

Seit 20 Jahren hält ihn der Wandel auf Trab. Der Change-Berater Dirk Barghop spricht darüber, worauf es in der Veränderungs-Kommunikation bei Fusionen ankommt und wann transparentes Kommunizieren fehl am Platz ist.

„Change-Kommunikation ist vor allem Führungskommunikation“

INTERVIEW FELICITAS ERNST

► **Herr Barghop, Sie sind der Veränderung seit langem treu und begleiten seit knapp 20 Jahren Firmen bei Change-Prozessen. Was hat sich geändert beim Thema Change, was ist gleich geblieben?**

Vor 20 Jahren konnte man noch von einzelnen Change-Prozessen sprechen – mit klarem Anfang und Ende. Change war früher eher der Ausnahmezustand. Heute haben wir es mit permanentem Wandel zu tun, Change ist zum Dauerzustand geworden. Oft laufen sogar mehrere Veränderungsprozesse parallel. Change gestaltet sich heutzutage im unternehmerischen Prozess wesentlich komplexer und beschleunigter als früher.

Man hat also auch weniger Zeit für die Planung und Umsetzung von Change-Prozessen.

Ja, der Ausnahmezustand ist quasi zum Alltag geworden, das soll aber nicht heißen zur Routine. Insgesamt ist bei Change-Prozessen eine neue Qualität zu beobachten.

Woran liegt das?

Einerseits haben sich die Effizienzanforderungen verschärft. Andererseits adressieren Medien, Politik und Gesellschaft zunehmend klare Erwartungen an Unternehmen, die auch Fragen zum Geschäfts-

modell selbst beinhalten. Diese Erwartungen erzeugen einen deutlichen Veränderungsdruck.

Ich möchte mit Ihnen insbesondere über die Change-Kommunikation bei Übernahmen und Fusionen von Firmen sprechen. Das Szenario: Firma A übernimmt (fusioniert mit) Firma B. Zwei soziale Gefüge prallen aufeinander. Die Übernahme ist finanziell äußerst lukrativ. Allerdings hängt Erfolg nicht nur von finanziellen Aspekten ab. Welche Schwierigkeiten können grundsätzlich entstehen?

Es beginnt schon unmittelbar nach der Ankündigung, die großes kommunikatives Geschick beider Unternehmen erfordert. Denn die beiden Firmen existieren ja nach der Ankündigung vorerst unabhängig voneinander weiter und das jeweilige Geschäft muss weiterlaufen. In dieser Phase gibt es noch viel Unklarheit darüber, wie die Fusion aussehen wird. Das kann noch gar nicht kommuniziert werden, weil genau das noch zu erarbeiten ist. In so einer Situation ist es wichtig, auf die Befindlichkeiten im übernommenen Unternehmen einzugehen. Schließlich soll diese Firma weiter erfolgreich Geschäft machen, deshalb ist sie ja gekauft worden.

Dieser Punkt wird also häufig unterschätzt?

Ja, aber wenn man nicht genau hinschaut, wie sich die Befindlichkeiten entwickeln, dann gefährdet man den Werterhalt des Unternehmens. Das hat dann auch eine zutiefst materielle Dimension.

Und wie sieht es mit der kulturellen Dimension aus? Schließlich prallen auch zwei Wertgefüge aufeinander.

In der Tat: Die kulturelle Dimension hat bei Fusionen eine entscheidende Bedeutung. Beide Unternehmen waren ehemalige Konkurrenten. Sie haben unterschiedliche Geschäftskulturen, oft auch konkrete Feindbilder vom jeweils anderen – und jetzt soll man plötzlich kooperieren und eine Familie werden? Klar, dass man auf Widerstände stößt, die den weiteren Fusionsprozess beeinträchtigen und scheitern lassen können. Damit das nicht geschieht, muss frühzeitig eine Vorstellung im Management und in der Kommunikation entwickelt werden, wie sich die Unternehmen gegenseitig wahrnehmen. Auf dieser Grundlage kann man sich im Management einfacher über eine gemeinsame Zielkultur verständigen.

Auf welche Weise findet man in der Praxis heraus, wie sich Unternehmen gegenseitig wahrnehmen?

Um sich ein Bild vom anderen zu machen, eignen sich am besten Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern. Es werden konkrete Fragen gestellt, zum Beispiel: „Wie sehen Sie das andere Unternehmen?“, „Wie schätzen Sie die Kultur des anderen ein?“, „Wie weit sehen Sie die eigene davon entfernt?“, „Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten?“ So bekommt man ein klares Bild davon, was bei der Integrationskommunikation kulturell zu beachten ist.

Unterschätzt die Geschäftsführung bei Fusionen und Übernahmen die Kommunikation derselben?

Ja, häufig. Vor allem die Zeit und den Aufwand, die für die Kommunikation nötig sind. Verschiedenen Untersuchungen zufolge scheitern zwei Drittel der Fusionen an der Umsetzung. Das hat viel mit mangelnder Kommunikation zu tun. Oft wird versäumt, die Integrationskommunikation inhaltlich und organisatorisch richtig aufzustellen. Dabei ist die Kommunikationsarbeit selbst ein erstes sichtbares Zeichen einer gelungenen Integration. Die Güte der Kom-

munikation wird von Mitarbeitern beider Unternehmen auch als Beleg dafür gesehen, wie ernsthaft das Management die Integration voranbringt.

Betrachtet man die Gesamtkosten eines Change-Prozesses – wie hoch ist der Anteil für die Kommunikation?

Das ist schwierig zu sagen. Aber im Verhältnis zu den Gesamtkosten einer Fusion sprechen wir bei den Kosten für die Change-Kommunikation sicherlich von einem überschaubaren Etat.

Oft spricht die Geschäftsführung im Zuge großer Veränderungsprozesse großspurig davon, „die Mitarbeiter mitzunehmen“, schließlich „begründet sich der Erfolg unseres Unternehmens auf den Mitarbeitern“ et cetera. Will sagen, am Anfang stehen hehre Ziele. Oftmals bleibt es jedoch bei diesen Worthülsen, die Angestellten fallen hinten runter. Welche Rolle spielt das Management?

Das Management ist Rollenvorbild für den gesamten Prozess. Führungskräfte und Mitarbeiter schauen genau hin, wie es sich im und zum Change verhält. Bleibt es nur bei den Ankündigungen oder was passiert jetzt? Jede Äußerung, jede Handlung wird beobachtet und bewertet. Es wird genau hingeschaut, wie ernsthaft es das Management mit dem Change-Prozess meint; ob es selbst die Veränderung vollzogen hat oder ob es sich gar selbst noch in alten Denkmustern bewegt. Nicht zuletzt wird genau registriert, wie viel Zeit sich die Führung für Mitarbeiter nimmt.

In der Theorie wissen das Manager bestimmt.

Theoretisch erkennt das Management schon, dass das wichtig ist. Manager wissen, dass sie Rollenvorbilder sind. Aber was das dann für die Praxis heißt, sich nämlich schätzungsweise 40 bis 60 Prozent der ohnehin schon knapp bemessenen Zeit der Kommunikation zu widmen, das ist vielen so nicht bewusst. Entscheidend ist, dass das Management die Führungskräfte an Bord holt und bei den Mitarbeitern vor Ort Präsenz zeigt und sich ihren Fragen stellt – und das



DIRK BARGHOP

ist Senior Partner der Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors in Communications. Dort ist er zuständig für den Beratungsbereich Change & Leadership. Seit fast 20 Jahren berät er Unternehmen in Veränderungsprozessen. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Erarbeitung programmatischer Inhalte zur Strategieerklärung und in der Gestaltung von Führungskräftekommunikation. Der promovierte Historiker ist gemeinsam mit Egbert Deekeling Herausgeber des Buches „Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis“ und Mitautor des Buches „Change-Kommunikation“, das Ende September in der Reihe PR-Bibliothek erschien.

braucht eben Zeit. Spätestens hier wird deutlich, dass Change-Kommunikation vor allem Führungskommunikation ist. **Okay, Change-Kommunikation ist Führungskommunikation. Aber wie kann der PRler eines mittelständischen Unternehmens das Management davon überzeugen?**

Zunächst einmal ist es wichtig, dass der Kommunikator nah am Management dran ist und sich als Sparringspartner sieht – eben gerade nicht als PRler. Das Management muss verstehen, dass Kommunikation Management-Aufgabe ist. Es muss aber auch erkennen, dass Change nur über die Einbindung der Führungskräfte gelingen kann. Das muss auch mal klar und deutlich adressiert werden. Doch da kommt der Kommunikator leicht in Rollenkonflikte, schließlich steht auch er in einer Hierarchie. Unserer Erfahrung nach muss man bei so einer Überzeugungsarbeit oft über Konfrontation gehen. Das heißt, dem Management die Folgen seines Handelns oder Nicht-Handelns vor Augen führen.

Also eine Drohkulisse aufbauen?

Ja, so in etwa. Wir versuchen dem Management zu spiegeln, welche Erwartungen und Ängste Führungskräfte und Mitarbeiter haben und wie sein Führungsverhalten beurteilt wird. Das heißt, wir konfrontieren das Management mit Originaltönen aus anonymisierten Interviews, die wir geführt

haben. Das hat oft eine heilsame Wirkung. Denn das Management sieht dann, dass hier mit dem Gelingen oder Nicht-Gelingen des Wandels auch die eigene interne Reputation auf dem Spiel steht. Allerdings ist das eine Methode, die für interne Experten nur sehr bedingt tauglich ist. Sie bewegen sich ja nicht in einem herrschaftsfreien Raum.

Sie haben als externe Berater wahrscheinlich mehr Abstand.

Auf jeden Fall. Wir sehen auch andere Dinge, weil man als Externer die berühmte Betriebsblindheit nicht hat. Und wir haben den Vergleich. Das heißt, wir können sagen, welche Ängste und Widerstände noch normal sind oder eben nicht.

Viele Klippen der Change-Kommunikation haben Sie bereits angesprochen. Aber was sind die typischen Fehler? Was müssen Kommunikatoren unbedingt beachten?

Ein typischer Fehler ist, dass man sich zu stark auf die Kommunikation über Mitarbeitermedien wie Mitarbeiterzeitschriften oder das

Intranet verlässt und dass man zu früh und zu stark in die breite Mitarbeiterkommunikation hineingeht. Das heißt, das Management informiert alle Mitarbeiter gleichzeitig, ohne vorher mit den Führungskräften zu sprechen. Es übergeht damit die Führungskräfte – das kommt einer Entfunktionalisierung gleich. Führungskräfte können dann ihrer Vorgesetztenrolle nicht mehr gerecht werden, was Unzufriedenheit schürt. Es gilt, erst die Führungskräfte einzubinden und dann in die breite Kommunikation zu gehen.

Welche Fehler gibt es noch?

Man möchte als Kommunikator schnell und transparent kommunizieren – an sich ein guter Vorsatz. Aber die Gesetzmäßigkeit von Veränderungsprozessen sieht mitunter anders aus. In bestimmten Prozessen habe ich eine Schweigepflicht, weil ich beispielsweise gerade mit dem Betriebsrat verhandle. Mit dem Aktualitäts- und Transparenzgebot stößt man hier an Grenzen. In solchen Momenten ist eine gute Prozesskommunikation sinnvoll. Das heißt, zu sagen, wann Mitarbeiter welche Informationen erhalten werden und welche Schritte bevorstehen.

Wie sehen die künftigen Herausforderungen bei Change-Prozessen aus?

Wir erleben momentan eine neue Dimension von Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen. Viele Branchen befinden sich in gewaltigen Umbrüchen, beispielsweise die Finanzdienstleistungsbranche, der Energiesektor und das Verlagswesen. Unternehmen aus diesen Branchen müssen sich fragen: Was ist unser Geschäftsmodell für die Zukunft? Bislang ging es bei Change-Prozessen in der Regel darum, ein Geschäftsmodell zu verbessern. In diesem Fall steht das Geschäftsmodell selbst auf dem Prüfstand. Wir sprechen also von Anforderungen, die weit über das hinausgehen, was allgemein unter Change verstanden wird. Es geht stattdessen um eine fundamentale Erneuerung des gesamten Unternehmens. ■