

WAHRHEITSGETREU UND WAHRHAFTIG

KRISENKOMMUNIKATION IN SCHWIERIGEN ZEITEN

Interview mit Barbara Liebermeister von Bernhard Kuntz

Viele Kurzarbeiter und Homeworker sind inzwischen an ihre Arbeitsplätze im Unternehmen zurückgekommen. Das stellt ihre Führungskräfte, so die Managementberaterin Barbara Liebermeister, vor die oft heikle Aufgabe, ihnen mitzuteilen, wie es weitergeht – obwohl sie dies zumindest mittel- und langfristig selbst nicht wissen.

Wer unternehmerisch auf Sicht fährt, hat auch ein Kommunikationsproblem.

Frau Liebermeister, inzwischen ist der gesellschaftliche Lockdown, was seine flächenmässige Anwendung betrifft, Vergangenheit. Immer mehr Kurzarbeiter und Homeworker kehren an ihre normalen Arbeitsstätten zurück und die Unternehmen haben ihren Normalbetrieb wieder aufgenommen. Eine erfreuliche Situation. Oder?

Selbstverständlich, aber für die Führungskräfte in den Unternehmen auch eine heikle Situation.

Warum?

Weil in ihr sich die Augen nicht nur der Rückkehrer voller Erwartungen auf die Führungskräfte und insbesondere die Top-Entscheider richten. Alle wollen von ihnen wissen, wie es weitergeht.

Verunsicherte Mitarbeiter erwarten klare Ansagen.

Ja, oder zumindest Aussagen, die ihnen den gewünschten Halt und die nötige

Orientierung geben, da sie hochgradig verunsichert sind. Sie möchten wissen: Wie geht es im Betrieb weiter? Welche Veränderungen kommen auf mich beziehungsweise uns zu? Und: Was bedeutet das für mich, meine Arbeitssituation?

Diese Fragen zu beantworten, ist doch eine klassische Führungsaufgabe.

Das Problem aktuell ist aber: Die Führungskräfte wissen – top-down – zurzeit oft selbst noch nicht, wie es mittel- und langfristig weitergeht: Sie können sozusagen nur auf Sicht fahren, und müssen selbst noch abwarten, wie sich die Rahmenbedingungen entwickeln, und hieraus dann die nötigen Schlüsse ziehen. Entsprechend verunsichert sind oft auch die Führungskräfte.

Worin zeigt sich das?

Ich höre zurzeit zum Beispiel von vielen Mitarbeitern und operativen Führungskräften von Klein- und Mittelunternehmen, in

denen die Mitarbeiter noch einen direkten, persönlichen Kontakt mit dem Top-Management, oft den Firmeninhabern haben, die Aussage: «Unsere Chefs sind extrem schlecht drauf.» Das ist menschlich zwar verständlich, weil sie selbst oft Angst um den Fortbestand ihrer Unternehmen haben und seit Monaten unter einem extrem hohen Handlungs- und Entscheidungsdruck stehen. Wenn dies die Mitarbeiter jedoch in der Form spüren, dass sie sozusagen permanent unter den Launen ihrer Chefs leiden und sich von ihnen ungerecht behandelt fühlen, dann kann das für Unternehmen fatale Folgen haben.

Inwiefern?

Nun, dann potenzieren sich die Ängste der Mitarbeiter, und ihre Arbeitsmotivation und Identifikation mit dem Unternehmen sinkt, und dies in einer Situation, in der es eigentlich einer gemeinsamen Kraftanstrengung bedürfte, um das Schiff Unternehmen wieder in die Erfolgsspur zu bringen.

Wie kann man das vermeiden?

Aus meiner Warte ist es das Wichtigste, dass die Führungskräfte die möglichen Auswirkungen ihrer Aussagen und ihres Verhaltens gezielt reflektieren und ihr Verhalten beziehungsweise Auftreten dann bewusst steuern.

Heisst das, die Führungskräfte müssen schauspielern?

Bis zu einem gewissen Punkt, ja. Zumindest dürfen sie ihre Emotionen und das, was ihnen durch den Kopf geht, nicht ungefiltert eins-zu-eins weitergeben. Sie müssen stets dessen Wirkung vor Augen haben.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Angenommen den Chef plagen Zweifel, ob das Unternehmen die Krise mittel- und langfristig überlebt. Dann sollte er die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, im Mitarbeiterkontakt, soweit möglich, zwar benennen, jedoch zugleich die Zuversicht ausstrahlen «Wir schaffen es, wenn ...»

Das dürfte im konkreten Arbeits- beziehungsweise Führungsalltag zuweilen schwierig sein.

Ja, das grosse Plus von Klein- und Mittelunternehmen ist jedoch, dass die Mitarbeiter ihre obersten Chefs in der Regel kennen und zu ihnen nicht selten eine persönliche Beziehung haben. Und war diese vor der Krise intakt, dann kann man hierauf zum Teil auch aufbauen.

Wie kann man sich das vorstellen?

Nun zum Beispiel, indem man zu den Mitarbeitern sagt: «Ihr wisst, wir haben aktuell die Probleme A und B und stehen vor den Herausforderungen C und D. Deshalb stehe auch ich zurzeit unter einem grossen Druck. Bitte legt deshalb nicht jedes Wort und jede unwirsche Reaktion von mir auf die Goldwaage. Ich verspreche euch jedoch, dass ich euch über alle Sachverhalte, die euch betreffen, so früh wie möglich informiere.» Wichtig ist es, mit den Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben und den Kontakt mit ihnen gezielt zu suchen. Etwas anders ist die Situation in vielen grösseren Unternehmen, speziell solchen, die börsennotiert sind.

Inwiefern?

Ich weiss, dass aktuell in deren Top-Entscheider-Gremien oft ganz andere Dinge diskutiert werden, als an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Können Sie uns auch hierfür ein Beispiel verraten?

Ja, in manchen Branchen gehen die Top-Entscheider davon aus, dass die Umsätze ihrer Unternehmen langfristig oder gar dauerhaft um 30 Prozent sinken. Deshalb stehen in ihnen bei den Strategiemeetings auf der Top-Ebene auch solche Themen auf der Agenda wie: Sollen wir gewisse Geschäftsbereiche dichtmachen oder veräussern? Wie viele Mitarbeiter müssen wir entlassen und welche Standorte schliessen wir? Diese Dinge werden jedoch noch nicht öffentlich kommuniziert. Stattdessen redet das Top-Management von der Krise als Chance und allgemein von den Herausforderungen, vor denen die Branche steht, und strahlt bei öffentlichen Verlautbarungen, auch firmenintern, eine grosse Zuversicht aus.

Das Top-Management belügt die Mitarbeiter also?

So könnte man dies bezeichnen – jedoch, nicht weil die Top-Manager unmoralische Menschen oder notorische Lügner wären. Nein, sie befinden sich in einer Zwangslage, unter der, das weiss ich aus vielen Coachings, die Top-Manager nicht selten leiden.

«Die Mitarbeiter sind ja nicht dumm.»

Inwiefern befinden sie sich in einer Zwangslage?

Nun, den Top-Managern muss stets bewusst sein, welche Konsequenzen hätte es für das Unternehmen, wenn es vorzeitig publik würde, dass wir erwägen, den Geschäftsbereich X aufzugeben oder viele unserer Serviceniederlassungen zu schliessen. Zum Beispiel für unsere Kundenbeziehungen, unser Image, unsere Finanzierungsmöglichkeiten, unsere Vertragsverhandlungen usw. Zudem sind börsennotierte Unternehmen bei allen kursrelevanten Themen strengen Veröffentlichungsvorschriften unterworfen. Deshalb stecken ihre Top-Manager, wenn es um ihre öffentliche Rede geht, in einem sehr engen Korsett. Das gilt auch für ihre firmeninternen Verlautbarungen.

Diese Diskrepanz zwischen den öffentlichen Statements der oberen Führungskräfte und den Entscheidungen, die nicht selten kurze Zeit später getroffen beziehungsweise publik gemacht werden, spüren auch die Mitarbeiter.

Selbstverständlich: Die Mitarbeiter sind ja nicht dumm. Und daraus kann gerade in Marktumbruchsituationen wie der aktuellen rasch eine Vertrauenskrise erwachsen.

Was empfehlen Sie in der aktuellen Situation den Top-Managern von Grossunternehmen?

Selbstverständlich so nah wie möglich bei ihren öffentlichen Verlautbarungen und halb öffentlichen Aussagen bei der Wahrheit zu bleiben, um die Glaubwürdigkeit nicht zu verlieren. Dies ist jedoch funktions- und positionsbedingt stets ein Balanceakt. Zudem sollten sie sich im oberen Führungskreis auf ein Krisenkommunikationskonzept mit definierten Kernbotschaften verständigen, sodass die Führungsebene mit einer Sprache spricht, und selbstverständlich, wenn gewisse zentrale Entscheidungen getroffen werden, diese den Mitarbeitern im Dialog zu erklären.

Haben Sie weitere Empfehlungen?

Ja. Ich empfehle zum Beispiel allen Top-Managern von Unternehmen, in denen eventuell schmerzhaft Entscheidungen anstehen, möglichst selten an das kollektive Wir zu appellieren: «Wir stehen gemeinsam vor der Herausforderung ...», «Wir müssen alle unseren Beitrag leisten ...», «Wir schaffen das gemeinsam, wenn ...», denn: Wenn dann kurze Zeit später ein massiver Stellenabbau oder die Schliessung eines Geschäftsbereich verkündet wird, fühlen sich alle Mitarbeiter verschaukelt – auch diejenigen, die nur indirekt von der Entscheidung betroffen sind. ●



BARBARA LIEBERMEISTER

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

www.ifidz.de