

Unternehmenskommunikation

In wirtschaftlich angespannten Zeiten muss noch besser kommuniziert werden

Jedes Unternehmen berichtet gerne über Erfolge und Errungenschaften. Besonders wichtig aber ist die aktive Kommunikation in wirtschaftlich angespannten Zeiten. Allzu oft verstummen gerade dann die Unternehmen, wenn die Unternehmenskommunikation zentrales Element bei den vertrauensbildenden Massnahmen darstellt.

Brigitte Kraus

Die Bankenwelt machte es die letzten Monate vor, allesamt wollen das Vertrauen zu ihren Kunden stärken und die Kunden wieder an sich binden. Auch wenn das Mantra «Vertrauen wieder herstellen» manchmal mehr als leere Worthölse erscheint als die ehrliche Absicht, etwas konkret zu unternehmen, so ist das Vertrauen gerade in Geschäftsbeziehungen eine Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit. Dies gilt nicht nur gegenüber Kunden und Lieferanten, sondern auch intern gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und weiter auch gegenüber sämtlichen externen Akteuren, die am gesunden wirtschaftlichen Wohlergehen eines Unternehmens interessiert sind.

Gesellschaftliches Befinden

Die jüngste Finanzkrise schlug in erschreckender Schnelligkeit auf die Realwirtschaft durch. Und was eben noch erst von Jens Korte im Schweizer Fernsehen kommentiert wurde, schien schon in der Stim-

mung der Gesamtgesellschaft angekommen zu sein. Die Veränderungen auf dem Finanzplatz Schweiz sowie die weltweiten Auswirkungen dieser globalen Finanzkrise

Phasen der Veränderung

Jede Veränderung durchläuft die gleichen Phasen, wobei je nach Veränderungsart die Gewichtung unterschiedlich ist.

1. Routine unterbrechen: Aufzeigen, dass Veränderung notwendig ist.
2. Zukunftsbilder schaffen: Route planen und erklären, was mit der Veränderung erreicht werden will.
3. Mutig entscheiden: Zweifel kommen wohl immer mal wieder auf, denn gewiss ist nur, was man aufgibt, aber nicht, was man erreichen wird. Und dennoch, ist der Entscheid gefallen, diesen durchziehen.
4. Konsequenz umsetzen: Bei der Umsetzung darauf achten, dass Neues Lust macht, die Mitarbeiter sollen das Ziel erreichen wollen.
5. Dranbleiben: Mühen meistern und Erfolg verankern.

führen einem deutlich vor Augen, wie schnell eine eigene Betroffenheit entsteht. Unerheblich, inwiefern und wie stark das eigene Unternehmen von der Krise betroffen ist, die Mitarbeitenden und Geschäftspartner stellen sich unweigerlich die Frage, wie es wohl um Ihr Unternehmen steht. Geprägt von Erlebnissen in der Familie, im Bekanntenkreis und von den Nachrichten der Medien entsteht in der Bevölkerung eine allgemeine Unsicherheit. Unternehmer und Geschäftsführer tun gut daran, in einer solchen instabilen Phase ihre Geschäftspartner und ihre Mitarbeitenden über die Situation im Unternehmen zu informieren.

Unternehmenskrise

Die Grenzen, ob sich ein Unternehmen in einer Veränderung oder gar in einer Krise befindet sind manchmal fließend. Pointiert ausgedrückt kann man aber sagen, dass eine Unternehmenskrise immer dann vorliegt, wenn die nahe oder allgemeine Öffentlichkeit an den Unternehmensereignissen ein Interesse zeigt und mitdisku-



Interne Kommunikation

Darauf ist bei der internen Kommunikation besonders zu achten:

- Grundsätzlich offen, transparent und frühzeitig kommunizieren.
- So oft als möglich persönliche Information (Mitarbeiterversammlung).
- Persönliche Information möglichst durch den CEO bzw. Inhaber.
- Persönliches Schreiben an die Mitarbeiter – dieses kann man zu Hause mit den Familienangehörigen besprechen.
- Keine Information direkt vor Wochenenden, Feiertagen und Ferien.

- Die Vorgesetzten speziell informieren, denn Fragen gelangen zunächst an die Linienvorgesetzten.
- Dialogmedien schaffen – die Mitarbeitenden müssen Möglichkeiten haben, unkompliziert Fragen stellen und Informationen abholen zu können (mögliches Instrument: Briefkasten).
- Informationskadenz erhöhen.
- Meilensteine, je nach Veränderungsprozess, bewusst feiern.
- Kommunikation auch beibehalten, wenn es wieder besser läuft.

tiert. Dies ist zum Beispiel bei einer Massenentlassung der Fall. Speziell wenn das Unternehmen ein bekannter und wichtiger Arbeitgeber einer Region ist. Lokale Politiker und die lokale Bevölkerung interessieren sich schlagartig für das Unternehmen, das eine grössere Entlassungswelle ankündigt. Eher von Unternehmensveränderungen spricht man bei Ereignissen wie beispielsweise dem Verkauf eines Betriebsteils, bei der Fusion mit einem anderen Unternehmen oder aber auch bei der Einführung von Kurzarbeit. All diese Ereignisse bewegen das Unternehmen im Innern äusserst stark, finden aber über die Unternehmenstore hinaus nur wenig Beachtung. In den folgenden Ausführungen werden nur Unternehmensveränderungen beleuchtet, da die Kommunikation in Unternehmenskrisen eine separate Betrachtung erfordert.

Drucksituation fordert

Die aktuell angespannte Wirtschaftslage schlägt verschiedenartig auf Unternehmen durch. Gemeinsamkeiten lassen sich aber finden. Zum einen werden die Akteure eines Unternehmens zunehmend gehemmt in ihren Entscheidungen. Viele Entscheidungen werden auf die lange Bank geschoben. Was richtig und was falsch ist, ist nicht mehr offensichtlich, und so wird aus Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen, diese oft-

mals vertagt. Auf der anderen Seite werden Unternehmensentscheide von grösserer Tragweite, wie zum Beispiel das Einführen von Sparmassnahmen, die Einführung von Kurzarbeit, Anordnung von Betriebsferien oder Entlassungen, in der Regel sehr kurzfristig gefällt und die Umsetzung dieser Vorgaben muss dann auch jeweils sehr schnell erfolgen. Für Planung der Massnahmen bleibt oft zu wenig Zeit. Mit einer gewissen Allgemeingültigkeit muss ausserdem auch festgestellt werden, dass die Kommunikation den Ereignissen hinterherhinkt, statt dass die Kommunikation diesen vorangeht. In einer wirtschaftlichen Schiefelage steigt der Druck von der Geschäftsleitung bis zum Mitarbeiter. Paradox erscheint, dass gerade jetzt, wo schnelle Handlungsweise gefragt ist, vorgängig eine Planungsphase eingeschaltet werden sollte. Die Zeit für eine kurze Planung ist eine gute Investition in die Zukunft und sollte erst recht bei Zeitknappheit genommen werden.

Was die Krise nicht bewirkt

Bevor konkrete, vertrauensbildende Kommunikationsmassnahmen in der internen Kommunikation gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgezeigt werden, wird an dieser Stelle mit ein paar grossen Irrtümern aufgeräumt. Viel konnte schon gehört und gelesen werden, dass die Mit-

arbeitenden in der Krise mehr und länger arbeiten, um sich so den Arbeitsplatz zu erhalten. Es stimmt zwar, dass die Anwesenheitskontrolle vermehrt Überstunden ausweist. Daraus zu schliessen, dass während dieser Zeit voll produktiv gearbeitet wurde, ist ein Trugschluss. Die soziale Kontrolle durch das Team zwingt einen Arbeitnehmer bzw. eine Arbeitnehmerin, länger als nötig im Unternehmen zu bleiben. Dies tut er oder sie aber nicht, weil mehr zu tun wäre, sondern vielmehr aus Angst vor den Teamkollegen und aus Angst, nicht mehr am Arbeitsplatz zu sein, wenn der Chef noch die Runde macht. Solche «falschen» Überstunden kosten das Unternehmen doppelt – das Unternehmen zahlt den Mehraufwand, obwohl es dafür keine Leistung bekam. Und das, obwohl das Unternehmen gerade jetzt sparen müsste.

Ein weiterer Irrglaube ist die Behauptung, der Krankenstand und die Unfallabsenzen gingen zurück. Zwar sinken allenfalls die Kurzabsenzen wie der blaue Montag oder der freie Freitagnachmittag, es kommt aber vermehrt zu Unfällen, da die Sorge um den Arbeitsplatz zu Konzentrationsschwächen führt, und zwar sowohl in der Arbeit als auch in der Freizeit. Bei den Krankheiten kann beobachtet werden, dass Langzeitkranke zunehmen. Vielleicht flüchtet sich der eine oder andere Arbeitnehmende in die vermeintlich sichere Position des kranken

Arbeitnehmenden. Und obwohl gerade in Zeiten geringerer Beschäftigung Möglichkeiten bestünden, sich weiterzubilden, macht dies kaum ein Mitarbeiter – selbst dann nicht, wenn das Unternehmen sogar ausdrücklich dazu auffordert.

Dialogmöglichkeiten schaffen

Die Geschäftsleitung muss unangenehme Entscheidungen treffen und hat oftmals nicht ausreichend Zeit, diese richtig zu planen. Ob die Massnahmen Erfolg haben, hängt zu einem wesentlichen Teil davon ab, wie sie der Belegschaft kommuniziert werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nämlich an Informationen und Nachrichten interessiert – viel mehr als in wirtschaftlich guten Zeiten. Sie ertragen es besser, auch mal von einer Geschäftsleitung zu hören, dass gewisse Dinge noch nicht klar sind (z.B. wie lange die Phase der Kurzarbeit dauern wird). Die Nicht-Information aber billigen die Mitarbeitenden keinesfalls. Die interne Kommunikation muss vor allem einheitlich und dialogisch sein. Zum einen muss für eine einheitliche Sprachregelung im Betrieb gesorgt werden. Ein nützliches Instrument dabei ist ein sogenannter Frage-Antwort-Katalog (F+A) für Vorgesetzte, in welchem die gängigsten und häufigsten Fragen, die von Mitarbeitenden aufkommen werden, schon vorab und zwar einheitlich und schriftlich beantwortet werden. Dies setzt voraus, dass man sich die Zeit nimmt, zu überlegen, welche Fragen und Ängste bei der Ankündigung von Massnahmen bei der Belegschaft auftauchen werden. Wird beispielsweise Kurzarbeit eingeführt, so interessiert die Mitarbeitenden, welche Konsequenzen dies auf ihren Lohn hat, zu welchem Prozentsatz der Lohn gekürzt wird, welcher Lohn bei Krankheit und Kurzarbeit ausbezahlt wird, ob sie einen Nebenjob annehmen dürfen während der freien Zeit, ob allenfalls doch noch eine Kündigung kommt und wenn ja, ob das Taggeld dann

auf dem reduzierten Lohn berechnet wird. Dies nur einige Beispiele möglicher Arbeitnehmerfragen.

Das Unternehmen sollte sich auf diese Fragen gut vorbereiten und schon vorher rechtlich abklären lassen. Es macht einen guten Eindruck und vermittelt Vertrauen, wenn an einer Mitarbeiterversammlung auf Fragen der Belegschaft kompetent und ohne zu zögern geantwortet werden kann. Zum anderen muss aber auch gerade intern darauf geachtet werden, dass Mitarbeitende Möglichkeiten haben, mit der Geschäftsleitung in Kontakt zu treten und Fragen stellen zu können. Vielleicht hilft eine Art «Kummerbriefkasten», in welchem anonym Fragen eingeworfen werden können, die dann – allgemein an die gesamte Belegschaft gerichtet – beantwortet werden. Die Möglichkeit der Dialogmedien hängt von der Unternehmensstruktur ab und unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen.

Kunden und Lieferanten

Vielleicht scheint es einem etwas ungewohnt, Lieferanten und Kunden über den aktuellen Geschäftsgang zu unterrichten, es sollte aber in einer Zeit der allgemeinen Unsicherheit unbedingt getan werden. Auch wenn man von der Krise nicht betroffen ist, lohnt sich eine knappe Information, um zu signalisieren, dass die Geschäftspartner uneingeschränkt auf einen bauen können. Ist das Unternehmen insofern betroffen, als Massnahmen umgesetzt werden müssen, so entsteht sowohl auf Kunden- als auch auf Lieferantenseite ein Informationsbedürfnis. Die Information kann durchaus knapp sein, es geht nicht darum, dass Geschäftspartnern die Unternehmensstrategie bekannt gegeben wird. Nein, Geschäftspartner müssen vor allem wissen, wer ihre Ansprechpartner und welches die Servicezeiten sind. Lieferanten interessiert besonders, ob das Unternehmen nach wie

vor zahlungsfähig ist und Kunden interessiert, ob die Produkte oder die Dienstleistung in bekannter Qualität auch weiterhin geliefert werden.

Das scheinbar Unwichtige

Vertrauen geht nach Enttäuschungen verloren. Nicht immer kann dies im Geschäftsalltag vermieden werden. Gerade aber wenn ein Unternehmen harte Zeiten durchmacht, ist es wichtig, über die Massnahmen und Ziele zu informieren und den Ansprechpartnern die Gelegenheit zu geben, Fragen direkt stellen zu können. Keiner, kein Mitarbeiter, kein Lieferant und kein Kunde nimmt es übel, wenn das Unternehmen sich neu orientieren muss – Veränderungen gehören zum Leben. Man will aber informiert werden. Werden Mitarbeiter allein gelassen, so verlieren sie ihr Vertrauen schlagartig. Es ist einfacher, das Vertrauen mit einer kontinuierlichen und klaren Kommunikation aufrechtzuhalten, als das verloren gegangene Vertrauen zu Mitarbeitenden wieder aufbauen zu müssen. ■

Porträt



Die Agentur konzis vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und richtet sich speziell an Unternehmen für die aktive Begleitung bei betrieblichen Veränderungsprozessen mit personalrechtlichen Folgen.

Kontakt



Brigitte Kraus-Meier
lic. iur., Executive Master CCM
Inhaberin
konzis
Recht und Kommunikation
Wilfriedstrasse 12
8032 Zürich
Tel. 044 380 66 80
info@konzis.ch
www.konzis.ch

