

Offen mit der Auftragslage umgehen

Klare Kommunikation macht Betroffene zu Beteiligten und beugt Falschinformationen und Halbwahrheiten vor.

Von Gisela Blaas

Genau 987 Unternehmen des Wirtschaftszweigs „Verkehr und Lagerei“ haben im April bei der Bundesagentur für Arbeit konjunkturell bedingte Kurzarbeit angezeigt. 22 065 Menschen arbeiten und verdienen weniger. Angst und Unsicherheit bei Mitarbeitern und Kunden lässt sich durch umfassende Kommunikation eindämmen.

Wenn die Personalkosten in keinem Verhältnis zum Frachtvolumen stehen, bauen Transportunternehmer zuerst Tantiemen, Urlaub oder Überstunden ab. Dann folgt die Kurzarbeit und mit ihr kommt bei vielen Mitarbeitern die Angst und verunsichert manchen Kunden. Klare und direkte Antworten stabilisieren das Vertrauen. Die Kernfragen: Wie viele Mitarbeiter sind betroffen? Für welche Abteilungen und ab wann und warum wird Kurzarbeit be-

antragt? Welche Maßnahmen ergreifen die Unternehmen, um die Krise langfristig in neue Chancen zu verwandeln? Wie sieht die Nachfrageentwicklung der eigenen beziehungsweise der Kundenbranche(n) aus? Wichtig ist, dass Unternehmer das richtige Maß an interner und externer Offenheit sauber durchdenken und vorbereiten.

Kriseninitiative statt Flurfunk. Intern müssen alle Mitarbeiter der Kurzarbeit geschlossen zustimmen. Dazu benötigen sie umfassende Informationen zu Nachfrageentwicklung, Auftragslage, Finanzsituation, Auslastung der einzelnen Teams oder Abteilungen und Planung der Kapazitäten. Darüber sollte die Geschäftsleitung frühzeitig, persönlich und ehrlich die gesamte Belegschaft informieren.

Trotzdem regiert bei vielen die Angst. Manche von Kurzarbeit betroffenen Mitarbeiter brauchen zusätzlich

individuelle Antworten auf Fragen wie: Warum dürfen die anderen mehr arbeiten? Werden die Lasten gerecht verteilt? Auf was verzichtet die Managementebene?

Einzelgespräche erzeugen in diesem Fall Verständnis und sichern das Vertrauen. Da sich die Kurzarbeit im Monats- oder sogar Wochentakt der aktuellen Situation anpasst, bewältigen Führungskräfte eine zeitaufwendige Kommunikationsaufgabe. Vor allem in dezentral organisierten Unternehmen hilft ein klar strukturiertes und regelmäßig aktualisiertes Dokument mit klaren Antworten auf häufigen Fragen. Die investierte Zeit beteiligt die Mitarbeiter aktiv an der Entwicklung des Unternehmens und motiviert sie, ihren Schatz an Verbesserungsideen einzubringen.

Alle sitzen im gleichen Boot. In der Kommunikation nach außen gilt: Über kurz oder lang erfahren Wettbewerber,

Kunden oder die Presse von der Maßnahme. Ein Redeverbot für die Mitarbeiter erzeugt Gerüchte und Fehlinformationen. Besser ist eine klare Sprachregelung. Das gibt auf allen Ebenen Sicherheit im Umgang mit Geschäftspartnern. Die Kunst dabei ist, offen und glaubwürdig kommunizieren ohne zwingend jedem alles zu erzählen.

In der Pressearbeit stellt sich die Frage, ob Kurzarbeit grundsätzlich aktiv kommuniziert werden soll. Die Entscheidung muss je nach Zielgruppe oder sogar Zielperson individuell getroffen werden. Generell gilt: Wird die Kurzarbeit nur für einen begrenzten Zeitraum eingesetzt und von der Belegschaft und dem Betriebsrat mitgetragen, so kann das Unternehmen von einer Pressemitteilung absehen. Besteht trotz gewissenhafter interner Kommunikation die Gefahr, dass ein verärgertes Mitarbeiter mit falschen oder unvollständigen Informationen die Presse informiert oder

die Medien von sich aus aufmerksam werden, sollte das Unternehmen kurz und sachlich die Presse informieren.

Mitarbeiter und Kunden halten in der Krise die Treue, wenn Transportunternehmer auf folgende Fragen klare und persönliche Antworten geben: Wie viele Mitarbeiter sind von der Kurzarbeit insgesamt betroffen? Für welche Abteilungen, ab wann und warum wird Kurzarbeit beantragt? Welche konkreten Maßnahmen sichern langfristig die Existenz des Unternehmens? Wie entwickelt sich die Nachfrage in der eigenen beziehungsweise der Kundenbranche?

DVZ 7.7.2009



Gisela Blaas, Inhaberin der Agentur Com.Senser PR & Coaching, Augsburg.