

Umsetzungshilfe Nr. 1

Zehn Tipps für die Kommunikation in Krisenzeiten



Dezember 2022

Thomas Hochgeschurtz & Enrico Briegert

Die Gerüchteküche brodelt, der Chef meidet die Kantine und lässt sich verleugnen. Für die Mitarbeitenden ein sicherer Indikator für aufziehende Probleme. Die Anzahl der Gespräche und Meetings hinter verschlossenen Türen nimmt zu. Die oberen Führungskräfte sind plötzlich nicht mehr erreichbar.

Die Mitarbeitenden bemerken jede Verhaltensänderung ihrer Führungskräfte und beobachten in schwierigen Zeiten besonders sensibel das Verhalten ihres Managements.

Krisenkommunikation:

1. Zeigen Sie Präsenz
2. Kommunizieren Sie persönlich
3. Wecken Sie Verständnis
4. Handeln Sie Vorhersehbar
5. Wiederholen Sie
6. Zeigen Sie Mitgefühl
7. Seien Sie ehrlich
8. Fair bleiben
9. Nicht in letzter Minute kündigen
10. Zeigen Sie Gestaltungsmöglichkeiten auf

Gerade in unsicheren Zeiten ist der Kommunikations- und Führungsbedarf besonders hoch. Gehen Sie davon aus, dass das Kommunikationsloch der Vorgesetzten zuverlässig durch die Gerüchteküche ausgefüllt wird.

Der Druck auf Führungskräfte zu Krisenzeiten ist hoch. Auf der einen Seite müssen mitunter unangenehme Entscheidungen getroffen und kommuniziert werden. Auf der anderen Seite sind sie weiter auf die Unterstützung und Loyalität der Belegschaft angewiesen.

Mit den folgenden zehn Umsetzungshilfen vermeiden Sie als Führungskraft die typischen Fehler in der Krisenkommunikation:

1. Zeigen Sie Präsenz

Erhöhen Sie Ihre Erreichbarkeit und verstecken Sie sich nicht in Ihrem Büro. Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeiten die aktuelle Situation mit Ihnen zu besprechen. Offene-Tür-Kultur ist in Krisenzeiten besonders wichtig, aber auch hohe Präsenz an den öffentlichen Plätzen (Kantine, Pausenräume, Eingangsbereich).

2. Kommunizieren Sie persönlich

Persönliche Kommunikation ist in Krisenzeiten E-Mail-Kommunikation und social Media deutlich überlegen, da Sie die Reaktion auf Gesagtes direkt erhalten. Augenkontakt ist wichtig. Ihre Mitarbeitenden bemerken, wie schlecht die Lage ist, wenn Sie auf die Schuhe schauen und nicht in die Augen.

3. Wecken Sie Verständnis

Erklären Sie Ihren Mitarbeitenden die Situation transparent und nachvollziehbar. Erläutern Sie, warum Veränderungen erforderlich sind. Beantworten Sie alle Fragen nach bestem Wissen und Gewissen. Jede schlechte Erklärung ist besser als keine Erklärung.

4. Handeln Sie Vorhersehbar

Indem Sie rechtzeitig im Vorfeld die Notwendigkeit unangenehmer Entscheidungen ankündigen, vermeiden Sie permanente Angstzustände innerhalb Ihrer Belegschaft. Ihre Mitarbeitenden lernen durch Ihre rechtzeitige Vorankündigung, dass sie nicht ohne Vorwarnung mit unangenehmen Entscheidungen rechnen müssen. Die Alternative hierzu ist permanente Angst.

5. Wiederholen Sie Ihre Kernaussagen

Wiederholen Sie Ihre Kernaussagen immer wieder. Der Mensch lernt durch Wiederholung. Kommunizieren Sie so häufig es geht, sowohl schriftlich als auch mündlich. Nutzen Sie den „Mere-Exposure-Effekt“. Der Mere-Exposure-Effekt bewirkt, dass allein die wiederholte Wahrnehmung einer anfangs neutral beurteilten Aussage eine positivere Bewertung zur Folge hat¹.

6. Zeigen Sie Mitgefühl

Vorgesetzte haben bei der Verarbeitung der schwierigen Situation einen zeitlichen Vorsprung gegenüber den Mitarbeitenden. Sie mussten sich schließlich schon vor der Kommunikation an die Mitarbeitenden mit der Situation auseinandersetzen. Nehmen Sie also Rücksicht darauf, dass Ihr Team mit den schlechten Nachrichten das erste Mal konfrontiert wird. Zeigen Sie Mitgefühl und Verständnis für die schwierige Situation Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

7. Seien Sie ehrlich

Informieren Sie möglichst transparent über die aktuelle Situation. Natürlich hoffen Ihre Mitarbeitenden auf positive Nachrichten. Setzen Sie Ihre Glaubwürdigkeit nicht aufs Spiel, indem Sie unangemessenen Optimismus verbreiten. Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter darauf vor, dass die Rückkehr zum früheren Status sehr unwahrscheinlich ist.

¹ Robert Zajonc: *Attitudinal Effects of Mere Exposure*. Journal of Personality and Social Psychology, 1968, 9, 2, 1–27.

8. Bleiben Sie fair

Behandeln Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in schwierigen Situationen mit Respekt. Im Kündigungsfall wird die Loyalität und Produktivität der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden durch Ihr Verhalten den ausscheidenden Personen gegenüber beeinflusst.

9. Kündigen Sie nicht in letzter Minute

Wenn Kündigungen erforderlich sind, warten Sie nicht bis zur letzten Minute. Wenn die betroffenen Personen feststellen, dass ihnen für ihre Lebensplanung wichtige und hilfreiche Informationen vorenthalten wurden, entsteht eine Spirale des Misstrauens, die sehr destruktiv und noch über Jahre Spuren hinterlassen kann.

10. Zeigen Sie Möglichkeiten der Gestaltung auf

In schwierigen Situationen (z. B. Kündigung, Versetzung, Entgeltverlust) gibt es zwar keine Alternativen bezüglich dem „Was“. Aber geben Sie Ihren Mitarbeiter ein Stück Gestaltungsmöglichkeiten beim „Wie“ und „Wann“. Gekündigte Mitarbeitende haben weiterhin einen großen Einfluss auf die verbleibende und zukünftige Belegschaft. Man sieht sich immer zweimal im Leben.

Zusätzlicher Umsetzungstipp: Motivation trotz Dauerkrise

In den letzten 24 Monaten waren die Firmen und die Mitarbeitenden im Dauerkrise-Modus. Hygienevorschriften durch Covid-19, Home-Office bei gleichzeitiger Kinderbetreuung, weltweit kollabierende Lieferketten und aktuell explodierende Energiepreise. Immer wieder waren Sie auf die Bereitschaft Ihrer Mitarbeitenden angewiesen, die Extrameile zu gehen. Stets haben wir gehofft, dass nach einer letzten Kraftanstrengung endlich wieder die alte Welt zurückkehren würde. Stets wartete aber eine neue Überraschung auf Sie und Ihre Mitarbeitenden.

Zwei Dinge helfen Ihren Mitarbeitenden ihre Motivation in der Krise zu erhalten

Erstens: Ihre Mitarbeitenden kommen besser durch die Krise, wenn sie Ihnen vertrauen. Vertrauen entsteht dadurch, dass Sie sagen, was Sie tun und tun was Sie gesagt haben. Leben Sie die von Ihren Mitarbeitenden geforderten Verhaltensweisen vor. Wenn Mitarbeitende den Gürtel enger schnallen müssen, dann gilt es vor allem auch für Ihren Gürtel. Menschen vertrauen denjenigen stärker, die ihr Interesse hinter das Interesse des Teams, hinter das Gemeinschaftsinteresse zurückstellen.

Zweitens: Menschen benötigen Sinn und Orientierung. Kommunizieren Sie klar und verbindlich die Visionen und Ziele Ihrer Organisation. Wir müssen wissen, warum sich diese Anstrengung lohnt.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Unsere offenen Seminare: „Praxis pur, begeisternd“

„Führen, der Schnelle Einstieg“

„Werden Sie der perfekte Chef. Nicht-Technisches-Training“

„Mitarbeiter motivieren, Fehlzeiten reduzieren“

Die detaillierte Seminarbeschreibung auf: <http://www.briegert-hochgeschurtz.com/>

Sie wollen ein In-Haus-Seminar? Schreiben Sie uns: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Gratis Abo der Umsetzungshilfen? Einfach eine Mail an: abo@briegert-hochgeschurtz.com

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com