

Interne Kommunikation

# Veränderungskommunikation – nur nichts tun ist schlimmer

Interne Kommunikation bei Unternehmensveränderungen braucht Mut zur offenen und informativen Kommunikation und Durchhaltewille, weil einmalige Mitarbeiterinformationen nicht ausreichen. Dieser Beitrag zeigt, warum man interne Kommunikation auch bei Gegenwind betreiben soll und dass sie oft einfacher ist, als angenommen.

› Brigitte Kraus

Kommunikation sei sehr wichtig, liest und hört man immer wieder. «Alles eine Frage der Kommunikation», wird einem oft zu verstehen gegeben. Jeder und jede kommuniziert, ob er will oder nicht – und doch scheinen wir gerade im geschäftlichen Umfeld oft auf die Bremse zu drücken, wenn es darum geht, etwas den Mitarbeitenden kommunizieren zu wollen oder zu müssen. Die Angst, man könnte etwas Falsches kommunizieren, oder nicht richtig verstanden werden, kommt auf und so flüchtet man sich nicht selten in die scheinbar einfache Lösung, einfach mal nichts zu sagen. Gerade bei Unternehmensveränderungen ist die interne Kommunikation ein entscheidender Treiber, ob die Veränderung von der Belegschaft getragen wird und somit gelingt, oder nicht.

## Start mit offenen Karten

Steht man als Unternehmen nun vor einer grösseren Veränderung, kommt man nicht umhin, es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch mitzuteilen, dass diese Veränderung ansteht. Die Veränderungssachverhalte sind vielseitig, so beispielsweise das Ergreifen von Sparmassnahmen, der Beschluss einer neuen Unter-

nehmensstrategie, Unternehmenskauf oder -verkauf, Eigentümer- oder Führungswechsel, bewusstes Einleiten eines Kulturwandels, um nur einige zu nennen. Irgendwann steht der Moment an, bei welchem man die Belegschaft offiziell

### kurz & bündig

- › Kommunikation, vor allem wenn grössere Veränderungen anstehen, ist Chefsache.
- › Sprechen Sie gerade unangenehme Dinge möglichst schnell und ohne Umschweife an.
- › Auch bei Veränderungsprojekten, die keine Entlassungen zur Folge haben, sind Mitarbeiter der Meinung, dass jede Veränderung ihre personellen Opfer fordern kann und so muss die Frage, ob es Entlassungen geben wird, immer klar und ehrlich beantwortet werden.
- › Von Kritik sollte man sich nicht allzu schnell beirren lassen, sie vielmehr als positives Zeichen nehmen, dass über Informationen geredet und diskutiert wird.

über die Veränderung informiert. Dies tut man am besten persönlich, indem der Geschäftsführer/-inhaber zu einer Mitarbeiterversammlung einlädt. Mündliche Information zeigt grundsätzlich mehr Wirkung als ein Informationsschreiben. Und mit einer Mitarbeiterversammlung werden alle Mitarbeitenden gleichzeitig informiert.

## Gut vorbereitet

Machen Sie sich bewusst, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nervös sind, wenn sie zu einer Mitarbeiterversammlung eingeladen werden und dass sie sich im Vorfeld schon viele Gedanken machen, um was es geht. Setzen Sie also die Einladung kurzfristig an, um die Zeit der Unsicherheit möglichst kurz zu halten. Inhaltlich muss man sich sehr gut vorbereiten, denn auch den Redner setzt eine Mitarbeiterversammlung unter einen gewissen Druck und so kann auch bei einem CEO Nervosität aufkommen. Gute Vorbereitung hilft, Unsicherheit zu überbrücken. Machen Sie kurze klare Sätze. Sprechen Sie direkt an, was bevorsteht, welchen Einfluss dies auf die Mitarbeitenden hat. Sprechen Sie in der aktiven und nicht in



der passiven Form und vermeiden Sie betriebswirtschaftliche Fachausdrücke oder erklären Sie diese zumindest.

Sprechen Sie gerade unangenehme Dinge möglichst schnell und ohne Umschweife an. Wenn die geplante Umstrukturierung zu einzelnen Entlassungen führt, sagen Sie das. Der Schock ist zwar in diesem Moment gross. Aber nur diese Offenheit, auch wenn diese für alle Beteiligten unangenehm ist, ist der Wegbereiter für gegenseitiges Vertrauen. Und genau in diesem ersten Moment der Veränderungskommunikation passieren erste Fehler. Weil man vielleicht noch nicht genau weiss, wie viele Entlassungen es geben

wird oder wann diese ausgesprochen werden, plant man, es gänzlich zu verschweigen.

### Eine Frage des Vertrauens

Die Frage, ob es Entlassungen geben wird, ist allerdings in fast allen Fällen die erste Frage, die von den Mitarbeitenden gestellt wird. Und daran wird später die Glaubwürdigkeit des Managements gemessen. Wird hier im ersten Stadium der Veränderungskommunikation gesagt: «Voraussichtlich kommt es nicht zu Entlassungen», so hören die Mitarbeitenden «Es gibt keine Kündigungen». Selbst wenn Sie ja die Möglichkeit der Entlas-

sungen nicht ausgeschlossen haben, so ist das Verständnis der Belegschaft bei einem solchen Satz ganz klar das, dass es zu keinen Kündigungen kommen wird. Sprechen Sie dann in der Folge doch Kündigungen aus, wird die Geschäftsleitung schnell der Lüge bezichtigt und das Vertrauen ist auf einen Schlag weggefeht.

Auch bei Veränderungsprojekten, die keine Entlassungen zur Folge haben, sind die Mitarbeiter klar der Meinung, dass jede Veränderung ihre personellen Opfer fordert und so muss die Frage, ob es Entlassungen geben wird, immer klar und ehrlich beantwortet werden. Im Zweifelsfall lieber zu Beginn die unschöne Wahrheit präsentieren, als später immer wieder korrigieren und rechtfertigen müssen. Ein Spezialfall ist die Massenentlassung, hier gelten eigene Gesetze und Regeln und die Kommunikation muss besonders professionell betrieben werden.

### Kritik gehört dazu

Bei Veränderungsprojekten, die sich über einige Monate hinweg ziehen, stellt man immer wieder fest, dass die Geschäftsleitung sehr wohl gewillt ist, offen zu kommunizieren und beim Projektstart grosse Kommunikationsziele hat. Nicht selten werden dann aber einzelne Kommunikationsmassnahmen fallen gelassen oder eingestellt, weil man die kritisierende Reaktion der Mitarbeitenden nicht aufkommen lassen oder eben ersticken lassen möchte. So hat sich beispielsweise eine Geschäftsleitung vorgenommen und auch so intern kommuniziert, in regelmässigen Abständen mittels Mitarbeiterversammlung mündlich über den Fortgang des Veränderungsprojekts zu informieren. Nach der zweiten Austragung kommt der Geschäftsleitung zu Ohren, dass die Mitarbeitenden diese Information als Zeitverschwendung erachten und sie nur kommen, weil der Chef gesagt habe, sie müssten teilnehmen. Wie gross ist da die Versuchung, diese Informationsveranstaltungen zu streichen, denn schliesslich können die Geschäftsleitungsmitglieder mit der gewonnenen Zeit viel anfangen

und ausserdem macht sich niemand gerne zum Gespött. Neben der Tatsache, dass man bei derartiger Kritik den Inhalt dieser Infoveranstaltung selbstkritisch hinterfragen sollte, verkennt man aber, dass es in der Natur der Sache liegt, dass Mitarbeitende vieles schlechtreden. Manchmal bekommt man das Gefühl, es gehöre geradezu zum guten Ton im Unternehmen, über das Management oder die Geschäftsleitung zu schimpfen. Und was die Kommunikation des Arbeitgebers betrifft, so hat jeder Mitarbeitende eine Meinung und meist auch mindestens drei Vorschläge, wie man es besser machen sollte.

### Nicht jedem alles recht machen

Bei Kritik sollte man immer genau hinhören, nicht aber die Flinte ins Korn werfen. Nehmen Sie es als positives Zeichen, dass über Ihre Information geredet und disku-

tiert wird. Sie haben damit schon viel gewonnen, nämlich die Tatsache, dass sich die Mitarbeitenden mit der Veränderung auseinandersetzen.

Im beschriebenen Beispiel sollte die Geschäftsleitung die Infoveranstaltung unbedingt weiterführen. Kritik kann helfen, die Veranstaltungen zu verbessern. Würde die Geschäftsleitung nach der zweiten Austragung nun mitteilen, dass diese eingestellt würden, weil kein Interesse da sei, würde dies zu grossem Unmut führen. Dann ist die Belegschaft erst recht entsetzt und sieht sich im immerwährenden Klischee, die Mitarbeiter hätten ja eh nichts zu sagen, geradezu bestärkt. Deshalb, versuchen Sie nicht krampfhaft, es immer allen recht zu machen. Bleiben Sie transparent und kommunizieren Sie, auch wenn sich Widerstände abzeichnen. Sie gewinnen eindeutig mehr, als dass Sie riskieren würden.

Gerade bei Sparprojekten ist Fingerspitzengefühl gefragt. Egal, welche kommunikativen Anstrengungen man unternimmt, der Vorwurf: «Ach, dafür haben sie wieder Geld», kommt prompt und mit absoluter Sicherheit. Und dieser Vorwurf kommt auch bei Dingen, die man kaum erwarten würde.

### Was das alles wieder kostet

Um nochmals die Fallgruppe der Sparprojekte heranzuziehen, so sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, gerade bei Sparprojekten kostenbewusst zu kommunizieren. Um Emotionalität einbringen zu können, muss man aber zwangsläufig Kosten eingehen, sei dies weil man einen regelmässigen Info-z'Nüni für Mitarbeitenden organisiert, oder weil man ein Mitarbeitergeschenk beschliesst, oder weil man beispielsweise eine kurze Infobroschüre zur neuen Strategie drucken lässt.

Anzeige

**Swiss  
eLearning  
SeLC Conference**

**9.–10. April 2013**  
**Holiday Inn | Messe Zürich**  
sowie als virtuelle Konferenz

4. Fachkongress für eLearning, Wissensmanagement und Personalentwicklung

## Educate your customer: Kundenfokussiertes eLearning von Online Training bis Augmented Reality

**9. April 2013**

■ 10:00–10:45 Uhr



**KEYNOTE:**  
**Ralph Wieser**  
Project Manager  
„Future Education“  
Swisscom Schweiz AG

Wie wir bei Swisscom die Herzen unserer Kunden gewinnen

■ 11:15–12:00 Uhr



**KEYNOTE:**  
**Andreas Bischof**  
Leiter Berufsbildung  
Bühler AG

Multimediales Klassenzimmer für Kundenausbildung – Erfahrungen aus Wuxi und Uzwil

**10. April 2013**

■ 16:00–16:45 Uhr **per Videokonferenz**



**KEYNOTE:**  
**Jeanne Beliveau-Dunn**  
Vice President and General Manager, Learning@Cisco  
Cisco Systems Inc.

Customer Education in a Virtual Interactive Learning Environment – How to Remove the Barriers?

## Transparenz schaffen

Argumente gegen die interne Kommunikation bei Veränderungen	Handlungsempfehlungen
Sagen wir lieber nichts Unangenehmes ...	Nur weil man nichts sagt, wird das Unangenehme nicht besser. Informieren Sie deshalb schon, bevor Gerüchte aufkommen, denn so schaffen Sie Vertrauen. Und Vertrauen ist der Grundstein dafür, dass die Mitarbeitenden die Veränderung mittragen.
Lieber erst informieren, wenn wir alle Konsequenzen ganz genau kennen ...	Verkürzen Sie die Phase der Unsicherheit, indem Sie schon früh sagen, was sich ändert. Sagen Sie auch, was Sie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht genau absehen können. So fühlen sich Mitarbeitende mit einbezogen.
Die Leute interessiert es ja doch nicht ...	Alles interessiert, was im Unternehmen läuft und was die Geschäftsleitung beschliesst. Zwar mimen Mitarbeitende oft ein Desinteresse, der Informationshunger ist aber immer grösser, als gezeigt. Stillen Sie diesen Informationshunger und schaffen Sie damit Vertrauen.
Das ist alles viel zu aufwendig ...	Gute Kommunikation kann mit bescheidenem Kostenaufwand betrieben werden. Ehrlichkeit, Offenheit und Kontinuität sind die Zutaten jedes erfolgreichen Kommunikationsrezepts. Der Nutzen überwiegt den investierten Aufwand um ein Vielfaches.

Viele Kommunikationsmassnahmen kosten fast gar nichts – aber sie müssen getan werden und zwar regelmässig, auch wenn das Tagesgeschäft hektisch ist. So verursacht beispielsweise ein regelmässiges CEO-E-Mail während des Veränderungsprojekts keine Kosten – aber Arbeit. Bei allen Vorhaben sollte man sich daher zu Beginn fragen, haben wir die Kompetenzen und die Kapazitäten dazu. Denn nicht unbedingt die grossen Kommunikationsmassnahmen sind immer die anspruchsvollsten, oft liegt gerade in der Regelmässigkeit und in der Kontinuität die grössere Herausforderung. Als Inhaber und/oder Geschäftsführer sollten Sie daher die Aufgaben aufteilen, die Gesamtverantwortung aber nie aus den Händen geben. Kommunikation ist Chefsache, in einer Phase der Unternehmensveränderung erst recht. Gönnen Sie sich aber eine aktive Unterstützung, sei dies beim Verfassen von Texten, beim Vorbereiten von Präsentationen oder bei der Terminkontrolle. Wählen Sie dabei eine Person, die vertrauenswürdig und sachlich ist und gleichwohl viel Empathie besitzt. Bewusste, intensive interne Kom-

munikation ist die beste Unterstützung bei jeder Unternehmensveränderung. Die interne Kommunikation pflegen, aufrechterhalten und strategisch nutzen, braucht zwar Zeit, doch der Einsatz lohnt

sich. Informieren, erklären, begeistern und vorleben – so erreicht man bei den Mitarbeitenden Akzeptanz für die Veränderung und so wird diese schliesslich getragen. «



### Porträt



#### Brigitte Kraus-Meier

Inhaberin konzis

Brigitte Kraus, lic. iur., Executive Master CCM, ist Inhaberin der Agentur konzis in Zürich. Die Agentur vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und wendet sich an Unternehmen für die aktive juristische und kommunikative Begleitung bei Veränderungsprozessen mit personal-

rechtlichen Folgen. Brigitte Kraus ist Juristin und ausgebildete Fachperson in Unternehmenskommunikation und war Arbeitsrichterin am Bezirksgericht Zürich. Sie ist Preferred Partner für Arbeitsrecht und Kommunikation des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.



### Kontakt

info@konzis.ch  
www.konzis.ch