

Deekeling
Arndt
Advisors:

Restrukturierung,
Insolvenz & Neuanfang

Düsseldorf | Berlin | Brüssel | Frankfurt | München

Inhalt

- 4 **Restrukturierung in der medialen Hysterie**
Bei Restrukturierungen dominiert die Angst vor der öffentlichen Arena – mit fatalen Folgen für den inneren Zusammenhalt des Unternehmens
von Peter Mentner
- 7 **Rollenmodell CEO**
von Egbert Deekeling
- 8 **Führung vor der Zerreißprobe**
Führungskräfte, vor allem die aus den mittleren Ebenen, bilden das Epizentrum der Restrukturierung
von Natascha Kunath und Kristina Haaf
- 12 **High Noon**
Im eskalierenden Streit zwischen Unternehmen und Mitbestimmung kommt es immer auch zum Kommunikationsduell
von Lutz Zimmermann
- 16 **Wenn der Bürgermeister kommt**
Wo ein Unternehmen der Platzhirsch ist, Arbeitgeber und Identitätsstifter einer Gemeinde oder gesamten Region, da herrschen eigene Gesetze der Meinungsbildung
von Heiner Reiners
- 19 **Gesucht: Der Mut und die Kraft zur Veränderung!**
von Wolfgang Clement
- 20 **Restrukturierung – mehr als Zahlen, Recht und Ordnung**
Aufgabe der Kommunikation ist es, Restrukturierungsprojekte in einem geordneten Prozess zu begleiten
von Peter Mentner und Kristina Haaf
- 24 **Erfolgsfall Ernstfall: Der Faktor Kommunikation im Insolvenzverfahren**
von Lutz Zimmermann
- 25 **„Wir müssen die Schockstarre lösen“**
Interview mit Insolvenzverwalter Dr. Frank Kebekus
- 26 **Buchempfehlungen**
- 28 **Die Künstler dieser Ausgabe**
Thomas Allen, Martin Klimas und das Kulturprojekt „Guck mal“

„Ohne Worte“

Einsparpotenziale, Synergieeffekte, Optimierungshebel, Kostenvorteile. Wenn der Bleistift im Unternehmen gespitzt wird, bleiben Sprache und Erklärung oft auf der Strecke. Man setzt darauf, dass die Situation aus Angst erduldet und keine weitere Erklärung notwendig wird. Am Ende müssen die einen gehen. Und die anderen sind froh, dass sie bleiben dürfen. Wozu also reden?

Warum ist das so? Warum verschlägt's gerade dann die Sprache, wenn die Fragezeichen am größten sind? Warum setzt man nicht im Gegenteil gerade in der Ausnahmesituation auf Bindung und Kommunikation, um Vertrauen und Zuversicht zu stiften? Warum nutzt man nicht Kommunikation, um die entscheidende Phase des Unternehmens erfolgreich zu meistern und den Weg für die Zukunft zu bereiten?

Kommunikation kann das tatsächlich. Kommunikation kann Zuversicht verbreiten. Kommunikation kann wichtige Führungskräfte halten. Kommunikation kann auch in heiklen Phasen Geschäftsbeziehungen sichern. Kommunikation kann in der Öffentlichkeit Rückhalt organisieren. Sie kann den Betriebsfrieden sichern, das Unternehmen führbar halten und aus Konzepten und Strategien eine echte Vorstellung machen.

All das können Restrukturierungskonzepte, Kostenpläne, Personaltableaus, Tabellen, Charts und Excellisten nicht. Dieses Themenheft zeigt unterschiedliche Zwänge und Perspektiven von kritischen Unternehmensphasen auf und beleuchtet, wie Kommunikation wirken kann. Es lässt einen Insolvenzverwalter zu Wort kommen – oft der Letzte in der Reihe der Hoffnungsträger. Und Ex-Minister Wolfgang Clement, der den Mut zu echten Veränderungen statt ewigen Optimierungen einfordert.

Peter Mentner

Restrukturierung in der medialen Hysterie

Bei Restrukturierungen dominiert die Angst vor der öffentlichen Arena – mit fatalen Folgen für den inneren Zusammenhalt des Unternehmens

von Peter Mentner



Kulturprojekt „Guck mal“

Der Begriff Tsunami hat sich in den letzten Monaten als Synonym für die Wirtschaftskrise durchgesetzt. Spätestens seit Jahresanfang, als Ifo-Chef Hans-Werner Sinn vor der tiefsten Wirtschaftskrise nach dem Krieg warnte, sind wir in Blickkontakt mit der großen Welle. Seitdem ist „die Krise“ das dominierende Dauerthema. Staatliche Konjunkturpakete und Hilfen werden eng getaktet verkündet, und bewertet. Der neue Einfluss der Politik auf die Wirtschaft, der alte Keynes täglich zitiert, gepaart mit immer neuen Prognosen. Und wenn nicht gerade wieder über eine weitere Insolvenz zu berichten ist, tritt wenigstens ein Minister zurück oder wird über Verstaatlichung debattiert.

Vor diesem Hintergrund reagieren Unternehmen in der Erklärung ihrer Krisenmaßnahmen mit den immer gleichen kommunikativen Stereotypen. Eine Floskel-Kommunikation mit Folgen: Als öffentliche Rechtfertigung funktioniert sie noch einigermaßen. Intern allerdings wird sie zum Bumerang und sorgt dafür, dass die Unternehmen jede Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern verlieren und damit massiv den Prozess der Krisenbewältigung oder Restrukturierung gefährden.

Einsparung von Sachkosten, Abbau von Überstunden oder das Aufschieben von Projekten lassen sich dabei noch relativ leicht erklären – und ernten meist auch intern Verständnis. Spätestens bei der anstehenden Restrukturierung aber steht den Verantwortlichen im Unternehmen der Schweiß auf der Stirn: „Wie sag ich’s nur?“ Viele fürchten sich in dieser Situation mehr vor den Medien als vor der Umsetzung der notwendigen Maßnahmen – getrieben von der Angst, öffentlich Schaden zu nehmen und damit Handlungsfähigkeit einzubüßen. Die Konsequenz: Die Gesetze der medialen Auseinandersetzung bestimmen fortan Auftritte und Sprache der Manager und nicht die Frage, wie man Führungskräfte und Belegschaft für den schwierigen Kurs gewinnt. So wird der „weiche Faktor“ Kommunikation zum harten Misserfolgskriterium.

Die Entstehungsgeschichte des Dilemmas ist immer die gleiche: Während die Journalisten jedes Indiz einer Unternehmensschwäche nach Gehalt und Skandalpotenzial sezieren – und das ist ihr Job –, arbeitet man auf Unternehmensseite am Schutzwall vor medialen Übergriffen: den „Kernbotschaften“ und dem „Fragen- und Antworten-Katalog“, kurz „Q&A“ genannt. Man setzt auf Teflon. Fortan wird die Kommunikation des Unternehmens auf Schablonen reduziert. Die Rhetorik schaltet auf Sprachregelungsmodus, ausgestattet mit dem immer gleichen Begriffspotpourri: „Um erfolgreich am Markt agieren zu können ...“; „Wenn wir uns nicht der Realität des Marktes stellen ...“; „Wir können Arbeitsplätze nur sichern, wenn ...“; „Nur wenn wir profitabel wachsen ...“; „Nur wenn wir uns auf unsere Stärken konzentrieren ...“; „Nur wenn wir unsere Effizienz deutlich steigern ...“; „Nur wenn wir die Kosten in den Griff bekommen ...“; „Damit wir auch in Zukunft ...“, sind harte Einschnitte unumgänglich ...“; „Wir werden alle Möglichkeiten ausschöpfen, um ...“ und so weiter und so fort.

Diese angstgetriebene Konzentration auf die mediale Konfrontation zeigt schnell ihre Folgen bei Führungskräften und Mitarbeitern und gefährdet damit unmittelbar den Erfolg der Restrukturierung. Denn so aufbereitet wird die Botschaft intern weder geglaubt noch schafft sie Orientierung oder gar Hoffnung. Sie stiftet weder Sinn noch fördert sie Gefolgschaft und Akzeptanz für eine entbehrungsreiche Wegstrecke. Im Gegenteil: Die gestanzten Argumentationen werden als euphemistische, tausendmal gehörte Parolen entlarvt, die der Dokumentation der Zwangslage des Unternehmens dienen. Die Restrukturierung wird zum reinen Überlebenskampf, ohne ernst zu nehmende, selbstbestimmte und gestaltbare Perspektive.

Die Führungskräfte geraten dabei in besondere Not. Was in der Öffentlichkeit vielleicht noch etwas Schutz bietet, entfaltet bei ihnen seine volle destruktive Kraft: Mit dem medienorientierten „Q&A“ in der Hand wirken sie gegenüber ihren Mitarbeitern nicht nur hilflos, sie sind es auch. Unfähig, Unsicherheit zu managen, ►



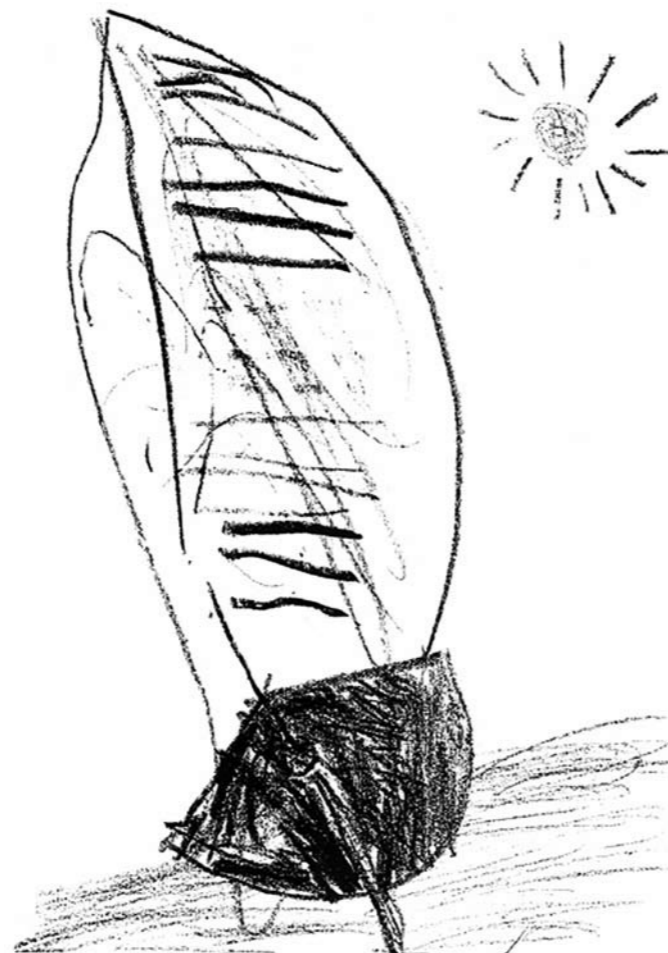
Peter Mentner
Managing Director
bei Deekeling Arndt Advisors

Veränderung zu erklären, Zuversicht zu geben, die Stimmung zu halten und gleichzeitig das Geschäft nach Plan zu organisieren. Von der Spekulation darüber, ob und inwieweit sie selbst von der Restrukturierung betroffen sind, gar nicht zu reden.

Für Unternehmenslenker und ihre Kommunikatoren heißt das: Wenn sie eine Restrukturierung erfolgreich bewältigen wollen, müssen sie deutlich mehr leisten als eine wasserdichte O-Ton-taugliche Legitimation. Sie müssen eine strategische Perspektive aufzeigen, die über die Darstellung von Zahlen, Prozessdaten und Gewinnvoraussetzungen hinausgeht.

Im Klartext: Restrukturierung ohne Strategie- und Sinnvermittlung funktioniert nicht. Denn Restrukturierung ist nie ein isolierter Vorgang, sondern wirft immer Fragen nach dem Geschäftsmodell und der grundsätzlichen Ausrichtung auf. Wie man das nach außen erklärt, ist das eine. Wie Verlautbarungen nach innen wirken, das andere. Deshalb sollten nicht die Gesetze der öffentlichen Meinungsbildung, sondern die Gesetze der internen Diplomatie den Weg von Auftritten und Sprache weisen.

Das ist naiv? Vielleicht aus der Perspektive der Öffentlichkeitsarbeiter. Aus Sicht der Unternehmenslenker nicht. Denn wer nicht sicherstellen kann, dass alle Kräfte im Unternehmen mit Überzeugung den steinigen Weg der Restrukturierung mitgehen, wird spätestens nach deren Scheitern seinen medialen Gau erleben, und dann wären wir wieder bei der großen Welle.



Rollenmodell CEO

von Egbert Deekeling

Ob Vorstand, Geschäftsführer oder Ressortchef – die Bedeutung der „großen Chefs“ als Rollenmodell für die Führungskommunikation bedarf heutzutage keiner Hervorhebung mehr – außer bei den Topmanagern selber. Denn es ist noch immer keineswegs selbstverständlich, dass sich der CEO frei macht von seinem mühseligen Tages- und Nachtgeschäft, um auszuüben, was er seiner Meinung nach ohnehin schon ausgiebig praktiziert: kommunizieren. Er spricht doch mit allen – so seine Wahrnehmung. Mit Vorstands- oder Geschäftsführungskollegen, mit seinen Stabschefs, mit seinen Führungskräften der zweiten Ebene (Executive Calls!), mit seinen Assistentinnen. Das muss reichen! Ohnehin wird zu viel geredet und Zeit verschwendet. Besser, man kümmert sich um das Wesentliche!

Dabei wird jedoch „Wesentliches“ ignoriert: nämlich der Wirkungszusammenhang zwischen gut informierten, umfassend eingebundenen Führungskräften und dem Geschäftserfolg. Dieser Wirkungszusammenhang scheint für technokratische Mindsets nicht so leicht erkennbar.

Dabei genügt ein kleines emphatisches Aha-Erlebnis, um bei den Alpha-Kollegen ein Bewusstsein für Kommunikationserfordernisse zu schaffen – und zwar die Konfrontation mit

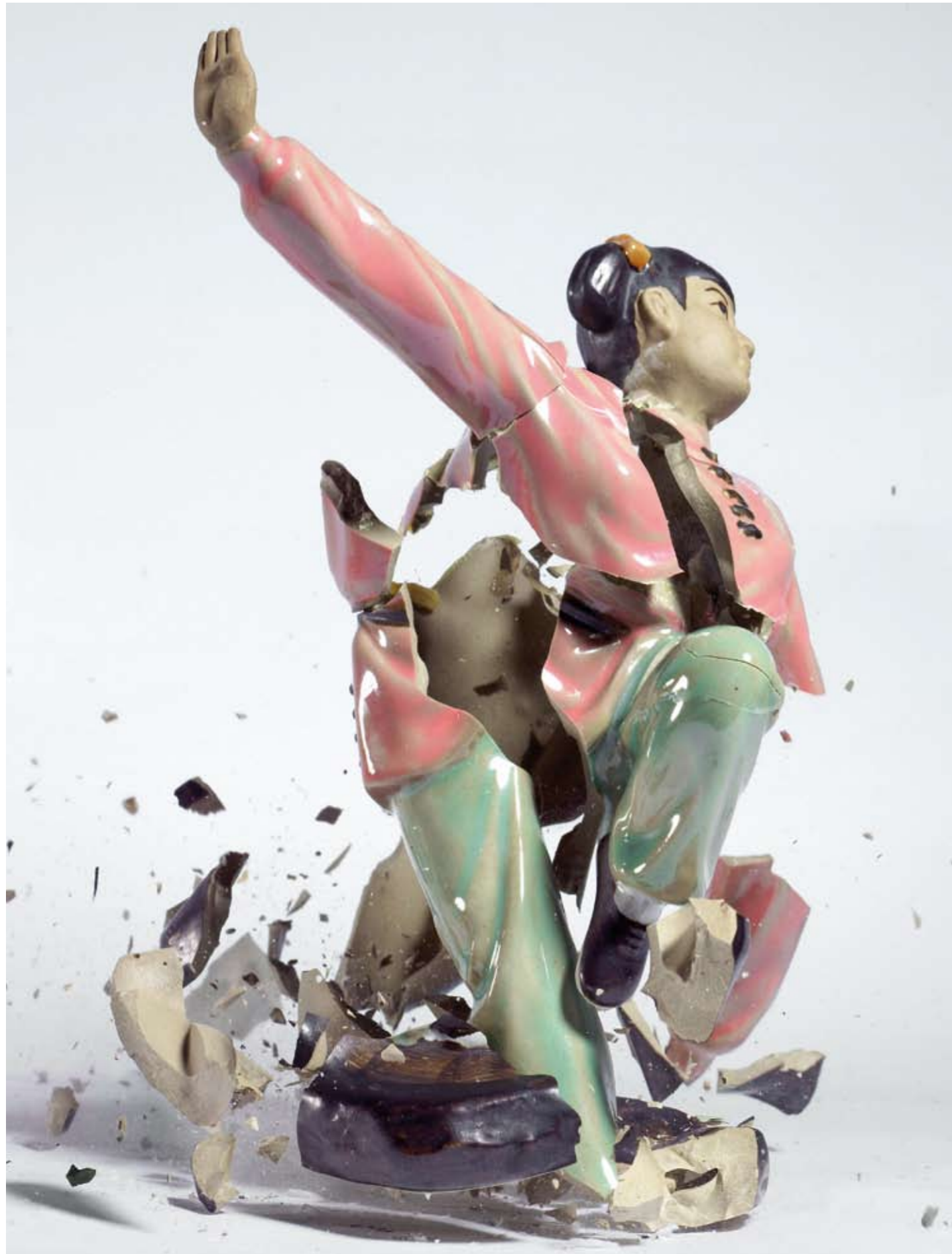
der Frage: Stimuliert es mein hohes Engagement, wenn ich über wichtige Weichenstellungen oder Überlegungen aus der Zeitung erfahre?

Mit Sicherheit nicht. Sehr wohl inspirierend und motivierend ist dagegen das persönliche Erleben des CEO in seiner Rolle als Erklärer, Lehrer, Erzieher, denn es schärft das Bewusstsein der Führungskräfte für ihre eigenen Kommunikationsaufgaben. Die Botschaft des CEO ist ebenso simpel wie einleuchtend: „Sehen Sie her, ich nehme mir ausreichend Zeit, Sie zu informieren, mit Ihnen zu sprechen. Also erwarte ich, dass auch Sie Zeit investieren, um mit Ihren Mitarbeitern zu reden.“

So fungiert der CEO als Rollenmodell. Die damit verbundene „Rollenübertragung“ ist die eigentliche Aufgabe der CEO-Kommunikation in Veränderungsprozessen. Es geht um die Bestätigung und Bestärkung der Führungsrolle. Die Kommunikations- und Personalbereiche stimulieren, flankieren, unterstützen diesen Prozess – nicht mehr und nicht weniger. Die wirkungsvolle, die eigentliche Change-Kommunikation aber erfolgt über die Führungskräfte im Unternehmen. Und in dieser Inszenierung gibt der große Vorsitzende, der CEO – nimmermüde –, das große Rollenmodell.



Egbert Deekeling
Managing Partner
bei Deekeling Arndt Advisors



Martin Klimas

Führung vor der Zerreißprobe

von Natascha Kunath und Kristina Haaf

Restrukturierung – ein Begriff, der allen Beteiligten schnell klar macht: Es geht um Arbeitsplätze, es geht um Verluste, es geht um Einschnitte und Nachteile. Und vor allem geht es darum, dass ab jetzt niemand mehr sicher sagen kann, was die Zukunft bringen wird. Die Führungskräfte, vor allem die aus den mittleren Ebenen, bilden das Epizentrum der Restrukturierung. Sie sollen am Laufen halten. Das fordern zumindest die Vorstände.

Für Führungskräfte ist eine Restrukturierung daher gleichbedeutend mit einer ungewissen Zeit im Schraubstock: Zuerst wird ihnen mitgeteilt, dass ihre eigene Zukunft im Unternehmen in Frage gestellt wird. Und dann geht man von allen Seiten auf sie los. Fordert, bedrängt, macht Druck, stellt Gewissensfragen.

Damit Führungskräfte solchen Szenarien standhalten, muss ein Kommunikationsprozess in Gang gesetzt werden, der vom Tag der Ankündigung der Restrukturierung bis zum letzten Tag der Umsetzung für größtmögliche Aufklärung und Transparenz sorgt. Ein umfassendes Coaching gibt den Führungskräften Sicherheit und Rückhalt im Umgang mit den Teams.

Klare Ansagen, ehrliche Aussagen

Eine gute Kommunikation zum Start der Restrukturierung informiert nicht nur über nüchterne Zahlen und Prozessdaten. Sie erklärt zugleich die Notwendigkeit und die Zielsetzung der Umstrukturierung. Sie begründet die Entscheidung aus dem Markt heraus, vergleicht die Lage des Unternehmens mit der seiner Wettbewerber und beschreibt die Zukunft des Unternehmens. Außerdem erklärt sie, dass Restrukturierung (und die Kommunikation dazu) immer ein Projekt von Unternehmen und Mitbestimmung ist. ►

Schon am ersten Tag nach der Ankündigung von Einschnitten wird klar, ob der Tag null erfolgreich verlaufen ist oder nicht. Je besser die Führungskräfte informiert und gebrieft sind, je klarer ihnen ihre Rolle ist und je sicherer sie sich fühlen, desto besser gelingt ihnen der Dialog und die Führung der Teams. Im Idealfall stellt man ihnen schon vor dem Tag null alle Fakten und Sprachregelungen zur Verfügung und informiert sie in eigens einberufenen Veranstaltungen. Das Topmanagement muss seinen Führungskräften in diesen Veranstaltungen verdeutlichen: „Jetzt schlägt eure Stunde. Ihr seid jeden Tag bei den Mitarbeitern und könnt sie motivieren. Es werden harte Wochen werden. Aber wir haben auch das Vertrauen, dass ihr der Situation gewachsen seid.“



Martin Klimas

Das Problem: Kaum eine Führungskraft ist zum Kommunikator schlechter Nachrichten geboren. Selbst mit den besten Sprachregelungen gelingt es nicht jedem, ein Team so über die anstehenden Veränderungen zu informieren, dass die Mitarbeiter danach konzentriert weiterarbeiten. Wieder andere schätzen die Fähigkeit ihres Teams falsch ein, in der persönlichen Extremsituation Kunden und Geschäftspartnern gegenüber souverän zu agieren.

Hinzu kommt die persönliche, relativ einsame Lage. Die wenigsten Führungskräfte können ihre eigenen Ängste einfach beiseiteschieben, sind von den Aussagen der Unternehmensleitung überzeugt oder haben eine klare Vorstellung davon, wie lange solche Prozesse dauern. Und weil auch sie selbst erst nach Verabschiedung des Sozialplans erfahren, ob sie an Bord bleiben oder nicht, verbünden sie sich eher selten mit ihren Kollegen auf gleicher Ebene.

Der Coach, dein einziger Freund und Helfer

Individuelles Coaching verfolgt das Ziel, größtmögliche Arbeitsfähigkeit für betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter in Zeiten des Umbruchs zu erreichen. Das Programm ist klar vorgegeben und eingegrenzt. Dieses Vorgehen gibt der Unternehmensleitung die Sicherheit, dass das Coaching tatsächlich auf die Probleme in den betroffenen Teams eingeht und nicht etwa zu einer Exitberatung für die Führungskräfte wird. Natürlich spielen dabei auch die persönlichen Konflikte der Führungskräfte eine Rolle – aber im Mittelpunkt steht die Bewältigung des Veränderungsprozesses.

Am Anfang des Coachings steht die Frage: Was erwarten meine Mitarbeiter von mir? Ausgehend von dieser Frage werden die wesentlichen Aspekte einer Führungsaufgabe besprochen und erarbeitet, wie es um die spezielle Erwartungshaltung der eigenen Mitarbeiter steht. Im zweiten Part geht es um das Zusammenspiel von Führungskraft und Team beziehungsweise Teammitgliedern untereinander. Konkret: Wer im Team treibt eigentlich und ist Anführer, dem die anderen hinterherlaufen? Und wer blockiert und versucht, andere für sich zu gewinnen? Wer ist unsicher und anfällig für Treiber oder Blockierer? Das im Rahmen einer Netzwerkanalyse festzustellen, ist die halbe Miete.

Inhalte von weiteren Coachingterminen sind – je nach Stand der Restrukturierung – die Vorbereitung von Trennungsgesprächen, die Definition von Führungsvorhaben oder des Rollenverhältnisses in der neuen Aufstellung sowie die Klärung von ganz individuellen Problemstellungen.

Treiben oder treiben lassen?

Restrukturierung bedeutet Führung ohne Netz und doppelten Boden – wenn Unternehmenskommunikation und Human Resources die Führungskräfte damit allein lassen. Kein Problem für die wenigen Führungsprofis, doch der großen Mehrheit ist mit einer gelungenen Kommunikation zum Start mehr geholfen, die Verständnis und Klarheit über die Fakten schafft. Und mit einem Coaching-Programm, das den Führungskräften im Arbeitsalltag wertvolle Unterstützung bietet. So versetzt man Führungskräfte in die Lage, den Prozess zu treiben, statt sich von ihm treiben zu lassen.



Natascha Kunath

Director bei
Deekeling Arndt Advisors



Kristina Haaf

Head of Content Development
bei Deekeling Arndt Advisors

High Noon

Im eskalierenden Streit zwischen Unternehmen und Mitbestimmung kommt es immer auch zum Kommunikationsduell

von Lutz Zimmermann



Thomas Allen

In der Metallindustrie beherrschen sie das Vokabular der zugespitzten Auseinandersetzung: „Die Menschen, die nichts mit dem Casinokapitalismus zu tun haben, sollen jetzt die Zeche zahlen“, machte IG-Metall-Vize Detlef Wetzel Ende Oktober 2008 Stimmung. Wenige Tage später legte Verhandlungsführer Armin Schild nach: „Wenn die Warnung nicht gehört wird, kommt die nächste Eskalationsstufe.“ Und Berthold Huber, Vorsitzender der IG Metall: „Die Töne werden noch härter werden.“ Oder: „Wer die Beschäftigten traktiert, wird von uns auch traktiert.“

So was kann ein Gesamtmetall-Präsident natürlich nicht unkommentiert stehen lassen. Martin Kannegiesser: „Da muss die Gewerkschaft gar nicht mit solch verblasenen Begriffen kommen.“ Und: „Die IG Metall hat nicht alle Tassen im Schrank.“

Wenn es zwischen Unternehmensleitung und Mitbestimmung hart auf hart kommt, läuten bei den Kommunikationsexperten die Alarmglocken. Es gibt viele Hundert Beispiele, in denen Unternehmen und Mitbestimmung konstruktive Zusammenarbeit pflegen mit besten Ergebnissen für Belegschaft und Unternehmen. Die RAG Deutsche Steinkohle etwa oder die Deutsche Bahn AG sind dafür gute Vorbilder. Sanierungs- und Modernisierungsprozesse wurden und werden hier über Jahre hinweg in zielführendem Dialog gestaltet. So soll es sein!

Doch immer wieder gibt es eben auch solche Fälle, in denen die Fronten komplett verhärten. Das Dilemma: Selten ist strategische und taktische Planung von Kommunikation für die Unternehmensleitung so wichtig wie in einer eskalierenden Auseinandersetzung mit der Mitbestimmung. Denn nie steht die Loyalität der Belegschaft zum Unternehmen mehr auf dem Spiel als in Phasen, in denen es um die Mitarbeiter, ihre Zukunft, ihre Arbeitsplätze oder ihr Geld geht. Doch gibt es gleichzeitig kaum Phasen, in denen den Kommunikationsakteuren so sehr die Hände gebunden sind. Scheinbar.

Was also tun, wenn die Medien scheinbar verrückt spielen und die Auseinandersetzung von Unternehmen und Mitbestimmung öffentlich inszenieren? Was tun, wenn alle Inhalte und Argumente zerpfückt und von Emotionen überlagert werden? Drei Faktoren müssen strategisch und taktisch geplant werden, wenn Kommunikation ihrer Rolle als Erfolgstreiber in der Auseinandersetzung mit der Mitbestimmung gerecht werden will.

1. Der Faktor *Strukturen und Prozesse*

So wenig differenziert Argumentation und Rhetorik der Mitbestimmungsseite oft daherkommen, so intelligent ist ihre Strategie, so wirkungsvoll ihre Instrumente. Betriebsräte und Gewerkschaften verfügen häufig über brillante Kommunikationsstrukturen, über kaskadische Informations- und Briefingkanäle innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die in kürzester Zeit aktiviert und befüllt werden können. Das Bild der Internen Kommunikation dagegen ist oft ernüchternd: ihre klassischen Kommunikationskanäle zu langsam, die Führungskaskade nicht eingeübt, Ad-hoc-Informationskanäle nicht existent.

Der Faktor *Strukturen und Prozesse* ist mithin das erste dringende Handlungsfeld. Leitfrage: Wie können wir verhindern, dass die Mitbestimmung intern die Meinungsbildung komplett übernimmt? Der in den meisten Fällen wichtigste Hebel dabei sind die Führungskräfte. Denn die Kaskade ist oft der einzige Weg, über die man seine Belegschaft schnell, unmittelbar und ungefiltert erreicht. ►

2. Der Faktor Zeit

In den meisten Fällen spielt die Zeit gegen das Unternehmen. Jeder Tag, der ohne Einigung oder Entscheidung vergeht, ist ein Tag, der den Eindruck von Plan- oder Führungslosigkeit nährt und Raum für Gerüchte und Unterstellungen liefert. Bleiben diese unkommentiert, werden daraus in der Wahrnehmung der Mitarbeiter Pläne und Fakten.

Was die Planungen zusätzlich erschwert: Niemand weiß, wie lange die Auseinandersetzung dauert. Umso wichtiger ist es, sich auf einen möglichst langen Zeitraum vorzubereiten und sich einen Themenplan zurechtzulegen, mit dem man „über die Zeit kommt“. Dabei geht es nicht darum, zur Sache zu kommunizieren, sondern zum Kontext der Sache.



Thomas Allen

3. Der Faktor Inhalte

Bei einer eskalierenden Auseinandersetzung hat die Mitbestimmung immer die besseren Inhalte. Sie redet über Sozialabbau, über Managementfehler, über Abzocke und Ungerechtigkeit. Und ihr Vokabular ist klar und hart: Streik, Ausstand, Urabstimmung, Solidarität – das sind Begriffe von beispielloser Unmissverständlichkeit. Doch die Mitbestimmung liefert nicht nur das Vokabular, sie liefert auch die Bilder: von Demonstranten, von wehenden Gewerkschaftsfahnen, Protagonisten mit Megafon oder dem Fuhrpark des Vorstands.

Das Unternehmen seinerseits kann mit solcherlei Kommunikationstaktik natürlich nicht arbeiten. Es ist inhaltlich und auch in den Bildern deutlich bescheidener ausgestattet. Im Falle eines Stellenabbaus etwa hat es meist nur eine einzige Botschaft: „Um für die Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, kommen wir nicht umhin...“ So richtig diese Argumentation sein mag, sie verfängt unmöglich über die komplette Dauer einer Auseinandersetzung mit der Mitbestimmung. Zumal die interne Meinungsbildung eben auch in der Öffentlichkeit erfolgt.

Genau darauf muss sich die Unternehmenskommunikation intensiv vorbereiten. Die Kunst der Unternehmenskommunikation besteht hier darin, ähnlich konkret und nah am Empfinden und der Wahrnehmung der Menschen zu argumentieren, wie es die Mitbestimmungsseite tut. Dieser eine Satz „Um für die Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, kommen wir nicht umhin...“ muss

- ▶ aus unterschiedlichen Perspektiven (Mitarbeiter, Kunden, Standort etc.) zu erzählen sein,
- ▶ in Marktvergleichen plausibel werden,
- ▶ in Alternativen durchgespielt werden,
- ▶ in plakativen Zukunftsszenarien (positiv wie negativ) vorstellbar werden,
- ▶ mit authentischen Beispielen hinterlegt werden (medientaugliche Storys),
- ▶ in eine einfache, klare Sprache gebracht werden.

Aus dieser Vorarbeit müssen die Kommunikatoren nun einen Themen-/Storypool erarbeiten, aus dem man sich je nach Meinungslage für die interne und externe Kommunikation bedient.

Nur eine Unternehmenskommunikation, die sich so vorbereitet auf den Ausnahmezustand, ist der Mitbestimmungsseite in der Meinungsbildung fast immer einen Schritt voraus. Sie bestimmt, wann Ruhe herrscht und wann Eskalation angesagt ist.

Der Königsweg ist freilich ein anderer: Die erfolgreichsten Veränderungsprozesse finden sich dort, wo Unternehmen und Mitbestimmung gemeinsam gestalten und kommunizieren.



Lutz Zimmermann
Managing Partner
bei Deekeling Arndt Advisors



Thomas Allen

Wenn der Bürgermeister kommt

von Heiner Reiners

Wo ein Unternehmen der Platzhirsch ist, Arbeitgeber und Identitätsstifter einer Gemeinde oder gesamten Region, da herrschen eigene Gesetze der Meinungsbildung. Im engen Raum des unmittelbaren Wirkungskreises steckt ungeahnte Sprengkraft. Steht die Zukunft des Unternehmens dann auf dem Spiel, tauchen immer wieder dieselben Phänomene auf.

1. Das ist keine Angelegenheit der Firma!

Beim regionalen Platzhirsch gilt: Was er macht, geht uns alle an. Ein solches, die Region prägendes Unternehmen hat nie Angelegenheiten, die nur seine Angelegenheiten sind. Die Angelegenheiten eines solchen Unternehmens sind grundsätzlich Allgemeingut, sprich gesellschaftlicher oder politischer Natur. Und damit ist es auch nur recht und billig, wenn sich der Bürgermeister sofort einmischt. Und das wird er tun, egal ob bald Wahlen anstehen oder nicht. Man verlangt es von ihm, wie man von Regierenden in Land und Bund erwartet, dass sie sich am Ort der Katastrophe (hemdsärmelig und ohne Schlips) sehen lassen. Und wenn der Bürgermeister kommt, dann kommen auch all die anderen Würdenträger aus Stadt und Region und reden mit.

2. Unternehmerische Argumente zählen wenig!

Geredet wird allerdings nicht über das eigentliche unternehmerische Problem. Es geht dann um Verantwortung, um Schicksale, um Integrität, um Moral. Historie wird bemüht, große Gesten und Symbole suchen den Applaus des empörten Publikums. Der unternehmerische Ernstfall – wir verdienen weniger als wir brauchen – steht kaum zur Debatte. Viele gestehen dem Unternehmen nicht einmal zu, Geld zu verdienen oder gar Gewinn zu machen. Denn in erster Linie wird es als ein Teil der regionalen Gesellschaft gesehen, als Corporate Citizen.

In einem großen Konzern kann man leichter über große Zahlen sprechen. 1.000 Stellen, die gestrichen werden müssen, sind dort erst einmal 1.000 ►

Stellen. Die 1.000 Menschen dahinter verschwimmen allzu oft in der Größe, Überregionalität und Unfassbarkeit des global agierenden Konzerns. Hundert Stellen des regional verwurzelten Unternehmens aber sind hundert konkrete Gesichter „aus unserer Stadt“. Anders als der große Konzern kann das klein- oder mittelständische, regional unter Beobachtung stehende Unternehmen nicht auf die stringente unternehmerische Argumentation setzen: Der konsequente Sanierungskurs, den die Börse bei einem Großkonzern honoriert, wird beim Mittelständler als Verrat an der eigenen Geschichte und der Region interpretiert.

3. Die spinnen, die Medien!

Wenn es kriselt, stehen sie auf einmal unangemeldet mit der Kamera vor dem Werkstor, recherchieren in den Gassen der Stadt, kramen die Bilder aus der guten alten Zeit hervor und stellen unangenehme Fragen. Viele mittelständische Unternehmen sind auf diese Situation nicht vorbereitet. Sie kennen sie einfach nicht. Vor allem sind sie nicht gewappnet für die Skandalisierung und Dynamisierung durch Twitter, 1414, YouTube oder andere Medienformate und Verbreitungswege im Internet. Sie sorgen dafür, dass das eben noch regional begrenzte Thema verkürzt und zugespitzt überregional verbreitet wird. Egal, ob als Story für sich oder als Beleg für grassierende Unmoral – spätestens jetzt gleitet die Meinungsbildung aus der Hand, wenn die gesamte Kommunikation im Vorfeld nicht bis ins Detail durchgeplant war.

Das alles wäre zu verkraften – schließlich zieht der mediale Sturm irgendwann vorüber. Allerdings ist der Sturm keiner, der nur die Unternehmenskommunikation erfasst. Er legt vielmehr das gesamte Unternehmen lahm, verlangsamt die komplette Aufmerksamkeit

der Führungsriege und gefährdet im Kern die Führbarkeit des Unternehmens.

Das ist der Unterschied zwischen großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen. Große Konzerne haben es im Ernstfall leichter: Die sie beurteilenden Medien oder Analysten haben täglich mit „Downsizing“ zu tun und sie bewerten meist mit einer vergleichsweise emotionslosen Distanz. Die Konzerne selbst wiederum sind für den Ernstfall gerüstet. Es gibt genügend Truppen, die sich kümmern – Kommunikatoren, Juristen etc. – und dafür sorgen, dass die Unternehmensführung weiter ihren Job machen kann. Die Geschäfte können im Hintergrund relativ problemlos weiter betrieben werden. Der Vorstand des Mittelständlers dagegen ist im Ernstfall komplett in Beschlag genommen: als Krisenmanager, als Öffentlichkeitsarbeiter, als Diplomat. Für das Unternehmen bleibt keine Zeit mehr. So wird der kommunikative gleichzeitig zum unternehmerischen Ernstfall.



Heiner Reiners
Managing Director
bei Deekeling Arndt Advisors

Gesucht: Der Mut und die Kraft zur Veränderung!

von Wolfgang Clement

Deutschland in kritischer Zeit. Viele Menschen sind verunsichert. So viele Arbeitnehmer wie nie zuvor sind schon „in Kurzarbeit“, immer mehr fürchten um ihren Job. Die alltäglichen Meldungen und Meinungen der Wirtschaftsexperten verbreiten Angst und Schrecken statt Orientierung zu geben. Prognosen, die sich zwischen minus zwei und minus sechs Prozent „Wachstum“ bewegen, die gab es noch nie in unserer Nachkriegsgeschichte.

Doch wir wissen: In jeder Krise stecken auch Chancen, die ergriffen sein wollen. Dazu gehört, sich auf die eigenen Kräfte und Möglichkeiten zu besinnen und die Fesseln zu zerreißen, die wir uns über die Zeit selbst angelegt haben. Denn ich bin meiner Sache sicher: Hätten wir früher dafür gesorgt, all die ideologischen, politischen oder administrativen Bremsklötze zur Seite zu räumen, die heute private Initiativen und privatwirtschaftliche Investitionen behindern, wir könnten uns vieles aus den gewaltigen staatlichen Konjunkturprogrammen sparen.

Man wartet immer auf einen Befreiungsschlag gegen die überbordende Bürokratie, die die Unternehmen unseres Landes jährlich knapp 50 Milliarden Euro kostet. Aber wer hat endlich den Mut und die Kraft dazu? Wer schafft die dringend notwendige Beschleunigung von Genehmigungsverfahren? Ist es nicht doch an der Zeit, es dem amerikanischen Präsidenten gleich zu tun und die verantwortungsbewussten Stammzellforscher im Lande zu fördern und die grüne Gentechnologie, die für die Bekämpfung des Hungers auf der Welt so wichtig ist, nicht länger zu brandmarken? Was ist mit den Milliardeninvestitionen in den deutschen Kraftwerkspark, die zur Stunde auf Eis liegen? Sollten wir nicht doch auch die Atomoption offenhalten, statt allein auf die regenerativen Energiequellen zu setzen? Ich bin überzeugt: So käme rasch mehr zusammen als all das, was uns derzeit im Kampf gegen die Herausforderungen der Rezession teuer zu stehen kommt.

Aber den Mut und die Kraft umzudenken und umzusteuern, wünscht man sich nicht nur von der Politik. Auch Unternehmer und Manager sind gefordert, Geschäftsmodelle und Strategien zu überprüfen, wo dies fällig ist. Banken etwa, die sich in fremde Finanzwelten verrannt und von ihren Kunden entfernt haben, oder Industriekonzerne, die ihr Augenmerk mehr auf den Kapitalmarkt denn auf ihre ureigenen Stärken gelegt und darüber Chancen verspielt haben. Dem Krisenreflex der Kostenreduktion nachzugeben ist verständlich und nicht selten auch geboten. Aber dieser Reflex hilft allenfalls in der akuten Not, auf die Dauer hat er noch kein Unternehmen marktüberlegen gemacht.

Der starke Staat braucht nicht immer mehr Regulierungen „von oben“. Vor allem anderen braucht er starke, aktive, selbstbewusste Bürger und mutige, veränderungswillige und verantwortungsfähige Unternehmer. Auf genau die sind wir angewiesen, gesellschaftlich wie volkswirtschaftlich. Und zwar gerade in dieser herausfordernden Zeit!



Wolfgang Clement
Ehemaliger Ministerpräsident
des Landes NRW und
Bundesminister für Wirtschaft
und Arbeit a. D.

Restrukturierung –

mehr als Zahlen, Recht und Ordnung

von Peter Mentner und Kristina Haaf

Minus 20 Prozent Sachkosten, minus 20 Prozent Personalkosten – so die Zielsetzung eines gängigen Restrukturierungsprojekts. Selbstverständlich soll der Stellenabbau sozialverträglich ablaufen: Ruhestandsregelungen, Abfindungen für Freiwillige, eine Auffanggesellschaft; betriebsbedingte Kündigungen nur im Notfall. Projektdauer: drei, sechs oder zwölf Monate, je nach Umfang und Komplexität. Alles ist sauber berechnet, im Ablauf präzise geplant und juristisch wasserdicht. Das Projekt kann starten und verkündet werden: klar, logisch und zwingend. Aufgabe der Kommunikation ist es, das Projekt in einem geordneten Prozess zu begleiten und einer möglichen negativen Berichterstattung in den Medien vorzubeugen oder sie anzuwenden. Letztlich ein technisch-aseptischer Prozess, an dessen Ende wieder ein kraftvolles Unternehmen stehen soll.

Bei Restrukturierungen geht es um Zahlen, Organisation und Recht. Das muss so sein. Das Unternehmen soll sich wieder rechnen und muss sicherstellen, dass das „Sichrechnen“ auch organisatorisch und rechtlich umzusetzen ist. Der fatale Fehler: Bei Restrukturierungen reduzieren sich Unternehmen in ihrer Selbstwahrnehmung und Daseinsberechtigung auf diese betriebswirtschaftlichen Faktoren. Sie verlieren aus dem Blick, welche unternehmerische Idee dem Unternehmen zugrunde liegt und was es im Inneren zusammenhält. Im normalen Arbeitsalltag sprechen Menschen mit Menschen. In der Ausnahmesituation Restrukturierung trifft die Kennzahl auf den Produktionsfaktor. Die Wahrnehmung: Das Unternehmen entwertet sich selbst und seine Führungskräfte und Mitarbeiter. Für diese wird die Restrukturierung zum Selbstzweck, mit gravierendem Schaden für das Unternehmen. Die zu Produktionsfaktoren Degradierten lehnen sich auf gegen die Quelle des Unheils und der Missachtung: das Restrukturierungsprojekt. Sie stellen nicht nur die Rationalität des Projektes infrage, sondern unterwandern und verwässern es, wo sie nur können. Ihre Motive sind klar und legitim. Sie wehren sich gegen ihre Entwertung und kämpfen für den Erhalt „ihres Unternehmens“. Gerät ein Unternehmen in dieses Fahrwasser, wird es das Ziel der Restrukturierung logischer Weise verfehlen.

Lässt sich eine solche Entwicklung verhindern? Ja, und zwar mit der richtigen Kommunikation; einer Kommunikation, die den Sinn und die Strategie des Unternehmens vermittelt und in Beziehung zur Restrukturierung setzt. Restrukturierungskommunikation muss sinnstiftend sein. Im Klartext: Sie erklärt die Aufgabe des Unternehmens und welchen Beitrag der Einzelne und die Restrukturierung

zum Erhalt und zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leisten. Für diejenigen, die das Unternehmen verlassen, ist die Restrukturierung immer schmerzhaft und stellt eine existenzielle Bedrohung dar. Diejenigen jedoch, die bleiben, erhalten ihre Loyalität aufrecht und tragen weiterhin zur Umsetzung der unternehmerischen Idee bei.

In der Praxis heißt das: Damit eine Restrukturierung erfolgreich ist, muss die Kommunikation vier Aufgaben erfüllen.

Sicherer Prozess

Restrukturierung verursacht Unsicherheit und Nervosität, es kommt zu Kurzschlussreaktionen statt zu durchdachten Entscheidungen. Mit einem sicheren Kommunikationsprozess, der allen rechtlichen und inhaltlichen Vorgaben entspricht und der die Anforderungen aller Anspruchsgruppen berücksichtigt, signalisiert das Unternehmen: alles unter Kontrolle, alles stabil. Das Kommunikationsteam sorgt für die Vernetzung aller Beteiligten und unterstützt das Topmanagement im Dialog mit der betrieblichen Mitbestimmung, der Presse und der Politik. ▶

Mehrwert durch Kommunikation



Echte Perspektive

Um die Belegschaft für die Ziele eines Restrukturierungsprojekts zu gewinnen und um den Medien ein tragfähiges Motiv zu liefern, braucht es die unternehmerische Idee. Diese muss so formuliert sein, dass sie für alle Beteiligten vorstellbar ist, ein inneres Bild erzeugt. Auf dieses Bild müssen sich alle Beteiligten beziehen können: bedeutend genug, um dafür auch Opfer zu bringen. Aufgabe der Kommunikation ist es, dieses Bild in die langfristige unternehmerische Geschichte einzubetten und die Belegschaft darauf einzuschwören. So gewinnt jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter eine Vorstellung vom Sinn des Unternehmens, von der Restrukturierung und vom eigenen Beitrag.

Stabile Führung

Das typische Phänomen: An dem Tag, an dem die Restrukturierung angekündigt wird, stellen die Führungskräfte ihren ungeschriebenen Loyalitätskontrakt in Frage. Findet die Kommunikation mit Inhalt und Sprache keinen Anschluss an die Führungskräfte als denkende, fühlende Menschen, kündigen sie den Kontrakt auf, entziehen sich ihrem Auftrag und solidarisieren sich mit ihren Mitarbeitern gegen den Vorstand. Die Restrukturierung gerät in Gefahr. Die Maxime für den Vorstand: Loyalität erhalten, die Handlungsfähigkeit sichern. Der Beitrag der Kommunikation: zusätzliche Auftritte und Foren schaffen, in denen das Topmanagement seine Führungsstärke demonstrieren kann. Hier gibt der Vorstand seiner Führungsmannschaft Rückendeckung – und die Rückversicherung, dass die alten Regeln und Loyalitäten auch in der Ausnahmesituation gelten. Damit erhalten die Führungskräfte einen Orientierungspunkt, von dem aus sie die Restrukturierung vorantreiben und gleichzeitig das Tagesgeschäft stabil halten können. Zudem sollte die Kommunikation die Führungskräfte im Arbeitsalltag mit Kommunikationsmaterial, gegebenenfalls auch mit Coaching dabei unterstützen, gegenüber den Mitarbeitern als Botschafter und Vertreter der Geschäftsführung aufzutreten und Vorbild zu sein, trotz der Ungewissheit über das eigene berufliche Schicksal.

Starke Reputation

Mit der Ankündigung einer Restrukturierung beginnen üblicherweise die Spekulationen und Gerüchte. Alle Beteiligten stehen unter großer Anspannung. Oft fehlt die kritische Distanz, und dann wird falsch eingeschätzt: Welche Nachricht ist morgen schon wieder vergessen? Und welche entfaltet erst übermorgen ihre volle Sprengkraft? Hier gilt es, Ruhe zu bewahren. Lässt sich die Geschäftsführung aus dem Konzept bringen und liefert sie keine tragfähige Interpretation der Sachlage, erklären Betriebsräte und Journalisten den Kunden und Geschäftspartnern, wie die Dinge stehen. Hier kommt es darauf an, in der öffentlichen Wahrnehmung ein starkes Profil des Unternehmens und seiner Führung zu verankern, Meinung zu machen und so Unterstützung für das Unternehmen zu sichern. Kommunikation schafft Meinungsbildung, indem sie relevante Anspruchsgruppen und Akteure aus Politik, Medien, Wirtschaft und Gesellschaft identifiziert und das Restrukturierungsprojekt für sie interpretiert. Kommunikation gewichtet Themen und Ereig-

nisse und platziert sie in den Medien, bindet Politik und gesellschaftliche Vertreter ein, stabilisiert die Beziehungen zu den Geschäftspartnern und organisiert die Vorstandskommunikation gegenüber den Gremien und der Belegschaft – auf der Grundlage eines Sets an klaren, verbindlichen und sinnhaften Botschaften.

Sicherer Prozess, echte Perspektive, stabile Führung, starke Reputation – vier Faktoren, die auch darüber entscheiden, ob sich ein Unternehmen am Ende wieder rechnet und in der Lage ist, seine Zukunft zu gestalten.

Kommunikation im Projektverlauf der Restrukturierung

Was passiert	Was zu tun ist	Worauf es ankommt
1 Erarbeitung des Konzepts der Restrukturierung	<ul style="list-style-type: none"> Projektbüro: Infrastruktur, Besetzung Bestandsaufnahme Kommunikationsstrukturen und -kanäle „Gefechtslage“, Szenarien, Strategie Inhalte: Kernbotschaften, Q&A Dramaturgie, Ablaufplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Inhalte: Restrukturierung mit Sinn und Strategie des Unternehmens in Beziehung setzen Prozesssicherheit: Kommunikation, die rechtlichen, strategischen und taktischen Anforderungen genügt
2 Zielgrößen und Maßnahmen der Restrukturierung liegen vor	<ul style="list-style-type: none"> Interne Kommunikationskaskade: Gremien- und Führungskräfteinformation, Mitarbeiterversammlung, Intranet-Information, Aushänge Externe Kommunikation: Hintergrundgespräche Politik, Presseinformation (PM, PK, Einzelgespräche) 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Disziplin, enge Taktung Interpretation des Vorhabens durch Unternehmensführung Mittlere Führungsebene stärken Boden bereiten für Verhandlungen mit Mitbestimmung Weichen stellen: Logik der Geschichte in den Medien verankern
3 Verhandlungen mit der Mitbestimmung laufen	<ul style="list-style-type: none"> Themenmanagement und Themensetting intern und extern (zum Bezugsrahmen der Restrukturierung) Vernetzung und Hintergrundgespräche mit Anspruchsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Kommunikation zur geplanten Zielorganisation Drohendes Kommunikations- und Führungsvakuum durch Prozessinformationen füllen Kommunikation nach innen über externe Medien Mantra von Notwendigkeit und Nutzen des Vorhabens
4 Sozialplan und Interessenausgleich stehen fest	<ul style="list-style-type: none"> Kernbotschaften zu Interessenausgleich und Sozialplan und Ausblick Dramaturgie, Ablaufplanung 	<ul style="list-style-type: none"> Schulterschluss mit Betriebsrat öffentlich inszenieren Führung beweisen: Topmanagement an vorderster Kommunikationsfront, intern und extern Führungskräfte im Konflikt zwischen persönlicher Betroffenheit und Vorbildfunktion entlasten Mitarbeiterperspektive in den Vordergrund rücken

Erfolgsfall Ernstfall:

Der Faktor Kommunikation im Insolvenzverfahren

von Lutz Zimmermann

Kommunikation im Ernstfall der Insolvenz ist ein Kinderspiel. Jedem ist bewusst, dass es Einschnitte geben muss, alle hoffen auf die Rettung. Deshalb muss man nicht lange um den heißen Brei herumreden. Schließlich: In dem Moment, in dem das Überleben verkündet werden kann, wird der Ernstfall ja zum Erfolgsfall.

Ganz so einfach ist es nicht. Es sei denn, man betrachtet den Ernstfall isoliert – losgelöst von dem, was gestern war und morgen sein wird. Aber der Ernstfall ist eben keine isolierte Episode der unternehmerischen Historie. Im erfolgreichen Fall soll der Ernstfall Insolvenz die Grundlage sein von etwas Neuem, von etwas Großem, von Zukunft, Stolz und Wachstum. Auch wenn in diesem kurzen Zeitraum also alle für das Überleben arbeiten: Es geht nicht ums Überleben. Es geht um das Lebendigsein!

Eben darin steckt die große Chance des unternehmerischen Ernstfalls. Wenn es einen Zeitpunkt gibt, an dem man im Unternehmen die Lebensgeister der Veränderung, den Mut zu Neuem, die Bereitschaft zu Einschnitten und neuem Engagement wecken kann, dann ist das der Moment, in dem es um alles oder nichts geht. Schon wenige Wochen nach der Rettung ist dieses Momentum verfliegen. Die Belegschaft atmet erleichtert durch und geht – endlich – wieder zum Alltag über.

Dieses Momentum gilt es zu nutzen. Dabei sollte in der Kommunikation eine Erkenntnis leitend sein: Kern eines jeden Rettungsplans ist eine Idee, wie langfristiger Erfolg möglich wird. Darüber, nicht über die Rettung allein, muss intern gesprochen werden. Während in der Presse allein das Zahlenwerk des Rettungsplans besprochen wird, muss

der Fokus intern auf ein vorstellbares Zukunftsbild des Unternehmens gerichtet sein. Das gelingt freilich nur, wenn man das bekante, kalte Konzeptvokabular verlässt: Wenn Mitarbeiter an einen Neuanfang glauben sollen, dann muss es dafür auch neue Begriffe geben.

Ähnliches gilt für die Kommunikation extern. Unternehmen im Insolvenzverfahren sind in der öffentlichen Wahrnehmung „am Ende“. Diesem Urteil muss Kommunikation aktiv entgegenwirken und Strategie und Geschäftsmodell als grundsätzlich marktfähiges, unternehmerisches Konzept vermarkten. Letztlich ist eine solche Kommunikation, die sich auch jenseits der rettenden Zahlen bewegt, eine wichtige Unterstützung bei der Investorensuche.

Immer bedeutender wird dabei die Wahrnehmung des Insolvenzverfahrens an sich. Verfahren und Verwalter hatten noch niemals so viel Öffentlichkeit wie in diesen Tagen der Krise. Zunehmend kritisch und gleichsam mit großen Erwartungen und Hoffnungen wird beobachtet, was sie tun und wie sie agieren. Wirklich verstanden werden Inhalte und Rahmenbedingungen dieses reglementierten Arbeitsprozesses aber nur von den Wenigsten. Umso wichtiger ist es, die Balance zu finden zwischen Öffentlichkeit und Ruhe – zwischen einer aufklärenden, Transparenz und Orientierung stiftenden Kommunikation und einem stringenten Arbeitsprozess, der ohne Störfelder von außen vorangetrieben werden kann.

„Wir müssen die Schockstarre lösen“

Interview mit Insolvenzverwalter Dr. Frank Kebekus

Sind Sie ein guter Kommunikator, Herr Dr. Kebekus?

Ich kann Informationsbedürfnisse bedienen, wie es sie in jedem Insolvenzverfahren gibt. Die darüber hinausgehenden Kommunikationsbedürfnisse sehen wir natürlich auch, sie sind immens. Die betroffenen Menschen im Unternehmen brauchen Orientierung über den Tag hinaus, genauso wie die übrigen Stakeholder – Kunden, Lieferanten, Gläubiger. Deren Kommunikationsbedürfnisse in Gänze zu bedienen, ist eine Aufgabe für sich.

Das heißt, Sie sind in der Kommunikation eher situativ unterwegs?

Wir agieren zunächst in der akuten Situation, ja. Und das ist am Anfang auch das Wichtigste. Wie geht es konkret in den nächsten Tagen und Wochen weiter? Wie stehen unsere Chancen? Wie agiert der Insolvenzverwalter? Das sind die drängenden Fragen, denen wir uns grundsätzlich offen und unmittelbar stellen. Zu Beginn müssen wir immer die Schockstarre lösen.

Und dann lassen Sie die Leute wieder allein?

Genau das darf natürlich nicht passieren. Denn nach der ersten Beruhigung stellen sich schnell die nächsten Fra-

gen. Ein Insolvenzverfahren bedeutet mehrere Wochen akute Unruhe und Unsicherheit. In dieser Situation sind starke Führungskräfte gefragt und eine interne und externe Kommunikation, die Meinungsbildung und Stimmungen steuern kann, ohne dabei die Arbeit des Insolvenzverwalters zu gefährden.

Kommunikationsexperten und Juristen kommen sich immer wieder ins Gehege...

...weil jeder seine eigenen Ziele für wichtiger hält. Dabei wird übersehen, dass sie – zumindest im Falle einer Insolvenz – in gleicher Mission unterwegs sind. Wir brauchen Sinn und Orientierung stiftende Kommunikation, damit es Zuversicht für eine Zukunft des Unternehmens gibt, für die wir die Grundlage schaffen. Umgekehrt lebt die Kommunikation von einem stringenten, zielorientierten juristischen Prozess. Nur dann kann sie glaubhaft darlegen, dass und wie es vorangehen kann.

Welche Rolle spielen die Medien?

Sie wirken immer stärker in die Unternehmen hinein. Unsere Arbeit steht unter ständig wachsender Beobachtung. Das ist grundsätzlich kein Problem. Problematisch kann es nur werden, wenn die Meinungsbildung über

Rettung und Zukunft der Unternehmen außer Kontrolle gerät und unsere Arbeit gefährdet. Deshalb ist es immer wichtiger, in der Kommunikation nicht nur situativ zu agieren, sondern strategisch. Solche Verfahren sind einfach zu ernst und in ihren Zeitfenstern zu kritisch, als dass sie durch populistische Meinungsbildung oder falsche Berichterstattung gefährdet werden dürfen.



Dr. Frank Kebekus

Rechtsanwalt/Fachanwalt für Insolvenzrecht und Gründer der Sozietät Kebekus et Zimmermann, Düsseldorf. Kebekus ist Sprecher des Gravenbrucher Kreises, in dem die führenden, überregional tätigen Insolvenzkanzleien Deutschlands zusammengeschlossen sind.



Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis

Kommunikation im Corporate Change ist mehr als interne Kommunikation, sie ist eine Managementpraxis – so lautete die zentrale Aussage der ersten Auflage unseres Buches „Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis“. Heute, sechs Jahre später, lassen sich unsere Erfahrungen und Beobachtungen bei der Beratung komplexer unternehmerischer Veränderungsprozesse auf die These verdichten: Change-Kommunikation ist Führungskommunikation! Das klingt banal. Doch was heißt das konkret im Managementalltag? Welche Konsequenzen sind daraus für die Organisation der Change-Kommunikation zu ziehen?

Die komplett überarbeitete Neuauflage gibt Antworten auf diese Fragen und bietet nicht nur einen Überblick über die wichtigsten Kommunikationsthemen aus Sicht von Topmanagern, Unternehmenskommunikatoren, Beratern und Coaches, sondern auch einen substanziellen Einblick in die Praxis wirkungsvoller Change-Kommunikation.

2009. 240 Seiten. Gebunden. 49,90 €
ISBN 978-3-8349-0747-4



CEO-Kommunikation. Strategien für Spitzenmanager

Tagesaktuelle Medienarbeit, konzentriert auf Wirtschafts- und Finanzmedien, bestimmt immer noch die Kommunikationspraxis von Unternehmensführern und Konzernlenkern. Dies wird gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen jedoch nicht mehr gerecht. Die Persönlichkeit und das unternehmerische Handeln von CEOs stehen mehr und mehr im Blickpunkt einer breiten Öffentlichkeit. Deren Ansprüche an Rechtschaffenheit, Glaubwürdigkeit und gesellschaftlichen Nutzen entscheiden zunehmend über die Wahrnehmung unternehmerischen Erfolgs.

Die Organisation der richtigen Wahrnehmung von unternehmerischem Handeln erfordert ein völlig neues Rollenverständnis und eine erweiterte Kommunikationspraxis von Spitzenmanagern.

CEO-Kommunikation umfasst Agenda-Setting, strategische Planung, die Schaffung der institutionellen Voraussetzungen, die Bereitstellung von Ressourcen sowie einen ungleich höheren Aufwand für Reflexion und persönliches Engagement.

2006. 216 Seiten. Gebunden. 49,90 €
ISBN 978-3-593-37948-7

Deekeling Arndt Advisors: Business & Financial Affairs

Restrukturierung &
Sanierung

Insolvenz &
Neuanfang

Mergers,
Acquisitions &
Divestments

Beratung

Projektmanagement

Redaktion

Media Relations

Corporate & Public Affairs

Identity & Change

- Entwicklung Kommunikationsstrategie
- What-if-Szenarien
- Leak-Strategien
- Rollendesign
- Entwicklung Leitideen und -motive für Zukunftsstory
- Projektorganisation
- Entwicklung Kernbotschaften
- Aufbereitung Kommunikationsmaterialien
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Medienmonitoring
- Interimspresesprecher
- Deal Campaigning
- Allianzenbildung
- Krisenkommunikation
- CEO-Kommunikation/Executive Coaching
- Führungskräftekommunikation
- Interne Kampagnen



Peter Mentner
Managing Director

T +49 211 51332-160
peter.mentner@deekeling-arndt.de



Lutz Zimmermann
Managing Partner

T +49 211 51332-125
lutz.zimmermann@deekeling-arndt.de



Heiner Reiners
Managing Director

T +49 69 97098-554
heiner.reiners@deekeling-arndt.de



Thomas Allen

Mit seiner Frau, seiner kleinen Tochter und einer nach eigenen Worten „Heerschar neurotischer Haustiere“ lebt Allen auf einer Farm in Michigan. Seine Monografie „Uncovered – Photographs by Thomas Allen“ ist 2007 bei der Aperture Foundation erschienen. Er wird durch die New Yorker Foley Gallery und durch Thomas Barry Fine Arts in Minnesota vertreten.

Allen sagt von sich selbst, dass er als Kind Pop-up-Bücher liebte und dies auch heute noch so sei: „Früher habe ich kleine Bühnenszenierungen in Schuhschachteln gebastelt. Ich liebte das Gefühl, Teil der Szenerie zu werden, indem ich einfach nur mein Gesicht ganz nah an den Karton brachte.“ Mittlerweile schafft er alternative Realitäten auf andere Art und Weise: Er schneidet seine Figuren aus den Buchdeckeln alter „Schundromane“ der 1940er- und 1950er-Jahre, die so bezeichnende Titel haben wie „I Married A Dead Man“ oder „Marihuana Girl“. Diesen Figuren fügt Allen eine weitere Dimension zu. Er arrangiert eine Gruppe von Figuren auf ungewöhnlichen Bühnenkompositionen so, dass die einen hell erleucht

et werden und die anderen im Dunkeln verbleiben. Dadurch entsteht ein völlig neuer Kontext, wird eine neue Geschichte erzählt.

Anders als bei Künstlern wie David Levinthal oder Abelardo Morell, die ebenfalls Miniaturkonstruktionen aus Popkultur-Artefakten oder -Bildern errichten, feiern Allens Arbeiten die besonderen Qualitäten des „Schundromans“: Er ist billig und ein bisschen geschmacklos; er ist gemacht, um nach Gebrauch weggeworfen zu werden, aber ganz bestimmt unterhaltsam. Allens Bilder zeichnen sich jedoch durch mehr aus als nur durch simples Amusement. Seine Bilder haben etwas damit zu tun, wie Bücher durch ihre Leser mit Leben gefüllt werden. Thomas Allen erinnert die Betrachter seiner Werke daran, was an einer guten Geschichte so unwiderstehlich ist.



Ausgewählte Ausstellungen

- „Back Stories“, Foley Gallery, New York (2009)
- „Fever“, Thomas Barry Fine Arts, Minneapolis (2009)
- „Cheap Trade“, Caroll & Sons Gallery, Boston (2008)
- „Photographs“, Light & Sie Gallery, Dallas (2008)

www.foleygallery.com
www.thomasallenonline.com



Martin Klimas

Der Fotograf Martin Klimas wurde 1971 in Singen geboren. Heute lebt er mit seiner Lebensgefährtin und der gemeinsamen Tochter in Düsseldorf. Er hat an der Fachhochschule Düsseldorf u. a. bei Prof. Gerhard Vormwald Grafikdesign studiert. Vertreten wird er durch die Galerie Michael Cosar.

Klimas' Arbeiten sind stark von der „High-Speed-Fotografie“ beeinflusst. Doch geht es ihm dabei in erster Linie nicht um den Akt der Zerstörung, sondern um die Transformation des zerstörten Objekts. Auf den ersten Blick mag es eine absurde Idee sein, etwas Intaktes in seine Einzelteile zu zerlegen. Auf den zweiten Blick aber entsteht erst dadurch etwas Neues: Der Künstler befreit die Dinge von ihrer Funktionalität und dokumentiert den entscheidenden Moment der Transformation, den exakten Wendepunkt. So verbindet er Schönheit und Vergänglichkeit, Statik und Bewegung, Sukzessives und Simultanes. In seinen Fotografien ist die Vorstellung der Ursprünglichkeit noch ablesbar, wenn schon der Gang in die Vergänglichkeit in die Objekte hineingeschrieben ist. Damit nimmt der Foto-

graf vorweg, was allen irdischen Dingen droht und irgendwann auch widerfährt: Sie werden zerstört oder zerfallen.

Wie kommt Martin Klimas zu diesen außergewöhnlichen, gestochen scharfen Aufnahmen? In einem Studioaufbau wird eine digitale Kamera an ein Mikrofon und einen Schallauslöser gekoppelt; daraufhin werden die einzelnen Porzellanfiguren aus drei Metern Höhe fallengelassen; sobald eine Figur auf den Boden schlägt, liefert der Crash das Signal für die Auslösung des Bildes. Keine Ölmalerei, keine Skulptur, keine Videoproduktion hätte die Möglichkeit, einen derart genauen Fingerabdruck der Zerstörung wie unter einer Lupe zu präsentieren.



Ausgewählte Ausstellungen

- „Ceramic Explosions“, Andy Warhol Museum, Pittsburgh (2008)
- Galerie Michael Cosar, Düsseldorf (2008)
- Foley Gallery, New York (2007)
- Galleria Suzy Shammah, Mailand (2005)

www.martin-klimas.de



Paola Tedde

„Guck mal“ – Bewegung und Ausdruck in Klein- kinderzeichnungen aus aller Welt

Die Sammlung „Guck mal“ umfasst rund 20.000 Bilder von Mädchen und Jungen aus aller Welt im Alter zwischen 15 Monaten und 7 Jahren. Einige davon entstanden sogar schon im Jahr 1920. Zusammengetragen hat die teilweise erstaunlich filigranen Zeichnungen Norbert Carstens. Der Kunstlehrer ist in den vergangenen 20 Jahren um den Globus gereist und hat immer wieder Kinder für sich malen lassen. Ein großer Teil der Sammlung stammt zudem aus Erbschaften und Vermächtnissen.

„Guck mal“ als Ausstellung zeigt aus diesem Fundus einen repräsentativen Querschnitt von 200 Bildern. Nach der erstmaligen Präsentation in Düsseldorf im Mai 2003 reisen diese Kinderzeichnungen um die Welt. Die Gründung von Talentino e.V. und „Guck mal“ als dessen erstes Projekt geht auf eine Initiative der Sängerin und Stimmbildnerin Paola Tedde zurück.

Die Ausstellung verdeutlicht, dass es so etwas wie eine weltweite Kinder-

zeichensprache gibt: Überall auf der Welt tauchen in bestimmten Altersgruppen die gleichen Elemente in den Bildern auf. Bei den Zweijährigen zum Beispiel dominieren große Kringel und Punkte – das ist in Japan nicht anders als in Argentinien. In den ersten 5 bis 6 Jahren entwickeln die Kinder dann ihre universelle persönliche Formensprache. Erst gegen Ende dieser Phase integrieren sie kulturelle und traditionelle Einflüsse: Zum Beispiel malen japanische Kinder Drachen und südamerikanische kleiden ihre Menschen in Ponchos. Aber allen Bildern ist gemeinsam, dass sie die Persönlichkeit der Kinder widerspiegeln.

Die Initiatoren des Kulturprojekts wollen mit ihrem Konzept dabei helfen, die Individualität von Kindern zu stärken. Denn indem sie malen, verarbeiten Kinder ihre Eindrücke und Erfahrungen. Frei von der Verpflichtung zu konventionellen Formen folgen sie allein ihrem Wunsch, sich mitzuteilen. Gleichzeitig ist das Malen ein wichtiges Vehikel der Persönlichkeitsbildung. Und hierfür möchten die Initiatoren Wege ebnen. Denn gestalterische Freiheit ist nötig, damit aus universellen Anlagen individuelle Mitteilungsformen entstehen können.



www.talentino-look.de

Deekeling Arndt Advisors:

Düsseldorf

Schanzenstraße 56
40549 Düsseldorf
T +49 211 51332-0
F +49 211 51332-100

Berlin

Karlplatz 7
10117 Berlin
T +49 30 921012-0
F +49 30 921012-410

Brüssel

Rond Point Schuman 6
1040 Brüssel
T +32 498 513217
Belgien

Frankfurt

Feuerbachstraße 26-32
60325 Frankfurt a. M.
T +49 69 97098-0
F +49 69 97098-500

München

Erika-Mann-Straße 64
80636 München
T +49 89 442384-0
F +49 89 442384-910

www.deekeling-arndt.de