

Kommunikation in Krisenzeiten

Wie sag ich's meinen Leuten?

„...hat aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation unser Vorstand die Anweisung erteilt, alle Bestellungen für das aktuelle Projekt L 47/48, auch die bereits schriftlich bestätigten, zu stornieren. Es tut uns sehr leid, aber...“

So klingt es, wenn die Krise angekommen ist. Mittelständler, 480 Mitarbeiter, Automobilzulieferer, seit über 35 Jahren im Geschäft. Der Kunde macht an die 40 Prozent des Umsatzes. Das Schreiben kommt per Fax vorab beim zuständigen Key-Accounter herein, der fünf Minuten später bleich im Chefbüro steht. In diesem Augenblick entscheidet sich, ob die Krise (κρίσις = Entscheidung, Wendepunkt) den Beigeschmack der Katastrophe bekommt, ob sie schlicht verdrängt wird oder als Wendepunkt und Neuausrichtung auf die Zukunft kommuniziert wird.

Die Situation mag für das Management völlig neu sein, die Reaktionsmuster sind es aber in der Regel keineswegs.

Es lässt sich beobachten, dass die Art und Weise, wie die Geschäftsführung in der Krise kommuniziert, ausschließlich durch die von ihr in der Vergangenheit gepflegte Kommunikationskultur bestimmt wird.

Dabei lassen sich grob drei Typen von Kommunikationskulturen unterscheiden:

- **passive Schweigekultur:** nichts sagen, unter der Decke halten, so lange es geht, nur der Familiengesellschafter darf es wissen, nur wenige ausgewählte Angestellte und schon gar nicht Kunden oder Banken, vielleicht wird es ja nicht so schlimm...
- **erfolgsverwöhnte Verdrängungskultur:** Krisen passen nicht in die Reihe der Siegesmeldungen, deshalb heißt es jetzt täuschen, tarnen und

tricksen. Alles ist nicht so schlimm, nur eine kleine Delle, schon nächsten Monat wird der absolute Knaller kommen...¹

• **realistische Verantwortungskultur:** rasche und abgestimmte Information über die aktuelle Situation und die aus heutiger Sicht möglichen Lösungsansätze, kommuniziert von oben nach unten: Geschäftsleitung, Gesellschafter, Führungskräfte, Belegschaft, dann Kunden, Lieferanten, Banken, Presse.

Es ist logisch, dass sich die verantwortlichen Geschäftsführer im akuten Krisenfall kommunikativ nicht neu erfinden können und deshalb auf die alten Rezepte zurückgreifen müssen.

Krisenkommunikation ist ein weites Feld, das hier nicht erschöpfend behandelt werden kann. Wir konzentrieren uns deshalb auf den Umgang mit den Mitarbeitern in dieser Situation. Und hier wird sehr schnell deutlich, welche Kommunikationskultur sich über lange Zeit im Unternehmen etabliert hat.

Jeder Unternehmer weiß, dass er seine guten Leute möglichst trotz Krise halten muss, damit das Unternehmen beim Aufschwung oder der Eroberung neuer Geschäftsfelder wieder handlungsfähig ist. Insofern bedeuten Mitarbeiter immer Chancen. Bekannt ist aber auch, dass die guten Mitarbeiter gleichzeitig ein kostenintensiver Faktor sind. Weil die Personalkosten zu den wenigen Ausgaben gehören, mit denen manövriert werden kann, ist die Sanierung eines Unternehmens oft nur mit schmerzlichen Reduktionsmaßnahmen in diesem Bereich zu bewerkstelligen.

Wie also mit den kostspieligen, aber Chancen sichernden Mitarbeitern umgehen, wenn plötzlich die Hälfte der Umsätze fehlt?

Die notwendige Güterabwägung gelingt so manchem Management leider nur schlecht. Genau hier ist aber, nach meiner Erfahrung, der springende Punkt

¹ Ein schönes Beispiel, beschrieben von Dipl.-Kfm. Frank Roselieb (Kiel), in: krisennavigator.de/Ereignisse-um-die-Strato-Medien-AG-im-Herbst-1999

für das Gelingen des notwendigen Veränderungsprozesses, an dessen Ende eine erfolgreiche Zukunft stehen soll. Viele Manager kommen ins Schlittern, weil jetzt ihre rein utilitaristischen Wertvorstellungen sichtbar und ungeschönt wirksam werden und ihnen die humanen Prozesse entgleiten. Natürlich unternimmt die Geschäftsführung in der akuten Krise eine spontane Unterteilung der Belegschaft in „nützlich“ und „verzichtbar“. Doch wie mit den beiden Gruppen umgegangen wird, ist entscheidend. Da passiert es dann leider, dass die einen hofiert werden, die anderen (tatsächlich so bei einem bekannten deutschen Konzern erfolgt) ihre Kündigung am 20. Dezember per SMS bekommen.

Das ist sehr kurzsichtig. Gerade gute Leute sind realistisch genug, um zu wissen, dass sie nicht aufgrund von Menschenfreundlichkeit hoch im Kurs stehen, sondern nur aufgrund ihres Herrschaftswissens bzw. ihrer 'Herrschaftsbeziehungen'. Ohne diese wären sie unter Umständen auch keinen Cent mehr wert. Es ist nicht verwunderlich, dass dann die Angst umgeht. Man riecht sie förmlich auf den Gängen, kann sie in den Gesichtern ablesen.

Bekannt sind auch die Folgen der Angst für das Betriebsklima: Stellungskrieg. Es wird gemauert, verteidigt, abgeschottet, blockiert, beim Chef antichambriert und vorgedrängt. Auf der Strecke bleiben Kreativität, unternehmerischer Geist und der Mut, unkonventionelle Lösungen auszuprobieren, genau das, was in dieser Situation gebraucht wird. Aus der psychologischen Forschung wissen wir, dass Angst nur bis zu einem gewissen Grad und für kurze Dauer leistungssteigernd wirkt, nimmt sie an Intensität zu und/oder dauert sie zu lange an, verursacht sie einen deutlich messbaren Leistungs- und Kreativitätsabfall.

In dem eingangs erwähnten Beispiel entschloss sich das Management, nach einer Schockstarre von zwei Wochen, eine vertrauliche Krisensitzung außerhalb des Unternehmens einzuberufen, an der die vier wichtigsten Führungskräfte und die bisher 'stillen' Gesellschafter teilnahmen. Die Information, dass der größte Kunde seine Aufträge storniert hatte, war jedoch innerhalb eines Tages im gesamten Unternehmen bekannt und von da an in der Kantine, auf

allen Fluren Gesprächsthema Nummer eins. Der Key-Accounter wurde gerügt, weil er die Sache nicht unter Verschluss gehalten hatte (wie hätte er das allerdings tun sollen?). Das Maßnahmenpaket zur Kostensenkung wurde, sich möglichst alle Optionen offen haltend, nur scheinbar veröffentlicht. Zuerst mussten die Leiharbeiter gehen, danach wurde das Werk in Bulgarien geschlossen. Zwei Monate später wurde bekannt, dass eine Abteilung im Stammwerk geschlossen würde. Die Information wurde aber jeweils nicht bestätigt; stets hieß es, man müsse noch abwarten. Knall auf Fall erfolgte drei Wochen später dann aber ein Personalabbau nach der Rasenmähermethode. Nur in der Verwaltung musste niemand gehen (da schien es keine Kosten gegeben zu haben).

Es wurde also die oben als Erstes genannte „passive Schweigekultur“ in der Kommunikation verfolgt. Die Folge: Die Gesellschafter wurden nervös und begannen den Geschäftsführer zu kontrollieren. Alles keine guten Voraussetzungen, die Krise erfolgreich durchzustehen.

In der Chefetage war man davon überzeugt, dass Mitarbeiter (man schloss wohl von sich auf andere) in erster Linie ihren eigenen finanziellen Vorteil suchen würden. Deshalb band das Management einige der nützlichen Leistungsträger in ein erweitertes Bonussystem ein, verbunden mit der Auflage, strengstes Stillschweigen darüber zu halten (was keine Woche hielt). Vom großen Mittelfeld der Führungskräfte verlangten sie, auf Variablen jeder Art zu verzichten, was diese auch in Solidarität akzeptiert hätten. Als aber herauskam, dass einige mehr verdienen sollten, war es mit der Bereitschaft zur Solidarität dahin. Informationen darüber, mit welcher Strategie man gedenke, aus der Krise herauszukommen, gab es nicht, dafür brodelte die Gerüchteküche auf Hochtouren.

Und nicht selten geht die Geschichte dann so weiter: Es kommen fremde, hornbebrillte Männer in grauen Anzügen ins Haus, sitzen im Chefbüro und lassen die Sekretärin Berge von Akten herbeischaffen. Dann heißt es: „Wir werden verkauft.“ Alles geht in Deckung und wartet ab.

Ein Blick auf die untenstehende Tabelle der Unternehmensberatung Mercer hätte dem Management die Augen für eine ganz andere Art der Personalführung eröffnen können.

Hier zeigt sich, dass einer der wichtigsten Faktoren für Motivation und Arbeitszufriedenheit in den meisten Ländern der Welt nichts anderes ist als Respekt.

	Global	China	Frankreich	Deutschland	Indien	Japan	UK	US
Respekt	125	121	133	129	104	90	144	122
Art der Arbeit	112	75	138	113	116	107	122	112
Work-Life-Balance	112	98	133	106	97	119	119	111
Bereitstellung von gutem Kundenservice	108	108	110	108	103	79	122	107
Grundgehalt	108	113	110	105	103	140	117	114
Menschen, mit denen man zusammenarbeitet	107	96	105	131	98	107	120	104
Betriebliche Zusatzleistungen	94	127	81	110	94	75	76	112
Langfristige Karrieremöglichkeiten	92	91	89	77	108	94	88	92
Weiterbildung und Entwicklung	91	83	67	80	98	86	85	82
Flexibles Arbeiten	87	85	77	92	80	88	83	88
Möglichkeiten zu Beförderung/beruflichem Fortkommen	85	92	79	83	113	92	68	80
Variable Vergütung/Bonus	80	111	77	65	86	123	56	75

Werte um die 100 weisen auf eine mittlere Bedeutung, Werte unter 100 auf eine geringere Bedeutung, Werte über 100 auf eine sehr hohe Bedeutung hin.

Quelle: Mercer 2008 ²

Respektvoller und wertschätzender Umgang führt dazu, dass Mitarbeiter sehr wohl bereit sind, mit dem Unternehmen auch eine Durststrecke durchzuste

² Tabelle aus einer Studie der Unternehmensberatung Mercer: www.business-wissen.de/fuehrung/fuehrungsstil/fachartikel/mitarbeiterengagement-respektvoller-umgang-weltweit-wichtigster-faktor

hen. Nur sollte man sie als erwachsene und vernunftbegabte Menschen behandeln, die durchaus Erfahrung im Umgang mit Krisen haben – z.B. mit denen in ihrem eigenen Leben – und wissen, was zu deren Bewältigung notwendig ist.

Nur: Was heißt respektvolles Führen ganz konkret?

Auf den Punkt gebracht: *authentisch, zeitnah und klar informieren. Sagen, was Sache ist*, und so eine „*realistische Verantwortungskultur*“ in der Kommunikation verfolgen.

Aber wenn man selbst noch nicht weiß, was zu tun ist? Dann ist eben das die Botschaft. Dass man sich berät, Informationen zusammenträgt und in Kürze wieder informieren wird – was dann unbedingt auch erfolgen sollte!

Ist dann die Strategie soweit klar, die unter Umständen beinhaltet, dass eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern ausgestellt werden muss, dann ist das bitter für die Betroffenen, und ihnen gilt auch besondere Fürsorge. Der Blick ist aber in diesem Augenblick vor allem auf die Bleibenden zu richten – sie sollen ja die Zukunft gestalten –, und für deren Motivation ist informative Salamitaktik und ein durch Schweigen hochgehaltener Angstpegel pures Gift.

Sie beobachten z.B. sehr genau, wie der Prozess des Personalabbaus vonstatten geht. Sind die Führungskräfte beim Ausstellungsgespräch persönlich präsent, oder bleiben sie 'vornehm' im Hintergrund und überlassen es der Personalabteilung, die unangenehme Botschaft zu überbringen, die sich ihrerseits auf das Versenden von Briefen mit juristischen Formalismen zurückzieht? Neben der augenblicklichen Erleichterung der Dagebliebenen, diesmal nicht betroffen zu sein, bleiben Misstrauen und Missachtung gegenüber den Verantwortlichen zurück.

Eine weitere Frage in diesem Zusammenhang: Soll man in dieser Situation Zielvereinbarungsgespräche und Personalentwicklungsgespräche führen oder erst einmal abwarten? In der Tat ist ein bereits anberaumtes Personalentwicklungsgespräch mit einem Mitarbeiter, der auf der 'Streichliste' steht, zurückzustellen. Es wäre zynisch, den Vorgesetzten und seinen Mitarbeiter

bewusst oder unbewusst in ein solches Gespräch gehen zu lassen. Für alle anderen aber ist dieses Routinegespräch eine sehr gute Gelegenheit, umfassend und in Ruhe über den Stand der Dinge zu informieren und den Mitarbeiter so zu respektieren.

Zielvereinbarungsgespräche, die oft mit der Festlegung von variablen Gehaltsbestandteilen verbunden sind, bieten in Zeiten wegbrechender Umsätze und über den Haufen geworfener Planungen die Chance zur Gestaltung von Veränderung. Auch wenn wir in der Presse lesen, dass so manche Banker, wie z.B. der damalige Vorstandsvorsitzende der HRE, von ihren durch Steuergeld geretteten Instituten dicke Boni einklagen – bei meinen Klienten habe ich noch keinen solchen Fall erlebt. Die Mitarbeiter sind meistens bereit, einer Veränderung ihrer variablen Gehaltszulagen zuzustimmen, oft sogar substantielle Opfer zu bringen, wenn es denn dem Unternehmen hilft und wenn es gerecht zugeht. Das entscheidende Element in diesen Prozessen ist Information über die kurzfristige, vielleicht auch mittelfristige Strategie. Fehlt diese, wird es unmöglich, die Mitarbeiter auf den Weg in eine veränderte Zukunft mitzunehmen und deren Unterstützung zu bekommen.

Respekt bedeutet nicht Samthandschuhe oder Laissez-faire, es bedeutet, den anderen so zu informieren und zu behandeln, wie man selbst gerne informiert und behandelt werden möchte.

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, die leider in der Praxis häufig nicht angewendet wird. Vielleicht muss man Selbstverständlichkeiten deswegen immer wieder neu sagen.

Über den Autor

Raphael M. Zehetbauer ist Inhaber der Human Success GmbH. Nach seinem Studium der Philosophie und Theologie war er 13 Jahre Geschäftsführer der väterlichen mittelständischen Unternehmensgruppe. Nach Überführung der Unternehmungen in einen internationalen Konzern war Zehetbauer bis 2001

als CEO für Deutschland verantwortlich. Seit Gründung der Human Success GmbH widmet er sich als systemischer Coach besonders den Unternehmerfamilien. Er begleitet Söhne, Töchter und Eltern bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung und berät bei den notwendigen Veränderungsprozessen im Unternehmen.

Kurzprofil

Human Success GmbH, gegründet 2001 von Raphael M. Zehetbauer, hat sich auf die menschlichen und wirtschaftlichen Prozesse von Unternehmerfamilien und deren Betrieben spezialisiert. Das Unternehmen bietet systemisches Einzel- und Gruppencoaching für die Gesellschafterfamilie und führt im Betrieb Management-Audits mit dem hauseigenen Instrument HumanScore® durch. Gleichzeitig unterstützt Human Success bei der Organisations-, Personal- und Teamentwicklung des Familienunternehmens. Human Success veranstaltet Führungskräfte trainings in offenen und Inhouse-Seminaren. Weitere Einzelheiten: www.human-success.de und www.human-score.de.