

Miteinander reden — besonders in der Krise

Umsatzeinbruch, Stellenabbau, Krisenstimmung — wirtschaftlich schwierige Zeiten sind für die Belegschaft genauso belastend wie für die Chefetage. Umso wichtiger ist es dann, miteinander im Gespräch zu bleiben. Kluge Kommunikation kann helfen, unnötige Ängste zu vermeiden und Motivation zu erhalten.

Und genau das versucht Torben Rick. Der Geschäftsführer des Telekommunikationsunternehmens Talkline in Elmsborn (Kreis Pinneberg) trifft sich einmal im Monat zum Erfahrungsaustausch mit rund einem halben Dutzend Mitarbeitern aller Hierarchieebenen. „TalkLunch“ heißt das.

Mit von der Partie sind dabei jeweils weitere Kollegen aus der Unternehmensspitze. Die Maßnahme kommt bei den Mitarbeitern gut an — wie eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit belegt. Talkline (1000 Mitarbeiter) schreibt inzwischen nicht nur schwarze Zahlen, dem Unternehmen ist damit nach einer Entlassungswelle 2001 auch intern ein Stimmungsumschwung gelungen.

„Wir lösen die Teilnehmer des Gespräches aus, damit die Auswahl der Gesprächspartner möglichst gerecht geschieht,“ erläutert Anke Amsel, Mitarbeiterin des Bereiches Kommunikation bei Talkline. Bei einem gemeinsamen Mittagessen bespricht die

Geschäftsleitung mit den meist sechs Mitarbeitern alles, was thematisiert wird. „Die anfänglichen Hemmungen auf Mitarbeiterseite sind meist schnell verflogen, die Atmosphäre ist angenehm locker“, weiß Anke Amsel zu berichten, die an den Gesprächen oft teilnimmt. „Alles, was den Mitarbeitern am Herzen liegt, ist der Geschäftsführung wichtig“, betont Amsel.

„Die meisten Manager scheuen einen solchen offenen Dialog“, sagt Philip Meier aus Zürich, Autor des Buches „Interne Kommunikation im Unternehmen“. Schweigen und Vertuschen sei an der Tagesordnung, vor allem in einer Krise. Nicht selten erfahren Mitarbeiter erst aus der Presse, dass sie vermutlich entlassen werden. Dabei sind Insolvenzen, Fusionen und andere Krisen mit gut informierten Mitarbeitern leichter zu bewältigen. Die Fusion des Systemhauses debis mit einem Teil der Telekom zum in Frankfurt ansässigen Unternehmen T-Systems sei vor allem dank einer offenen Kommunikation gelungen, die das Ziel hatte, eine neue, gemeinsame Unternehmenskultur auszuprägen, sagt Kommunikationschef Michael Reuter.

„Mitarbeiter halten einer Firma die Treue, wenn sie die Ziele kennen und sich damit identifizieren können“, so Dieter Herbst, Buchautor und Ex-



Das Gespräch zwischen Firmenleitung und Mitarbeitern ist in Krisenzeiten ausgesprochen wichtig. (dpa)

perte für interne Kommunikation in Berlin. Den eingeschlagenen Weg müssen sie verstehen können und auch Alternativen kennen. Mit Verständnis für die Hintergründe von Entscheidungen gehe fast alles leichter. Uninformierte Mitarbeiter würden in Krisenzeiten dagegen schnell die Lust am Job verlieren. Die besten Mitarbeiter verlassen unter Umständen das Schiff, weil sie nicht wissen, ob und wie tief es sinken wird.

Wie schädlich demotivierte Mitarbeiter volkswirtschaftlich sind, hat das US-amerikanische Marktforschungsinstitut Gallup 2002 für Deutsch-

land ermittelt: Demnach sind nur 15 Prozent der deutschen Mitarbeiter engagiert und dem Arbeitgeber gegenüber loyal eingestellt. Die Folge sind Fehlzeiten und Unproduktivität — und damit in der Bilanz ein wirtschaftlicher Gesamtschaden von jährlich mehr als 220 Milliarden Euro.

Wie positiv sich eine offene Informationspolitik für Mitarbeiter auswirken kann, zeigt das Fernsehprogramm der Deutschen Bahn AG, „Bahn TV“: Knapp 80 Prozent der Bahner nutzen „mindestens gelegentlich“ das Unternehmensprogramm. Krisensituationen, etwa nach Unfällen,

ließen sich mit dessen Hilfe besser managen. Fernsehen sei dafür effektiver als andere Formen der Kommunikation, so Burkhard Tewinkel, Leiter interne Kommunikation.

Intranet, Firmen-TV oder Mitarbeiterzeitungen seien allerdings nur Vehikel für Botschaften, sagt Egbert Deekeling, Geschäftsführer der Deekeling Identity & Change, einer Agentur für Unternehmenskommunikation mit Sitz in Düsseldorf und Berlin.

„Das Management ist aber oft schon häufig allein damit überfordert, Gründe für wichtige Entscheidungen auf eine Art und Weise darzulegen, die

die Menschen verstehen.“

Voraussetzung für erfolgreiche Kommunikation ist für Deekeling eine verständliche, anschauliche Sprache. Trotz Multimedia dürfe auch der zwischenmenschliche Dialog und Kontakt nicht zu kurz kommen und der Mitarbeiter nicht zum reinen Informationskonsumenten degradiert werden. „Mitarbeiter müssen Fragen stellen können und klare Antworten erhalten“, sagt auch Philip Meier — ob bei einer eher bodenständigen Podiumsdiskussion, auf der sich Management und Mitarbeiter austauschen, oder zum Beispiel in einem Chat mit dem Vorstand.

Das Patentrezept jeder guten Beziehung lässt sich auch auf Unternehmen übertragen: Gegenseitiges Verstehen zählt. Chefs müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter — beispielsweise in Mitarbeiterbefragungen — ergründen und ernst nehmen.

Mitarbeiter müssen die Gründe für unternehmerische Entscheidungen nachvollziehen können. Dann können sie auch Entscheidungen mittragen, die andernfalls untragbar erscheinen würden.

(wp/hf)

Literatur: Philip Meier: Interne Kommunikation in Unternehmen, Orell Füssli, ISBN 3-280-02693-8, 29,50 Euro; Egbert Deekeling/Dirk Barghop: Kommunikation im Corporate Change, Gabler Verlag, ISBN 3-409-29321-3, 39,90 Euro; Dieter Herbst: Praxishandbuch Unternehmenskommunikation, Cornelsen, ISBN 3-46448063-9, 42 Euro.