

# Issues Management in einem erfolgreichen Change Management-Prozess

---

## Das Beispiel RWE Solutions

*Uta-Micaela Dürig*

„An issue ignored is a crisis ensured.“

Henry Kissinger

### Vorbemerkung

Change Management: Welchen Stellenwert kann Issues Management darin haben? Kann es erfolgreich auf einen Change Management-Prozess einwirken? Und wie kann dies umgesetzt werden?

Seitdem 1977 der amerikanische PR-Berater W. Howard Chase den Begriff „Issues Management“ prägte, geistern viele unterschiedliche Definitionen durch die Literatur. Einen Grundtenor verbindet alle: Ein proaktives Management von Unternehmenskommunikation muss deutlich vor der Meinungsbildung beginnen, damit Entwicklungen aktiv mitgestaltet werden und Themen gezielt und wirkungsvoll in die Öffentlichkeit gebracht werden können. Chase hatte erkannt, welchen Schaden öffentliche Auseinandersetzungen den Unternehmen zufügen können. Er definiert Issues Management daher als „Informationssystem, das Konfliktherde rechtzeitig erkennt, analysiert, bewertet und Handlungsoptionen zeigt“ (Mast 2002).

Auch in einem Veränderungsprozess geht es um das frühzeitige Erkennen von erfolgsrelevanten Themen, Stimmungen und Thementrends – um die richtigen Botschaften zur richtigen Zeit: Ein Gerücht, nicht frühzeitig erkannt, schafft Misstrauen bei den Mitarbeitern, findet den Weg in die Öffentlichkeit und muss mit hohem Energieaufwand richtig gestellt werden. Der Makel, es könnte doch etwas Wahres daran gewesen sein, bleibt, schadet dem Image und zerstört Vertrauen – oder die gewünschte Positionierung eines neuen Unternehmens wird zu einer Zeit kommuniziert, in der dieses Thema verfrüht, nicht verstanden oder sogar überaus kritisch kommentiert wird. Wirkungslos bis vernichtend

kann diese Aktivität damit im Markt und für das Unternehmen sein. Das Problem bei beiden beschriebenen Situationen liegt in der nicht früh genug vorgenommenen Analyse des Themenumfeldes sowie in dem Ignorieren von Stimmungen.

Issues Management kommt daher auch in Change Management-Prozessen eine hohe Bedeutung zu. Rückblickend auf das Gründungsjahr von RWE Solutions 1999 lässt sich sagen: Issues Management hat einen bedeutenden Beitrag zum erfolgreichen Veränderungsprozess geleistet – neben weiteren entscheidenden Faktoren wie dem strategischen Markenkernprozess als Basis aller Kommunikationsmaßnahmen, dem Aufbau einer starken Corporate Identity, einem emotionalen Corporate Design, dem ganzheitlichen Ansatz der RWE Solutions-Kommunikation (Total Loop Communication) sowie einer intensiven, auf Dialog und Vertrauen ausgerichteten internen Kommunikation. Issues Management hat dafür gesorgt, dass die richtigen Botschaften zur richtigen Zeit in der richtigen Form nach „innen“ wie „außen“ transportiert werden konnten.

## Ein neuer Player im liberalisierten Energiemarkt

Im Zuge der strategischen Neuausrichtung und Fokussierung des RWE-Konzerns auf das Utility-Geschäft entstand 1999 aus über 100 mittelständischen Firmen ein neues RWE-Unternehmen mit dem heutigen Namen RWE Solutions. Nahezu alle Gesellschaften gehörten bereits seit langem zum RWE-Konzern und waren im energietechnischen Markt aktiv.

Hintergrund der Neugründung war und ist ein zunehmend liberalisierter Energiemarkt in Europa, in dem mittelständische Service-Unternehmen in Zukunft stark unter Druck geraten und teilweise nur geringe Überlebenschancen haben werden. Ihnen fehlt das Geld für Internationalisierungs- und Akquisitionsstrategien bzw. für den Auf- sowie Ausbau von Neugeschäft, aber auch für notwendige Restrukturierungen.

Ein Unternehmen mit Finanzkraft, einem starken europäischen Vertriebsnetz und einem Geschäftsmodell, das sich an Systemen statt an Einzelleistungen und -produkten orientiert, besitzt dagegen in einem liberalisierten Energiemarkt gute Zukunftsperspektiven. Heute – dreieinhalb Jahre nach der Gründung des Unternehmens – beschäftigt RWE Solutions rund 13.000 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 2,8 Milliarden Euro. Das Unternehmen ist als RWE Führungsgesellschaft im RWE-Konzern für den Unternehmensbereich Industrieservices im Geschäftsfeld Strom verantwortlich. In Deutschland ist RWE Solutions Marktführer bei Planung, Aufbau und Management von energietechni-

scher Infrastruktur und gehört in Europa zu den führenden fünf Anbietern von Energieeffizienz-Lösungen. Zu ihren Kunden zählen Industrieunternehmen sowie Versorger, die von der Planung, über den Aufbau, den Betrieb, die Instandhaltung von Energie-Nebenanlagen bis hin zur Lieferung von so genannten Medien wie Strom, Dampf, Druckluft, Wasser etc. umfassende Leistungen beziehen. RWE Solutions hat in den ersten drei Jahren des Veränderungsprozesses rund 40 Prozent des Umsatzes durch Desinvestments und Restrukturierungen abgegeben und ebenso viel im selben Zeitraum durch Akquisitionen und internes Wachstum dazu gewonnen. Dieser enorme Wandel allein erzeugte bereits einen massiven Kommunikationsbedarf und stellte hohe Anforderungen an das Change Management.

## **Ausgangssituation und erste Issues Management-Maßnahmen**

1999 stand die Gründung des Unternehmens im Zeichen eines sich entwickelnden Marktes der energietechnischen Dienstleistungen. Die über 100 Einzelgesellschaften agierten vor der Gründung mit unterschiedlichen Corporate Designs, Logos und Unternehmenskulturen. Der Change Management-Prozess hatte darum als ein bedeutendes Ziel, die Bereitschaft unter den Mitarbeitern zum Aufbau eines neuen Unternehmens zu schaffen, das mit neuer Corporate Identity, neuem Corporate Design, neuem Logo, neuer Unternehmensorganisation und einer auf Offenheit ausgelegten Unternehmenskultur im Markt auftritt.

Am 8. November 1999 ging das Unternehmen zunächst unter dem Namen TESSAG Technische Systeme und Services AG in Frankfurt am Main mit einer breit angelegten Anzeigenkampagne, Direct Mailings und Medienaktivitäten an die Öffentlichkeit. Dem Start vorausgegangen war ein Medien-Monitoring, um das thematische Umfeld, Wettbewerbsprofile, Marktgegebenheiten, Kundenaussagen und Vergabeverhalten zu analysieren. Parallel richtete sich ein Monitoring mit ähnlichen Fragestellungen an Führungskräfte und Mitarbeiter insbesondere des Vertriebes. Dabei ging es auch vor allem um die erfolgreiche Vermittlung des neuen Geschäftsmodells und um allgemeine Erwartungen und Befürchtungen der Beschäftigten.

Zu kommunizieren waren in dieser Zeit unter anderem die Notwendigkeit des Wandels, die Unternehmensstrategie, Akquisitionen wie Desinvestitionen sowie die Positionierung im Markt sowie ab Herbst 2001 die zusätzlichen Aufgaben des Unternehmens innerhalb des RWE-Konzerns, die zum neuen Namen „RWE Solutions“ führten: TESSAG wurde

zur RWE-Vertriebsgesellschaft für die RWE Industriekunden und ist seitdem zusätzlich für das industrielle Stromgeschäft verantwortlich.

## Ganzheitliche Kommunikationsstrategie

Eine grundlegende Voraussetzung für den erfolgreichen Veränderungsprozess bildete die von Beginn an ganzheitlich angelegte Kommunikationsstrategie. Auf Grund der vom Markt vorgegebenen notwendigen Geschwindigkeit und der Erkenntnis, dass solche komplexen Veränderungsprozesse, nur wenn sie ganzheitlich angelegt sind, in kurzer Zeit positive Wirkung erzielen können, waren in den viermonatigen Strategieprozess neben dem Vorstand 350 Führungskräfte sowie Vertreter der Arbeitnehmer eingebunden.

Am Anfang standen unter anderem folgende Fragen im Vordergrund: Wie bildet man aus über 100 Firmen in kurzer Zeit ein schlagkräftiges, international agierendes Unternehmen? Wie schafft es diese neue Company, als Marke in kürzester Zeit bekannt und wahrgenommen zu werden? Wie erzielt ein – bei der Gründung 1999 – über 18.000 Mitarbeiter starkes Unternehmen dieselbe Aufbruchstimmung und Motivation wie ein junger Start-up-Betrieb? Wie kann Kommunikation erfolgreich den Change Management-Prozess vorantreiben?

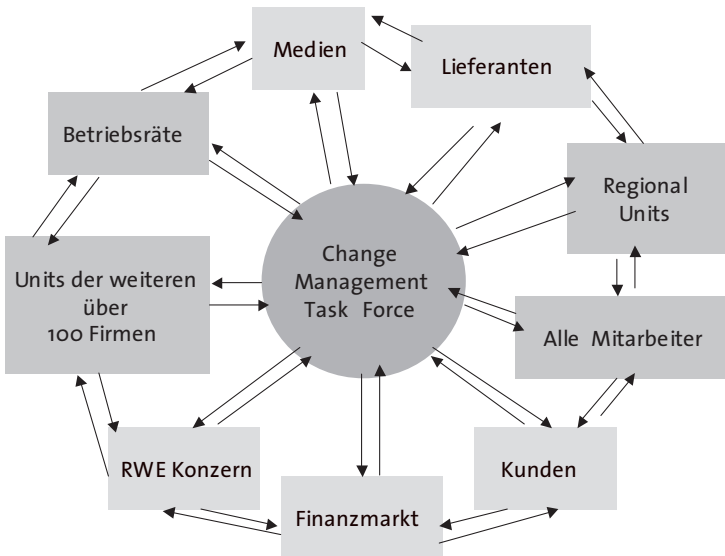


Abbildung 1: RWE Solutions setzt auf ganzheitlichen Ansatz (Total Loop communication)

Zum Abschluss des Strategieprozesses waren die maßgeblichen strategischen Pfeiler des neuen Unternehmens festgelegt: das Geschäftsmodell, die Organisationsstruktur, das Leitbild und ein neues Corporate Design. Die Mitarbeiter des Unternehmens waren von Anfang an über das Projekt informiert bzw. teilweise auch bereits daran beteiligt. Dabei war der offene Dialog, insbesondere mit den Gremien der Arbeitnehmervertreter sowie ihre Einbindung entscheidende Voraussetzungen für den positiven Verlauf des Change Management-Prozesses.

Auf Grund der ganzheitlichen Kommunikationsstrategie wurde der Begriff „Total Loop Communication“ geprägt: Dieser Kommunikationsansatz lebt von parallelen bzw. ganzheitlichen Kommunikationsaktivitäten gegenüber allen relevanten Stakeholdern von Beginn des Veränderungsprozesses an.

Für diese Vorgehensweise in Veränderungsprozessen sprechen unter anderem zwei Aspekte:

- Notwendige Kommunikationsmaßnahmen, die zeitversetzt entwickelt und umgesetzt werden, erzielen weniger Wirkung.
- Werden von Beginn an nicht gleichzeitig alle relevanten Stakeholder angesprochen, sondern Zielgruppen nacheinander in den Kommunikationsmix integriert, kommt es zu einem Informationsgefälle. Der Change Management-Prozess läuft damit Gefahr zu scheitern. Grund: In einer vernetzten Welt ist ein paralleles oder regional begrenztes Kommunizieren nicht möglich: Alle Stakeholder – auch die, die nicht direkt angesprochen werden – erfahren indirekt über Medien, Internet, Mitarbeiter etc. von Botschaften, die ausgesandt werden. Dies schafft bei den Zielgruppen, die nicht direkt angesprochen wurden, Misstrauen, gibt Gerüchten Nährboden und verhindert ein einheitliches Gesamtprofil. Je vernetzter die mediale Welt und je schneller weltweit miteinander kommuniziert werden kann, desto ganzheitlicher und paralleler muss der Kommunikationsansatz sein.

Grundüberlegungen zu Beginn (Checkliste) des Change Management-Prozesses waren daher:

- Welche internen wie externen Gruppen müssen von Beginn an einbezogen werden?
- Sind die Kernaussagen und die „Story“ des Unternehmens klar formuliert und dokumentiert?
- Sind Geschäftsmodell und Strategie des Unternehmens für einen Externen verständlich (Fremdbeurteilung einholen) und kommunizierbar?

- In welchem thematischen Umfeld (Markt, Kunden, Wettbewerb, Mitarbeitererwartung, wirtschaftliche und politische Situation etc.) startet bzw. wird der Veränderungsprozess durchgeführt?
- Mit welchen Argumenten, Beispielen, internen oder externen Persönlichkeiten und Referenzen können Story, Geschäftsmodell und Strategie unterstützt werden (Fragekatalog)? Wo sind die Schwächen, und wie können sie ausgeglichen werden?
- Gibt es ein Gap zwischen Aussagen und Wirklichkeit, Vision und Anspruch? Durch welche Maßnahmen lässt sich dieses schließen?
- Hat das Unternehmen einen individuellen und emotionalen Auftritt (Corporate Design)? Passt das Corporate Design zur Story des Unternehmens, ist es nah genug am Selbstverständnis und den Zielen der Beschäftigten und Führungskräfte, aber differenziert es auch genug am Markt? Wenn nein, sollte ein neues CD in Erwägung gezogen werden.
- Verfügt das Unternehmen bereits über ein Leitbild und, wenn ja, ist es noch aktuell?
- Wie werden Mitarbeiter und Führungskräfte heute informiert? Reichen die bisherige Informationspolitik und die bestehenden Informations-Tools aus, um die Veränderung/den Wandel ausreichend transparent und verständlich zu kommunizieren?
- Hat das Management genug Kapazität und auch den Willen zur Unterstützung der Kommunikationsstrategie, um Maßnahmen der internen wie externen Kommunikation mitzutragen und gemeinsam mit der Kommunikationsabteilung durchzuführen?
- Liegt ein ganzheitlich angelegtes Kommunikationskonzept vor?
- Reichen die finanziellen Mittel (Budget)?
- Wie wird die Wirkung der Maßnahmen gemessen und wann (Evaluation)?
- Ist ein kontinuierlicher und schneller Informationsfluss zwischen dem Top-Management und der Kommunikationsabteilung gewährleistet (Beispiel: Teilnahme an Vorstands- und Management-Besprechungen)?

Die Zielsetzung aller Maßnahmen musste daher ein möglichst kurzfristig zu entwickelndes eindeutiges Gesamtprofil sein:

- Das neue Unternehmen sollte als ein Anbieter umfassender Lösungen im energietechnischen Dienstleistungsbereich wahrgenommen werden und sich so neue Kundengruppen (unter anderem in der Großin-

dustrie) erschließen (Absatzmarkt). Der Markt für Energie- und Medien-Contractings sollte darüber hinaus durch Kommunikations- und Marketingaktivitäten angeregt werden.

- Im „War of Talents“ werben heute schon Unternehmen um die besten Fachkräfte (Personalmarkt). Dieser Trend wird sich noch verstärken. Bei ihrer Wahl orientieren sich diese stark umworbenen Mitarbeiter und Führungskräfte am Image, den Zukunftsperspektiven und an der Unternehmenskultur von Firmen. Aber auch den bereits im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitern kommt es ebenso auf diese Faktoren an. Damit sie nicht abwandern, aber auch um die Motivation auf hohem Niveau zu halten, ist ein glaubwürdiges Gesamtprofil mit klarer Zukunftsperspektive von großer Bedeutung. Gerade interne Mitarbeiter sind durch ihre Inside-Sicht kritische Rezipienten. Sie erkennen am schnellsten Abweichungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit und sind daher bedeutende Multiplikatoren und Stakeholder.
- Für den Finanzmarkt kam es von Beginn an darauf an, eine realistische Unternehmensperspektive in einem Wachstumsmarkt zu dokumentieren. Ein klares Gesamtprofil war darüber hinaus auch im Hinblick auf den damaligen Internet-Hype (1999 und 2000) notwendig: Die Story des vermeintlich in der „Old Economy“ agierenden, nicht selbst börsennotierten Unternehmens war schließlich gegen die nahezu täglichen Börsengänge junger aufstrebender Unternehmen nicht einfach durchzusetzen und zu vermarkten. Dies hat sich seit Ende 2001 grundlegend geändert: Der Internet-Markt brach dramatisch zusammen und durch die schwierige weltwirtschaftliche Lage wuchs der Kosten- und Wettbewerbsdruck auf Unternehmen. Der Markt der energietechnischen Dienstleistungen und die Nachfrage nach Outsourcing- und Contracting-Modellen erfuhr dadurch ein zusätzliches Wachstum und damit auch eine höhere Medienaufmerksamkeit.

## Issues Management-Prozess von RWE Solutions

Vor diesem Hintergrund und im Hinblick auf den anstehenden umfassenden Veränderungsprozess wurde bereits 1999 ein Issues Management aufgesetzt, das aus folgenden Stufen bestand:

- Bildung von Annahmen (Standortbestimmung) und Festlegung von Kommunikationszielen.
- Festlegung von Faktoren, Themenkriterien und Zielgruppen, die sich daran orientieren und nach denen analysiert wird.

- Umfeldbeobachtung (Issues Scanning/Issues Monitoring und Mitarbeiterbefragung).
- Auswertung mit der Zielsetzung, Trends, Issues und Umfeldbedingungen herauszufiltern.
- Bewertung/Diagnose.
- Strategieüberprüfung, ggf. Anpassung, Themensetzung und Evaluation.
- Bildung neuer bzw. Anpassung der vorhergehenden Annahmen, Überprüfung der bisherigen Kommunikationsziele.

Zu den einzelnen Schritten:

An erster Stelle des Issues Management-Prozesses steht die Bildung von Annahmen, die die Basis für die Entwicklung von Bewertungs- und Auswahlkriterien darstellen, aber auch in die Festlegung der Kommunikationsziele einfließt. Je detaillierter die Definition des Umfeldes, der Positionierung sowie des Themenfeldes und je klarer die Ziele sind, desto effizienter kann die anschließende Umfeldbeobachtung (Issues Scanning/Issues Monitoring/Analyse) auf Grundlage festgelegter Kriterien erfolgen. Dafür ist es wichtig, zunächst die Standortbestimmung und Annahmen der Ist-Situation und Soll-Situation zu treffen, die den Rahmen bilden und den Input für die darauf folgenden Stufen liefern.

Die gewonnene Grundlage trägt zu einer zielgenauen Festlegung von Faktoren, Themenkriterien, Zielgruppen sowie Prioritäten bei. Auf dieser Basis finden die entsprechenden Analysen statt.

Das Monitoring der Medien erfolgte anschließend quantitativ und qualitativ. Dabei standen bei der qualitativen Analyse folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- Wie stark ist die positive, neutrale bzw. negative Bewertung des Unternehmens in den Medien und wie ist das Wettbewerbsumfeld gekennzeichnet?
- Welches Image/welche Positionierung des Unternehmens und seiner Mitbewerber wird von den jeweiligen Medien transportiert/geprägt?
- Welche Botschaften kommunizieren derzeit die Mitbewerber? Welche Positionierung haben sie für sich gewählt/besetzt?
- Welche Unternehmensthemen finden Eingang in die Medienberichterstattung, welche nicht?
- Welche Themen sind derzeit aktuell, welche entwickeln sich gerade (Thementrends)?



- Welche Gruppen (Medien, Interessensgruppen etc.) sind Multiplikatoren der jeweiligen Themen?
- Wann ist das richtige Zeitfenster für die Platzierung welcher Botschaft?
- Wie sieht der Initiativquotient, also das Verhältnis von selbst- und fremdbestimmten Beiträgen aus (70:30-Ansatz)?

Regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen und Auswertungen der Antworten dienen dazu, die Botschaften/Themenbedarfe und Thementrends der Zielgruppe Mitarbeiter zu analysieren, Stimmungen herauszufiltern und Informationsdefizite zu erkennen. Die jüngste Befragung fand Ende Februar 2003 statt und wurde erstmals mit einer Internet-Software kostensparend, schnell und effizient durchgeführt. Die Rücklaufquote war mit über 75 Prozent sehr hoch. Bei dieser Internet-basierten Umfrage waren auch offene Fragen und Antworten möglich, die sehr viele Hinweise und Anmerkungen erbrachten und die Berücksichtigung bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. Eingang in die Kommunikationsaktivitäten finden.

Im Team wird nach jeder Befragung über die Analyseergebnisse diskutiert, Bewertungen im Hinblick auf die Ist- und die Soll-Situation vorgenommen und konkrete Maßnahmen verabschiedet. Die Kommunikationsstrategie wird somit zu jeder Zeit überprüft und justiert. Aus den vorliegenden Ergebnissen ergeben sich teils neue Annahmen (Standortbestimmung) und zusätzliche oder neue Kommunikationsziele.

Oberstes Ziel des Issues Management in der ersten Kommunikationsphase des Veränderungsprozesses von RWE Solutions war die Lieferung von Informationen zur Erarbeitung einer starken Positionierung des Unternehmens. Parallel wurde überprüft, ob die Geschäftsstrategie für In- wie Externe verständlich ist. In den nachfolgenden Kommunikationsphasen ging es um die Besetzung von spezifischen Markt- und Produktthemen, um die Wahl des neuen Namens (von TESSAG zu RWE Solutions) und um die allgemeine Umfeldbestimmung, in dem das Unternehmen sich strategisch bewegte bzw. bewegt.

Die Themensetzung und die Justierung der Kommunikationsstrategie erfolgt bis heute auf der Basis von Issues Management-Ergebnissen. Das Medien-Monitoring wird von einem unabhängigen externen Dienstleister durchgeführt. Die von RWE Solutions angestrebte Wirkung, dass „die Unternehmensbotschaft die Bezugsgruppen erreicht und diese ihrerseits die Kommunikation mit dem Unternehmen aufnehmen bzw. [dass] Veränderungen im Verhalten von Zielgruppen sichtbar werden, die durch die Verarbeitung der aufgenommenen Botschaften hervorgerufen werden“, ist an der Definition von James E. Grunig ausgerichtet. Bei-

spiele, an denen die angestrebte Wirkung fest gemacht werden kann, sind:

- die über die Jahre intensiv gewordene, positive Berichterstattung in den Medien.
- das Entstehen einer neuen, auf offenen Dialog ausgerichteten und gelebten Unternehmenskultur, in der hierarchieübergreifend kommuniziert wird, offener Dialog und Feedback zwischen allen Führungskräften und Mitarbeitern selbstverständlich ist.
- die Anzahl der Bewerber, die sich auf Grund des bestimmten Anzeigenmotivs (Hände) (siehe Abbildung 2) beim Unternehmen beworben haben. In Tests erzielte dieses Motiv, das einerseits den Zusammenschluss vieler einzelner Einheiten symbolisierte, andererseits Aufbruchstimmung und Chancen vermittelte, überdurchschnittlich hohe Aufmerksamkeitswerte. Durch die starke Emotionalität sprach es nicht nur Mitarbeiter des Unternehmens an, die es als Poster anforderten, weil sie sich mit dem Motiv identifizierten, sondern auch Externe bestellten es bzw. fragten Leistungen des und Informationen über das Unternehmen nach.
- der unter den Industriekunden und Versorgern hohe Bekanntheitsgrad und das gute Image des Unternehmens, das beides in kurzer Zeit aufgebaut werden konnte.



Abbildung 2: Anzeigenmotiv

Bei RWE Solutions unterstützte das Issues Management den umfassenden Change Management-Prozess, indem es interne wie externe Informationen in den laufenden Veränderungsprozess einspeiste. Dadurch konnte der Wandel sowie darüber hinaus ein Wechsel im Management (Januar 2002: Wechsel des Vorstandsvorsitzenden) ohne negative Berichterstattung in den Medien und ohne starke interne Widerstände erfolgen.

Durch systematisches Issues Management konnte zu jederzeit das Themenfeld intern wie extern bestimmt und in der Kommunikation entsprechend berücksichtigt werden. Dadurch wurden seit 1999 die Themen „Energieeffizienz“, „Energieoptimierung durch Outsourcing“ und „Wettbewerbsvorteile durch energietechnische Dienstleistungen“ systematisch besetzt und konnte das Unternehmen im Markt, auch im Medienmarkt, entsprechend positioniert werden. Ein daraus resultierender und auf das systematische Issues Management zurückzuführender Erfolg neben den bereits beschriebenen positiven Effekten: Die EU-Kommission führte Ende Mai 2003 den ersten Kongress zum Thema „Energieeffizienz und der Einfluss darauf seitens energietechnischer Unternehmen“ in Mailand durch. RWE Solutions wurde als Marktführer in Deutschland gebeten, Geschäftsstrategie und europäische Success Stories darzustellen. Teilnehmer des Kongresses waren Vertreter aus Politik, Verbänden sowie von europäischen energietechnischen Unternehmen.

Hinzu kamen weitere Erfolgsfaktoren aus dem Umfeld, die den Veränderungsprozess unterstützten:

- Das Thema energietechnische Dienstleistungen und der Outsourcing- und Contracting-Markt war 1999 von anderen Firmen noch nicht prominent besetzt worden. RWE Solutions war damit ein Unternehmen, das dieses Geschäftsmodell sehr früh für sich besetzte. Seit Ende 2002 bekommt das Thema im Hinblick auf die zunehmende politische Diskussion in Europa über Energieeffizienz zusätzliche Relevanz.
- RWE Solutions verhielt sich antizyklisch: Es restrukturierte und passte sich dem Markt sehr früh an; seit 2001 akquiriert das Unternehmen selektiv Gesellschaften zur Stärkung des Kerngeschäftes und baut so die Positionierung in Deutschland und im übrigen Europa aus.
- Auf Grund der spürbaren Investitionsrückgänge in der Versorgerbranche – dem traditionellen Heimmarkt der meisten Einzelgesellschaften von RWE Solutions – war die Dringlichkeit des Veränderungsprozesses und die Notwendigkeit einer Restrukturierung nach innen einfacher zu vermitteln.

- Das Top-Management misst Kommunikation eine hohe Bedeutung bei und etablierte darum das Thema im Unternehmen als Management-Aufgabe. Für einen optimalen Informationsfluss und um Kommunikationsaspekte direkt in Diskussion und Entscheidungen einfließen lassen zu können, nimmt die Leiterin der Unternehmenskommunikation seit 1999 an allen Vorstandssitzungen teil.

## Ein neues Profil für Kommunikationsmitarbeiter

Mit dem zunehmend ganzheitlichen Kommunikationsansatz werden sich auch die Anforderungsprofile an Kommunikationsmitarbeiter in Unternehmen bzw. Agenturen weiter verändern.

In Zukunft sind die in Projekt- statt in Abteilungsstrukturen agierenden Profis gefragt, die ein oder mehrere Themen in Teams mit Experten der Unternehmensentwicklung, der Organisationsentwicklung, des Marketings und des Personals erarbeiten, vermitteln, vermarkten, Multiplikatoren dafür gewinnen und ständig im Hinblick auf das Umfeld bewerten (Issues Management). Der „Helikopter-Blick“ ist dabei entscheidend: nur aus der Distanz erfasst man das gesamte Bild! Der Wirkungsgrad der Kommunikation wird durch diese Projekt-Struktur deutlich erhöht.

Kommunikationsprofis müssen in der Lage sein, ihr Projekt zu jeder Zeit ganzheitlich zu betrachten. Das bedeutet auch, es in einen Gesamtzusammenhang mit parallelen Projekten des Unternehmens sowie den Umfeldbedingungen, in denen das Unternehmen agiert, zu stellen. Dafür ist ein vernetztes Arbeiten oder ein ständiger intensiver Austausch mit externen wie internen Experten unabdingbar. Bei einer offenen und auf Schnelligkeit ausgerichteten Unternehmenskultur erfolgt die Einbindung zahlreicher Beteiligter und Experten vielfach schneller, als es in statischen Organisationen und bei tradierten Unternehmenskulturen mit weniger eingebundenen Personen der Fall ist. Die erzielbaren Wirkungsgrade sind damit höher und schneller sichtbar.

## Schlussbemerkung oder: Eine Fabel von Lessing

Es hatte sich herumgesprochen, dass der Strauß der größte unter den Vögeln sei. Diese Tatsache machte großen Eindruck auf alle Tiere, und auch jene, die ihn nie gesehen hatten, erzählten sich Geschichten von seiner Kraft und Geschicklichkeit. Eines Tages sah das pfeilschnelle Rentier einen Strauß und sagte: „Man kann nicht behaupten, dass der Strauß ein guter Läufer ist. Sicherlich fliegt er aber desto besser!“

Ein anderes Mal sah ein Adler den Strauß und sagte: „Fliegen kann der Strauß nicht! Aber ich glaube, er muss sehr gut laufen können.“  
(Gotthold Ephraim Lessing)

Und die Moral von der Geschicht': Auf einheitliche, proaktive Issues des agierenden Unternehmens kommt es an, sonst entstehen durch unterschiedliche Perspektiven der externen Zielgruppen diffuse Bilder, die ausgeprägte Gesamtprofile verhindern.

## Literatur

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, Stuttgart, 2002