententscheidungen in mehrdeutigen Situationen mit unklarer Entwicklungsrichtung setzen wir auf nachvollziehbare Szenarien und eine professionelle und präzise Story-Modellierung für den gesamten Veränderungsprozess. Wir entwickeln maßgeschneiderte Plattformen und kommunikative Formate für den wirkungsvollen Auftritt von Vorständen und Topmanagement, um dem Prozess Dynamik und Richtung zu verleihen. Mit Coachings und Trainings unterstützen wir die wesentlichen Akteure im Change-Prozess. Und ausgestattet mit einer profunden Kenntnis der „Best Practices“ im Kommunikationsmanagement sorgen wir für die Optimierung oder Neuausrichtung der Unternehmenskommunikation. Denn eine neue Art, an die Dinge heranzugehen, eine Veränderung im Denken, Fühlen und Handeln braucht immer auch eine neue Kommunikation. Das beginnt bei der Entwicklung neuer Inhalte für die interne und externe Kommunikation und reicht bis zur Organisationsberatung für die

*Intelligentes Management
der Kommunikation.*

Schlüsseldisziplinen der Kommunikation. Controlling bei der Umsetzung sowie ein fundiertes Monitoring der Kommunikationswirkungen runden den Baukasten ab.

Kommunikation im Change-Prozess wird nicht am grünen Tisch entwickelt, geschweige denn umgesetzt. Wir setzen daher bei allen Change-Mandaten auf „Dynamic Teaming“ mit der Kundenseite, arbeiten vor Ort in den Strukturen der Unternehmen und aktivieren ihre Ressourcen im Dialog mit unseren Auftraggebern. Dabei verstehen wir uns als strategische Berater für das Management, als Übersetzer der strategischen Storys für alle Stakeholder und sorgen als operative Kommunikationsmanager zugleich für die effiziente Umsetzung klarer Programme.

A consistent way of doing things.

Eine solche Vorgehensweise stellt hohe Anforderungen an unsere Berater. Sie müssen über exzellentes Prozesswissen, ein solides Verständnis unternehmerischer Führung, umfassendes Kommunikations-Know-how und hervorragende Coaching-Qualitäten verfügen. Change ist bei Pleon deshalb in erster Linie ein „Senior Business“, praktiziert von Beratern auf Partner- oder Senior-Consultant-Level, die mit gut ausgebildeten Teams zusammenarbeiten. Qualitätsmanagement in eigener Sache hat daher einen hohen Stellenwert: Unsere Berater aus ganz Europa treffen sich und tauschen sich regelmäßig aus, um Methoden und Werkzeuge zu verbessern. Das Schlüsselkonzept heißt auch hier: „Practices“. Schließlich bedeutet „Practice“ nichts anderes als „a consistent way of doing things“, auch und gerade beim Change Management. Welche Trends sind im vielfältigen Beratungsfeld des Change Management heute erkennbar, wenn man wie wir von der Kommunikationsseite auf die Veränderungsprozesse in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft schaut?

1. It's reputation, stupid!

Die Wirtschaft rückt seit einigen Jahren ganz deutlich in den Fokus moralisierender Debatten in Medien und Gesellschaft. Vertrauenswürdigkeit und die Legitimität unternehmerischer Entscheidungen sind nicht zuletzt dank einer ganzen Serie von Skandalen à la Enron, Mannesmann/Vodafone, Parmalat oder Arthur Andersen gefährdet. Der Handlungsspielraum von Vorständen und Topmanagern wird zunehmend moralisch eingeengt, Kategorien der „guten Unternehmensführung“ (Good Corporate Governance) spielen auch bei Kauf- und Investitionsentscheidungen zunehmend eine Rolle. Das setzt die Spitzenvertreter der Unternehmen unter Druck, sie stehen unter permanenter Beobachtung einer kritischen Stakeholder-Society. Strategische Veränderungen, radikale Richtungswechsel und Anpassungen der Unternehmenslogik müssen nicht mehr einfach nur gut begründet, sondern sehr differenziert auf die Erwartungshaltung verschiedener Zielgruppen fokussiert werden. Dabei geht es letztlich um aktives Reputationsmanagement. Und die Top Executives sind ein wesentlicher Faktor für die Reputation des Unternehmens. Veränderungsvorhaben werden heute erfolglos abgebrochen, weil es den Exponenten des Change nicht gelingt, Reputationsdynamiken richtig einzuschätzen oder zu managen. Change Management wird daher bei Pleon sehr konsequent auf das Management der Reputation, auf den Erhalt der Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens bezogen.

2. Neue Kompetenzen für das HR-Management.

Die neuen Auftraggeber für eine systematische Veränderungskommunikation kommen zunehmend aus den Personalabteilungen und dem Projektmanagement. Es sind gerade diese beiden Funktionen im Unternehmen, die sich in den vergangenen Jahren die Kompetenz für eine akteursorientierte Kommunikation und ein differenziertes Verständnis von Change-Prozessen

erworben haben. Mit einem Verständnis von grob gegliederten Zielgruppen als Basis der Kommunikationsrealität in Unternehmen und einem Kommunikationsansatz, der eher journalistisch angehaucht auf die Wirkung von medialer Kommunikation setzt, kommt man im Change-Prozess nicht weiter. Es sind gerade die Personalentwickler und die Spezialisten für lebenslanges Lernen aus dem Human Resource Management, die sich der Kommunikation aus einer Akteursperspektive annehmen und (externe) Spezialisten für die personale Kommunikation einschalten. Denn allzu häufig ist die interne Kommunikation in den Unternehmen im alles erschlagenden Medium Intranet untergegangen.

3. Dringend gesucht: Blaupausen für die dauerhafte Integration.

Führten bis vor einigen Jahren grenzüberschreitende Firmenübernahmen eher zum Ausnahmezustand in den Unternehmen, so sind Fusionen, Akquisitionen und strategische Allianzen für internationale Unternehmen heute der Alltag. Aber den wenigsten ist es gelungen, für die damit einhergehende Integrationsaufgabe und das Management der sich teilweise überlappenden Veränderungsprozesse eine robuste Infrastruktur und einsatzfähige Kompetenzzentren zu etablieren. Diese Aufbauaufgabe wird in den Konzernzentralen derzeit mit Hochdruck angegangen. Wir bieten mit unseren langjährigen Erfahrungen im Change Management und einem typisch europäischen Gespür für die kulturellen Differenzen in den Unternehmen eine hohe Beratungskompetenz, um Integrationsaufgaben in einem firmenspezifischen System zu erledigen. Auch in diesem Sinne betreiben wir Change Management für unsere Kunden: Wir verändern mit Systemlösungen und Kompetenzaufbau zugleich die Art und Weise, wie Veränderungen in den Unternehmen angegangen werden.

Ralf Langen (München) ist Partner bei Pleon Kohtes Klewes, und leitet die europäische Practice Group für Change & Internal von Pleon, eines in Europa führenden PR-Beratungsunternehmens und einer Tochter von BBDO Europe.

Weitere Informationen:

www.pleon.com