

Vorwort

Die Globalisierung von Corporate Germany scheint ein altes Thema zu sein. Ihre hohe Aktualität und große Brisanz hat sie jedoch keineswegs verloren – im Gegenteil. Sie gehört genauso wie die demographische Entwicklung oder die IT-Revolution zum Kanon der so genannten Megatrends, die die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft im 21. Jahrhundert maßgeblich prägen. Ganze Branchen sind im Umbruch – vor allem dort, wo Märkte konsequent dereguliert werden. Unternehmen müssen sich auf völlig neue Wettbewerbsbedingungen einstellen. Die aufstrebenden Volkswirtschaften Chinas und Indiens entwickeln sich zu Global Playern im Kampf um Absatzmärkte, Standorte und Ressourcen. Was heute in Deutschland geht oder nicht (mehr) geht, wird oftmals in Asien entschieden.

Das alles führt zu einer unglaublichen Beschleunigung unternehmerischer Entwicklung. Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit ist das Gebot der Stunde. Die Leitmaxime der New Economy „Nur die Schnellen überleben“ ist heute Gebot für jeden, der im globalen Wettbewerb bestehen will. Dafür bezahlen Unternehmen einen hohen Preis. Komplexität und eine neue Unübersichtlichkeit kennzeichnen oftmals den Unternehmensalltag – hervorgerufen durch eine Vielzahl von Veränderungsprozessen, die gleichzeitig angeschoben werden. Integration neuer Unternehmensteile und Desinvestments, Profitabilitätsprogramme, Marken- und Identitätsbildungsprozesse, die Einführung neuer Konzernstrukturen, konsequente Internationalisierung des Geschäftsmodells: Die Agenda unternehmerischen Wandels ist lang. Kein Wunder, wenn dies im Unternehmen oftmals zu Unverständnis, Abwehr und der sprichwörtlichen Veränderungsmüdigkeit führt.

Denn: Alte Gewissheiten und Prozessroutinen im Unternehmen werden dramatisch in Frage gestellt. Dies betrifft die Belegschaften und ihr Bedürfnis nach Sicherheit – vor allem der des Arbeitsplatzes. „Arbeitsplatzgarantie“ ist eines der Schlagworte, die diese Gefühlslage zum Ausdruck bringen. Welche Unternehmensführung kann das heute wirklich noch garantieren? Das betrifft aber auch die Führungskräfte des Unternehmens. Sie fragen vor allem nach ihren persönlichen (Gewinn-)Perspektiven in der Veränderung. Warum mitmachen, wenn nicht klar ist, wofür man kämpft und was der Lohn des Einsatzes ist?

Dem gegenüber stehen hohe Anforderungen an die persönliche Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten. Größere Mobilität, neue Arbeitsformen, andere Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle machen Veränderung in der Belegschaft in vielen Fällen zu einer subjektiv empfundenen „Zumutung“. Auch Führungskräfte müssen sich rigoros umorientieren. Neue Bereichs- und Abteilungszuschüsse, neue Management-Aufgaben und andere Governance-Prinzipien passen nicht mehr zum gewohnten Führungsverständnis.

Für die Unternehmensführung sind damit Herausforderungen verbunden, die über Erfolg und Misserfolg der Veränderung entscheiden. Unternehmerischer Wandel mag in der Managementpraxis inzwischen die Regel geworden sein – kommunikativ ist und bleibt er ein Ausnahmezustand. Entsprechend lang und gewichtig ist die Liste von Kommunikationsaufgaben. Veränderung und neue ‚Zeitrechnung‘ müssen erklärt werden, um Verständnis und Akzeptanz zu schaffen. Das geht mit einem Erwartungsmanagement in den Belegschaften einher. Was für Sicherheiten kann das Unternehmen in Zukunft bieten? Eng damit verbunden: der Ausgleich mit den Arbeitnehmerinteressen. Die Kommunikation mit der Mitbestimmungsseite und ihre Einbindung ist ein eigenes Feld im Management unternehmerischer Veränderung. Unter Führungskräften muss eine Verständigung über die neuen Ziele und Aufgaben sowie die daraus resultierenden Perspektiven herbeigeführt werden – gewissermaßen ein „*new deal*“. Dabei sind Interessenkonflikte zwischen verschiedenen Bereichen, Abteilungen oder zentralen und dezentralen Einheiten immer mitzudenken. Gleichzeitig gilt es, neue Angebote für Identifikation, Stolz und Motivation zu setzen, um Verlust- und Verlierergefühlen entgegenzuwirken, die jedem Veränderungsprozess zu eigen sind.

Angesichts dieser Fülle von Aufgaben im unternehmerischen Wandel wird schnell klar, dass es sich bei der Internen Kommunikation nicht einfach um den Einsatz von Medien und um pure Informationsweitergabe handeln kann. Es geht um viel mehr – eigentlich um alles. Interne Kommunikation ist eine wichtige, wenn nicht die zentrale Managementaufgabe im Corporate Change. Zwei Punkte sind dabei von erfolgskritischer Bedeutung. Erstens: Eine wirkungsvolle Veränderungskommunikation beruht maßgeblich auf dem engen Zusammenspiel von Human Resources und Unternehmenskommunikation. Hier die Methoden der Führungskräfte- und Personalentwicklung sowie des Change-Managements, dort die inhaltlich-redaktionelle Aufbereitung von Botschaften und Argumentationslinien sowie dramaturgische Prozessgestaltung: Beide Kompetenzen müssen in interdisziplinären Projektteams zusammengebracht werden. Zweitens: Bei der Kommunikation unternehmerischen Wandels geht es immer auch – oder besser: vor allem – um den Einsatz und die persönliche Verpflichtung des Topmanagements. Das Topmanagement ist es, das in den Dialog mit Führungskräften und den Belegschaften treten muss, das Sinn und Orientierung vermitteln muss. Denn es geht schließlich um seine ureigenste Aufgabe: Führung gerade in Zeiten beschleunigten Wandels zu demonstrieren.

Man kann es gar nicht genug betonen: Nur mit intensiver und systematischer Interner Kommunikation, die vom Topmanagement getragen wird und auf einer engen Verzahnung von Human Resources und Unternehmenskommunikation beruht, können unternehmerische Ziele im Corporate Change erfolgreich umgesetzt werden.

ULRICH WEBER

Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstandes der Evonik Industries AG