

Wie Kommunikation entscheidend zum Erfolg von Restrukturierungen beiträgt

Von Fiona Claire Littig und Simon Hertwig

09. Mai 2023

Ohne Kommunikation wird keine Restrukturierung gelingen.

Wie und ab wann aber setzt man sie richtig ein – und was kann sie leisten? Fünf Faktoren zeigen die Vorteile von strategischer Kommunikation in erfolgskritischen Restrukturierungssituationen.

Restrukturierungen sind manchmal unvermeidlich, um die langfristige Profitabilität von Unternehmen zu sichern. Die Gründe für eine Neuausrichtung, das Bild der zukünftigen Organisation und der zeitliche Rahmen für ein solches Projekt variieren jedoch von Fall zu Fall. Die Intention, die Rahmenbedingungen und Fakten müssen in solch einem Fall verständlich erklärt werden – und zwar gegenüber allen relevanten Beteiligten: Arbeitnehmervertreter:innen, Mitarbeitenden, Führungskräften, Investor:innen, Kund:innen, Lieferant:innen und der Politik. Dies zielgruppenspezifisch, verständlich, glaubwürdig und konsistent zu tun, ist eine der wichtigsten Aufgaben der Kommunikation.

Das geschieht nicht im luftleeren Raum. Im Gegenteil: Der gesetzlich vorgegebene Prozess muss präzise eingehalten werden. Es gilt, mögliche gegensätzliche Ansichten von Betroffenen und von Medien, Gewerkschaften oder Politikern zu antizipieren und darauf angemessen zu reagieren. Kommunikation schafft hier Prozesssicherheit, kann das Top-Management auf negative (öffentliche) Reaktionen vorbereiten und den Spielraum für Fehlinterpretationen minimieren. Sie stützt zudem die Geschäftskontinuität. Rechtzeitig und nachvollziehbar zu informieren hilft, Gerüchten und Unruhe vorzubeugen, den Prozess dadurch nicht unnötig zu verlangsamen – und den gebotenen Respekt gegenüber betroffenen Mitarbeitenden zu zeigen. Wichtig ist hierbei, die Kommunikation frühzeitig, am besten zu Beginn eines Restrukturierungsprozesses, in die Planungen mit einzubeziehen, um eine professionelle Vorbereitung und taktische Begleitung zu gewährleisten.

Die Kommunikationsabteilung handelt dabei nicht autark. Das Top-Management, Unternehmensabteilungen wie Legal, Human Relations oder Public Affairs sowie externe Berater sind in den Restrukturierungsprozess eingebunden und beteiligen sich an Planung, Entscheidungsfindung und Umsetzung. Die Kommunikationsabteilung als integraler Partner fördert innerhalb des Projektteams die Kollaboration der verschiedenen Funktionen, entwickelt Botschaften und Inhalte entlang der arbeitsrechtlichen Strategie und koordiniert Kanäle und Timing für kommunikative Aktivitäten. Oft genug führt sie auch die unterschiedlichen Prozessstränge zusammen.

Der internen Kommunikation kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Denn es geht nicht nur um Arbeitsplätze und Kostensenkung, es geht um Menschen. Und zwar nicht nur um diejenigen, die von Maßnahmen betroffen sein werden, sondern auch um diejenigen, die im Unternehmen verbleiben: Sie müssen „mitgenommen“ werden. Es gilt, ihnen glaubwürdig das Gefühl zu vermitteln, dass das Top-Management verantwortungsvoll handelt und auch ihre Interessen berücksichtigt. Ein fairer Umgang miteinander und ein offenes Ohr stärken die Unternehmenskultur dann selbst in schwierigsten Veränderungssituationen und schaffen Vertrauen in das Top-Management und dessen Entscheidungen. Im Idealfall gelingt es mit einem nachvollziehbaren und überzeugenden Narrativ, das aufzeigt, wo die Reise hingehet, für Unterstützung zu werben und Top-Talente im Unternehmen zu halten. Das geht nur, wenn man Gesicht zeigt und bereit ist, auch auf kritische Fragen persönlich einzugehen. Die Erfahrung zeigt: Wenn Führungskräfte eine aktive Rolle bei Restrukturierungsprojekten annehmen, und sichtbar und zugänglich sind, dann können sie auch glaubwürdig die Notwendigkeit von Umstrukturierungen erklären und für die Zukunft des Unternehmens stehen.

Die externe Kommunikation ist dabei nicht minder relevant (zumal sie stets auch in das Unternehmen und die Belegschaft hineinwirkt). Außenstehenden wie Investor:innen, Kunden:innen und Geschäftspartner:innen, aber auch der Politik muss der Kontext eines Restrukturierungsvorhabens beschrieben, sie müssen transparent informiert werden, und das Ziel ist zu erklären. Schlüssig zu argumentieren, warum eine Maßnahme notwendig ist, darzulegen, dass sämtliche Alternativen geprüft wurden und zu erklären, wie die Zukunft des Unternehmens aussehen wird, schafft die Grundlage für einen echten Diskurs auch mit denjenigen, die keinen direkten Einblick in das Unternehmen haben.

Auch wenn die Ankündigung eines Restrukturierungsvorhabens selten Begeisterung auslöst, so sorgt der richtige Einsatz von strategischer Kommunikation für Perspektivwechsel, für größeres Verständnis oder zumindest für eine differenziertere Sicht. Und das kann den entscheidenden Unterschied ausmachen.

Um das Gespräch fortzuführen:

Fiona Claire Littig | Partner & Office Head Munich | E-Mail: littig@brunswickgroup.com

Simon Hertwig | Partner | E-Mail: shertwig@brunswickgroup.com