

Klare Kommunikation in Krisenzeiten hilft Rechtsfälle verhüten

Betriebliche Übernahmen und Zusammenschlüsse, Veräusserungen von einzelnen Betriebsteilen und Umstrukturierungen gehören zum Wirtschaftsalltag. Solche Veränderungen führen zu Unsicherheiten und Konflikten. Unternehmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Phasen von Anfang an mit strukturierter Kommunikation zu aktiven Verbündeten machen, können Veränderungen schnell und nachhaltig vollziehen.

Für mittlere und kleinere Betriebe sind Betriebszusammenschlüsse, -verkäufe und Reorganisationen Herausforderungen, bei denen die Routine meist fehlt und welche die Geschäftsleitungen vor neue Fragen stellen. Bei betrieblichen Veränderungen treten derart viele verschiedene und grundlegende Fragen auf, dass Unsicherheiten entstehen und diese leider auch als solche wahrgenommen werden. Oft unterschätzt werden bei solchen Veränderungsprozessen das Interesse und die Einflussnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Belegschaft für die Veränderungen sensibilisieren

Veränderungsprozesse folgen, unabhängig von ihrer Dimension, einem fast immer gleich ablaufenden Rhythmus. Kennt man die Phasen eines solchen Changeprozesses, kann man agieren und die Situation selber steuern. Ob die Veränderung durch eine Fusion oder durch eine rein interne Umorganisation ausgelöst wird, ist dabei nur von unwesentlicher Bedeutung. Als erster Schritt muss die Routine unterbrochen werden, um schliesslich das Gefühl der Dringlichkeit für die bevorstehende Veränderung zu erzeugen. Je nach Zeitdruck kann die Unternehmensführung in dieser ersten Phase mehr oder weniger Massnahmen ergreifen. Beispielsweise mit Infor-

mationen zu Markttrends, mit Referaten, Workshops oder Managementbriefen können Unternehmen ihre Belegschaft – ohne schon Details kommunizieren zu müssen – für den bevorstehenden Veränderungsprozess sensibilisieren. Gleichzeitig gilt es Führungscoalitionen aufzubauen, Zukunftsbilder zu schaffen, um dann schliesslich mutig zu entscheiden.

Der Entscheid zur Veränderung ist getroffen und die Unternehmensleitung weiss, dass dies für einige Mitarbeitende sehr unangenehme Folgen haben wird. Sei es, dass sie an einen anderen Arbeitsort geschickt werden, komplett andere Arbeitszeiten gewärtigen müssen oder gar die Kündigung des Arbeitsverhältnisses erhalten werden. Es ist nicht einfach, Negativbotschaften kommunizieren

Es gibt keine «nette» Art, eine Kündigung auszusprechen. Wichtig ist aber, dass der Betroffene weiss, was Sache ist

zu müssen. Nicht selten will man die Nachricht «schonend» überbringen und macht dabei den kapitalen Fehler, das Unangenehme nicht klar auszusprechen. Es ist dem Ge-

sprächspartner gegenüber aber nichts als fair, offen und klar zu sein. Hat man sich zum Beispiel entschieden, das Arbeitsverhältnis mit einem Mitarbeiter aufzulösen, so gibt es keine «nette» Art, dies mitzuteilen. Wichtig ist aber, dass die betroffene Person weiss, was Sache ist und wie die nahe Zukunft aussieht, wo sie unterstützt wird und wie lange sie noch arbeiten darf oder muss.

Mitarbeitende reagieren auf Ankündigungen mit Widerstand

Unternehmensleitungen sind oft in ihren Gedanken und Projekten derart gefangen, dass sie nicht mehr absehen, wie der geplante oder allenfalls schon kommunizierte Wandel bei der Belegschaft ankommt. Ist zum Beispiel eine Rationalisierung beschlossen worden, freut sich die Geschäftsleitung auf die bevorstehende gute Rendite. Doch die Mitarbeiter sind verunsichert, sehen einen erhöhten Arbeitsdruck auf sich zukommen und fürchten gar um ihre Arbeitsstelle. Ganz allgemein muss sich jedes Unternehmen bewusst sein, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Ankündigungen der Geschäftsleitung grundsätzlich mit Widerstand und entgegen den Erwartungen reagieren. Kommentiert eine Geschäftsleitung ihren Entscheid damit, dass die Veränderung gut sei, weil so das Unternehmen erfolgreich am Markt bleiben kann,

so empfindet die Belegschaft diese Veränderung in erster Linie als Gefahr, die Unruhe und Orientierungslosigkeit bringt. Widerstand ist normal und kann auch mit der besten Kommunikation kaum verhindert werden. Mit einer klaren, geradlinigen und offenen Kommunikation kann die Phase des Widerstands aber schnell überwunden werden. Und das gilt es zu erreichen, denn nur wenn der Widerstand überwunden ist, wird auch wieder produktiv gearbeitet.

Verunsicherte Mitarbeiter können das Unternehmensimage massiv schädigen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Botschafter des Unternehmens, also Botschafter nach aussen. Unternehmen sollten das Potenzial der externen Kommunikation durch die Mitarbeiter nutzen. Dies setzt einerseits voraus, dass Informationen zunächst intern kommuniziert werden, bevor die Medien und die Kunden davon erfahren. Natürlich muss der Ablauf genau geplant sein, wie auch der Inhalt der Kommunikation. Unter Umständen muss das Unternehmen auch zur Massnahme greifen, dass die Belegschaft kurz informiert wird, mit Fragen aber warten muss, bis auch die externen Partner und die Medien orientiert wurden. Je nach Betriebsstruktur und -grösse ist diese Planung sehr komplex. Bei Massenentlassungen zum Beispiel kommen noch die arbeitsrechtlichen Komponenten hinzu, die der Kommunikation starke Schranken im Ablauf auferlegen. Auch wenn das Unternehmen

Informationen sollten zunächst intern kommuniziert werden, bevor die Medien und die Kunden davon erfahren

geneigt ist, extern vor intern zu kommunizieren, muss von einem solchen Schritt dringend abgeraten werden. Dadurch riskiert das Unternehmen, das Vertrauen der Mitarbeiter zu verlieren und dass diese, aus ihrer Verunsicherung heraus, das Unternehmensimage durch negative Äusserungen massiv schädigen. Bei einem materiell falschen oder zeitlich ungeschickten Informationsfluss im Zusammenhang mit einer Massenentlassung läuft das Unternehmen ausserdem Gefahr, gegenüber gekündigten Mitarbeitenden schadenersatzpflichtig zu werden.

Neben den massiven organisatorischen Veränderungen muss sich die Geschäftsleitung in einem Veränderungsprozess mit Widerständen und Konflikten auseinandersetzen. Dabei hat das Unternehmen doch wirklich «andere Sorgen». Es ist eine grosse Aufgabe, sich all diesen Herausforderungen zu stellen. Plötzlich muss man sich verschiedener Disziplinen bedienen, um die Fahrt in neue Gewässer möglichst unbeschadet zu unternehmen. Wichtig ist es, ein Konzept zu haben. Was sagen wir wann wem wo und wie? So einfach diese Formel klingen mag, sie setzt einiges an Denk- und Koordinationsarbeit und im Idealfall auch externe Unterstützung voraus. Die Geschäftsleitung muss in diesem Prozess unterstützt und gestärkt werden, sodass sie persönlich für die Veränderung hin- und geradestehen kann.

Brigitte Kraus-Meier



Die Autorin

Brigitte Kraus-Meier, lic.iur., ist Inhaberin der Beratungsfirma Konzis, die auf Dienstleistungen im Bereich Arbeitsrecht und Unternehmenskommunikation spezialisiert ist. Insbesondere nimmt sie betriebliche Veränderungen, die zu arbeitsrechtlichen Schritten führen, in den Fokus und achtet dabei darauf, dass gleichzeitig mit den rechtlichen Massnahmen auch jene der internen Kommunikation geplant und vollzogen werden. www.konzis.ch