

# Auf der Goldwaage

Transparenz im Unternehmen sorgt für Loyalität und Vertrauen. Gerade in Krisen kommt es auf eine gute Kommunikation an.

Von Lara Sogorski

**DAMIT HATTE NIEMAND** aus der Belegschaft gerechnet: Wenige Wochen zuvor hatte ihr Chef noch auf der Betriebsversammlung von vielen weiteren erfolgreichen Jahren bei Aesculap gesprochen. Der Produzent von Medizintechnik mit Sitz in Tuttlingen gehört zum B. Braun Melsungen-Konzern. Anfang April hieß es plötzlich, der Vorstandsvorsitzende Hanns-Peter Knaebel sei mit sofortiger Wirkung zurückgetreten. „Wir haben davon über das Schwarze Brett erfahren“, zitierte die lokale Zeitung einen Mitarbeiter des Unternehmens: „Wir alle rätseln über die Gründe.“

Einen Tag später gab der Mutterkonzern eine kurze Pressemeldung heraus, in der Knaebels Rücktritt mit „persönlichen Gründen“ erklärt wurde. Die Gerüchteküche brodelte hoch, nicht nur auf dem Betriebsgelände wurde das Thema heiß diskutiert.

Experten halten ein solches Vorgehen für kritisch. „Grundsätzlich ist es problematisch, wenn das Unternehmen keine Gründe für den abrupten Abgang eines Topmanagers benennt“, sagt Pietro Nuvoloni, Geschäftsführer der Kommunikationsagentur Dictum Media. Eine gesteuerte Kommunikation sei dann kaum möglich. Im schlimmsten Fall nehme das Firmenimage Schaden. Andererseits: „Gerade bei öffentlichkeitsrelevanten Trennungen gibt es oft strikte Sprachregelungen, die genaue und weitergehende Erklärungen verbieten“, weiß der Kommunikationsexperte. Aesculap selbst möchte sich auf Anfrage von „Markt und Mittelstand“ zu „internen Themen“ nicht äußern.

**Zu viel Information schadet** // Stehen Veränderungen im Unternehmen an, geht es immer auch darum, wie man es seinen Mitarbeitern erklärt. Die interne Unternehmenskommunikation nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein. „Kommunikation ist einer der zentralen Treiber für Veränderungen“, sagt Tatiana Belgorodski, Beraterin für Krisen- und Veränderungssituationen bei der PR-Agentur Hering Schuppener. Denn Veränderungen sorgen in den meisten

Fällen bei der Belegschaft für Verunsicherung. Selbst wenn Mitarbeiter keinen offenen Widerstand leisten, reiche ein Befehl von oben nicht aus.

„Das Unternehmen muss den Mitarbeitern Orientierung geben und sie für den Wandel gewinnen“, betont Belgorodski. Deswegen sei eine transparente und kontinuierliche interne Kommunikation so wichtig. Allerdings kann zu viel Information auch schaden. Insbesondere bei Börsengängen und M&A-Transaktionen gibt es juristische Vereinbarungen, die es den Firmen verbieten, Detailinformationen im Vorfeld an ihre Mitarbeiter preiszugeben.

Doch auch für außerordentliche Situationen gibt es Strategien, damit sich die Belegschaft nicht vor den Kopf gestoßen fühlt. Wie das bei einem Fall wie Aesculap aussehen kann: Wenn sich ein Unternehmen von einer Top-Führungskraft trennen will, ist dies ein arbeitsrechtlicher Vorgang, bei dem die Rechtsberater beider Seiten miteinander verhandeln, erklärt Nuvoloni. „In der Regel einigt man sich auf eine Sprachregelung, die detailliert vorschreibt, wie die Trennung nach innen und außen kommuniziert werden soll.“ Und weiter: „Die Kommunikationsverantwortlichen haben in solchen Fällen wenig Spielraum, da sie sich an die vertraglichen Vereinbarungen eines Aufhebungsvertrags halten müssen.“

Liegt noch keine offizielle Sprachregelung vor, muss eine Formulierung gefunden werden, so der Experte, die eine erste grobe Information und den Hinweis enthält, dass weitere Informationen folgen werden. Sobald die Würfel gefallen sind, also feststeht, ob es eine einvernehmliche Lösung gibt oder nicht, sollte umgehend informiert werden. „Ein Kommunikationsverantwortlicher sollte hierbei alle Kanäle nutzen, um die Mitarbeiter zu informieren“, betont Nuvoloni. Das bedeute natürlich auch, nicht nur den Weg über das Schwarze Brett zu suchen, sondern auch den direkten Dialog mit den Angestellten.

**„Erst ein guter und offener Austausch schafft Vertrauen.“**

Tatiana Belgorodski, Hering Schuppener



Pssst, schon gehört? Wenn der **Flurfunk** die interne Kommunikation ersetzt, hat das Unternehmen ein Problem.

Immer wenn sich in einem Unternehmen etwas verändert oder gar eine Krise ins Haus steht, wird die interne Kommunikation auf den Prüfstand gestellt. Schnell sind Vertrauen und Loyalität der Mitarbeiter verspielt, wenn sich diese übergangen oder gar falsch informiert fühlen. „Ein guter und offener Austausch, bei dem sich die Mitarbeiter verstanden und eingebunden fühlen, schafft überhaupt erst Vertrauen in die Führung und das Unternehmen – und damit auch Loyalität“, erläutert Belgorodski.

Um keine Unsicherheit in der Belegschaft aufkommen zu lassen und den Flurfunk zu unterbrechen, sollte man daher Kommunikation nie erst dann anstrengen, wenn schon alle Entscheidungen und Prozesse unter Dach und Fach sind. „Die Mitarbeiter sollten, so weit das rechtlich möglich ist, frühzeitig über geplante Veränderungen informiert werden“, betont die Kommunikationsexpertin von Hering Schuppener.

Denn, wenn sich Mitarbeiter übergangen fühlen, kann Unternehmensweit die Motivation der Mitarbeiter sinken; der Flurfunk vergiftet das Betriebsklima; gute Leute wechseln den Job; andere melden sich häufiger krank oder tun so, als ob sie das Ganze nichts angehe, und stellen sich quer.

Auch Unternehmensfusionen oder Börsengänge sind eine besondere Herausforderung für die interne Kommunikation. „Gerade beim Börsengang wird jeder Satz auf die juristische Goldwaage gelegt“, betont Belgorodski, „denn eine falsche Kommunikation kann das Vorhaben zum Scheitern bringen.“ Generell unterliegt die Kommunikation im Umfeld von Kapitalmarkttransaktionen strengen gesetzlichen Regeln. Die vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern getätigten Aussagen dürfen nicht im Widerspruch zu dem bei der Finanzaufsicht eingereichten Wertpapierprospekt und der den potentiellen Anlegern vermittelten Equity-Story stehen. >>



Tatiana Belgorodski von Hering Schuppener

Das heißt in der Regel, dass die Mitarbeiter lange Zeit mit der im Zweifelsfall nagenden und nicht selten zermürbenden Ungewissheit klarkommen müssen, was demnächst mit ihrem Unternehmen passieren wird. Trotzdem muss man seine Leute nicht im Regen stehen lassen und kann Unsicherheit und Angst um den eigenen Arbeitsplatz vorgreifen. „Wichtig ist, so früh wie möglich über den Prozess allgemein aufzuklären. Welche Hintergründe für die Entscheidungen gibt es, und welche Meilensteine sind geplant?“, sagt Andrea Montua, Geschäftsführerin von Montua Partner Communications. Dazu gehöre aber auch zu erläutern, warum zum aktuellen Zeitpunkt keine weiteren Informationen preisgegeben werden könnten.

Entscheidend sei, dass die Mitarbeiter das Vorgehen rational verstehen lernen. „Dafür empfehle ich, eine Botschaft nicht nur mündlich zu überbringen, zum Beispiel bei Betriebsversammlungen, sondern anschließend und ergänzend auch noch einmal schriftlich auf verschiedenen Kanälen wie E-Mail oder Intranet zu kommunizieren“, erläutert Montua den Weg des richtigen und sinnvollen Informationsflusses. Je häufiger eine Nachricht verbreitet werde und je unterschiedlicher die dafür gewählten Kanäle seien, umso besser.

Wie gut Mitarbeiter mit solchen Situationen umgehen, hängt laut Experten auch davon ab, wie groß der Vertrauensvorsprung der Mitarbeiter ist. Und auch dieser lässt sich mittels passender Kommunikationsstrategie erarbeiten. „Es sollte generell einen offenen und regelmäßigen Austausch im Unternehmen geben, sei es per Mail, Newsletter,

Foren oder auch Blogs“, rät Nuvoloni. So könne man seinen Leuten vermitteln, dass man sie und ihre Bedürfnisse nicht nur wahr-, sondern auch ernst nehme. Und man gebe ihnen Raum für Fragen und Bedenken.

**Sonderrolle: Führungskräfte** // Vieles hängt auch von den Führungskräften ab, die im direkten Austausch mit Mitarbeitern stehen. Sie sehen sich dabei oft in einer Zwickmühle: Obwohl sie möglicherweise von den Veränderungen selbst betroffen sind, müssen sie ihren Leuten Rede und Antwort stehen. „Nicht selten steht der Vorgesetzte dem Geschehen sogar kritisch gegenüber, soll die Mitarbeiter aber möglichst neutral informieren und glaubwürdig Verständnis für die Entwicklungen wecken“, sagt Montua. Sie rät Kommunikationsverantwortlichen daher, immer zuerst auf die Fragen und Bedürfnisse der Führungskräfte einzugehen und eine klare Kommunikationsstrategie zu entwickeln: „Dann funktioniert auch der Austausch mit den Mitarbeitern am Ende besser.“

Eines der effektivsten Hilfsmittel sei, den Verantwortlichen dafür Sprachregelungen in Form von vorformulierten Frage- und Antwort-Bögen an die Hand zu geben, die ihnen konkrete Satzbausteine für das Gespräch mit den Mitarbeitern böten. Als weitere Option nennt Montua eine Telefon- oder Webkonferenz: Dabei könne das Topmanagement seine Führungskräfte für die anstehende Kommunikation mit ihren Mitarbeitern sensibilisieren und informieren. <<

redaktion@marktmittelstand.de



Pietro Nuvoloni von Dictum Media