www.personalwirtschaft.de

08 2021

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

INKLUSIVE SONDERHEFT: EMPLOYER BRANDING

18 Euro G 21212 ISSN 0341-4698

Die Tonregler

HR MUSS SEINE KOMMUNIKATIONSSTÄRKE AUSSPIELEN

4 192121 217507 08

+++ **Zoom:** Denglisch statt Mehrsprachigkeit +++ **Standpunkt:** Geeks verstehen +++ +++ **Studie:** Online oder Präsenz? +++ **Special:** IT-Fachkräfte-Recruiting +++

Wir müssen **reden**

In einer Unternehmenskrise steht unter anderem HR in der Pflicht, die Mitarbeitenden zu informieren. Dabei gibt es vieles zu beachten und eines unbedingt zu vermeiden: Unklarheit.

VON GESINE WAGNER

▸ In guten wie in schlechten Zeiten? Auch Unternehmen, nicht nur Ehepartner, durchleben Krisen. Das wissen die meisten von uns zu gut, seit Corona sehr viele Betriebe und ganze Branchen in Unsicherheit und teils Existenznöte gestürzt hat. Sicher: Diese Krise kommt von außen und betrifft auf irgendeine Weise alle. Sie ist nicht hausgemacht beziehungsweise unternehmensbezogen wie ein Umwelt- oder Hygieneskandal, eine sichtbare Verfehlung des Managements, ein Unfall im Betrieb oder das Ausscheiden von Schlüsselpersonen im Streit.

Aber für Thomas Gauly, Gründer und Managing Partner der Unternehmensberatung für Strategie und Kommunikation Gauly Advisors, macht das prinzipiell keinen Unterschied. Die Personalabteilung habe den Draht zur Belegschaft und könne zu Krisenzeiten als Sprachrohr und Scharnier dienen: zu Führungskräften, anderen Abteilungen und der Geschäftsführung, zwischen der Belegschaft und denen, die Strategien und Businesspläne machen. „Dort, wo es um Mitarbeitende geht, sollte HR in die internen Kommunikationsabläufe eingebunden werden", sagt er. Und welche Krise betrifft nicht auch die Beschäftigten?

„Die Mitarbeitenden wollen wissen, was los ist."

Alwin Binder, Senior Manager, Pricewaterhouse Coopers (PwC)

Ohne Frage ist Krisenkommunikation nicht alleinige Sache von HR. „Die Instrumente dafür liegen sehr oft bei der Unternehmenskommunikation als Fachabteilung", sagt Alwin Binder, Senior Manager beim Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PwC Deutschland. Aber je nach Situation spiele HR eine Schlüsselrolle in der Bereitstellung von Informationen und der internen Abstimmung mit anderen Abteilungen sowie der Geschäftsführung.

Für Marcus K. Reif, Director Human Resources bei der Hyundai Capital Bank Europe, hängt es vom Anlass ab, wer die Hauptverantwortung für das Kommunizieren in der Ausnahmesituation trägt: „Letztlich die Abteilung, in der die Krise zentral stattfindet." Während der Pandemie, die hauptsächlich die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden betrifft, war HR-Chef Reif selbst Leiter des Krisenstabs.

Ist die HR-Spitze auf Vorstandsebene eingebunden, erfährt die Abteilung laut Gauly wahrscheinlich schnell von einer Krise und kann somit von Beginn an entscheiden, in welcher Weise gegenüber den Mitarbeitenden kommuniziert wird. Für den anderen Fall komme es auf den Kontakt zur Unternehmenskommunikation an (siehe Seiten 24 bis 26 und 28 bis 29), um Teil des Informationsflusses zu sein. „Es braucht Querdurchlässigkeit", bestätigt Reif. „Wir müssen die Siloverantwortung aufgeben und dafür sorgen, dass diejenigen, die Kommunikation können und diejenigen, die Kommunikation inhaltlich treiben, zusammenkommen." Revierdenken sei gerade in einer Krise kontraproduktiv. Trotzdem müssen Zuständigkeiten schnell verteilt werden.

Die Krux mit der Information

In der Krise trifft Informationsmangel häufig auf besonderes Informationsbedürfnis. „Die Mitarbeitenden wollen wissen, was los ist", sagt PwC-Manager Binder. Das schaffe Druck, zumal zunächst oft nicht feststehe, was gesagt werden könne. „Das Spannungsfeld ist in der Krisenkommunikation besonders hoch, wenn in der akuten Situation nur spärliche Informationen bereitstehen und diese zudem nicht verlässlich sind", so Binder. Zu Anfang der Corona-Pandemie etwa wusste niemand, wie lange die Situation anhalten oder was als Nächstes passieren würde.

Schnelles Handeln ist aber auch in solchen Situationen möglich. Grundsätzlich solle man, so Gauly, „sehr genau abschätzen", was man wann kommuniziere, um Fehler zu vermeiden. Zugleich ist laut Binder „ein erstes kurzes Statement sehr wichtig", um zu zeigen: Wir wissen um das Problem und kümmern uns. Vor allem dann, wenn die Situation für alle sichtbar ist, etwa bei einer öffentlichen Verfehlung des CEO oder

einem Unfall im Unternehmen. „Wir haben mal einen Fall betreut, da kam es in einem mittelständischen Unternehmen zu einer Explosion inklusive enormer Rauchwolke auf dem Werksgelände“, erinnert sich Binder. Die Kommunikationsdynamik sei durch Social Media unglaublich gewesen. „Hier müssen alle – Führungskräfte wie HR – für ihre Mitarbeitenden ansprechbar sein, auch wenn man am Anfang oft nicht viel sagen kann.“

Belegschaft first

Dazu passt, was Gauly sagt: „Es ist essenziell, dass Mitarbeitende von der Krise oder dem Skandal vom Unternehmen erfahren, nicht aus den Medien. Sonst gehen Reputation und Vertrauen verloren.“ Allerdings hat man das nur bedingt in der Hand, bei Konzernen etwa ist die Gefahr eines Informationslecks nicht gering, sagt Binder. „Da gibt es eine Belegschaft von mehreren Zehntausend Leuten, da sickert schnell etwas zu den Medien durch und wird dann von außen schneller als von innen kommuniziert.“ Erst die Mitarbeitenden zu informieren und dann zeitlich sehr eng abgestimmt die externen Zielgruppen, sei Gold wert.

Das Informieren der Belegschaft ist auch Aufgabe von HR, speziell der Leitung. Wie gelingt das am besten? Zunächst einmal sollte die Botschaft mit anderen Abteilungen – allen voran der Unternehmenskommunikation und dem betroffenen Fachbereich – sowie der Geschäftsführung abgestimmt sein. Im Weiteren gilt Ähnliches wie in der Politik oder auch der Kindererziehung. Es braucht „eine einheitliche Botschaft gibt von allen Kommunikatoren, also eine One Voice Policy“, sagt Binder. Wenn zum Beispiel ein Topmanager gehe, müssten nicht alle exakt dasselbe sagen – das klänge unglaubwürdig –, aber im Kern sollten Mitarbeitende stets dieselbe Begründung hören. Am schlimmsten sei es, wenn sich die Aussagen widersprächen – sowohl unternehmensintern als auch im Vergleich zu dem, was in den Medien steht.

Begründen sollte HR generell lieber zu viel als zu wenig. „Jede Kleinigkeit muss erklärt werden“, sagt Reif. Eine Werksschließung nur zu verkünden, sei noch keine Kommunikation. Wohl aber eine Antwort auf die Frage „Warum entscheiden wir was?“ zu geben. „Bei uns wussten die Mitarbeitenden ganz genau, warum wir in der Pandemie was entscheiden. Das hat zu einer enormen Sicherheit geführt“, sagt der Manager der Hyundai Capital Bank Europe. „Ein FAQ und eine E-Mail der Art ‚falls es noch Fragen gibt‘, reicht nicht“, betont Binder.

Es geht um Offenheit, auch und gerade in der Krise. „Wenn HR sich vor die Belegschaft stellen und sagen kann: ‚Das ist vorgefallen, es tut uns leid und das werden wir intern verändern‘, dann ist das genau das Richtige“, ergänzt der PwC-Berater. Es sei ehrlich und menschlich, Fehler einzugestehen und könne vielleicht Mitarbeiterabwanderung verhindern, etwa bei Imagekrisen.

Versammlungen statt Flurfunk

Wer, wann und wie wären also geklärt. Bleibt die Frage, wo sprechen die Kommunikationsverantwortlichen über eine Krise, auf welchem Kanal? Je nach Ereignis zeugt eine Rundmail nicht von Wertschätzung aller Beteiligten. „Bei wichtigen Entscheidungen – Top-Führungskräfte verlassen das Unternehmen – würde ich immer auf eine virtuelle Mitarbeiterversammlung setzen, damit es jeder im Unternehmen erfährt, auch wenn er oder sie nicht im Büro ist“, sagt Reif. Das Timing spiele hier eine wichtige Rolle, denn je kurzfristiger ein Meeting angekündigt werde, desto mehr Getratsche könne es vorab geben. Hilfreich sei, wenn solche Mitarbeiterversammlungen regelmäßig und auch ohne schlechte Nachricht veranstaltet würden. Dann gebe es keinen Bedarf für Spekulationen. Und gerade die möchte man vermeiden. Krisenkommunikation soll negativen Flurfunk eindämmen, denn der kann die Belegschaft unzufriedener machen als nötig und sogar falsche Informationen verbreiten. Reif bringt es auf den Punkt: „Wenn Kommunikation misslingt, kann man damit auch eine Organisation paralysieren und die tägliche Arbeit behindern.“ ■

„Es ist essenziell, dass Mitarbeitende von der Krise oder dem Skandal nicht aus den Medien erfahren. Sonst geht Vertrauen verloren.“

Thomas Gauly, Managing Partner, Gauly Advisors

Auf unserer Website liefern wir Tipps, was HR-Kommunikation in konkreten Krisensituationen tun kann, so beim Abgang eines wichtigen Angestellten und der Nachbesetzung oder wenn das Unternehmen finanzielle Schwierigkeiten hat.
pwgo.de/krisenkommunikation