

Interne Kommunikation während der Krise/

18. HR/Café

9. April 2020

Human ~~Resources~~ Relations

Heidmair Kommunikation Linz, Wien

- gegründet 1991
- Schwerpunkte: Mitarbeiter*innen-Kommunikation, vertriebsunterstützende Kommunikation
- Strategie, Konzeption, Kreation und Umsetzung aus einer Hand
- Wir entwickeln echte Beziehungen durch richtig gute Kommunikation.

Die Themen

- Vertrauen als entscheidender Erfolgsfaktor:
Warum Interne Kommunikation jetzt besonders wichtig ist.
- Wann sage ich was, und wie? Der richtige Ton zur richtigen Zeit während der Corona-Krise.
- 5 Maßnahmen, die Sie sofort umsetzen können. Unabhängig von der Unternehmensgröße.

Interne Kommunikation während der Krise

Die Themen des Webinars:

- Teil 1: Vertrauen als entscheidender Erfolgsfaktor: Warum interne Kommunikation gerade jetzt besonders wichtig ist.
- Teil 2: Die Infos möglichst rasch „rausschießen“ oder doch auf Qualität achten? Wir zeigen mit ein paar goldenen Regeln auf, worauf es jetzt wirklich ankommt.
- Teil 3: 5 Maßnahmen, die Sie sofort umsetzen können. Unabhängig von der Unternehmensgröße. Viele haben jetzt keine Zeit für Konzepte oder Strategiepapiere, manche haben womöglich keine ideale Kommunikationsarchitektur. Wir geben praktische Soforthilfe-Tipps, die Sie unabhängig von den bestehenden Strukturen sofort umsetzen können.

Teil 1:

Warum Interne Kommunikation gerade jetzt wichtig ist



6 von 10

6 von 10 Mitarbeiter*innen empfinden die Handlungen ihres Arbeitgebers während der aktuellen Krise als nicht konsistent.¹

Der dringende Wunsch nach Informationen und damit nach Sicherheit ist also enorm. Zudem suchen die Mitarbeiter*innen nach Orientierung durch ihre Führungskräfte.

Eine aktuelle Befragung des Edelman Trust Barometers zum Corona Thema hat gezeigt, dass Mitarbeiter*innen ihren Arbeitgebern mit 63% in der Krise stärker vertrauen als den Medien mit nur 51%. Dieses Vertrauen gilt es zu bestätigen. Für die Führungskräfte ist es jetzt entscheidend wie nie zuvor Präsenz zu zeigen. Wer jetzt auf Tauchstation geht, begeht einen Kapitalfehler. Dies kann mitunter schwerwiegende, auch finanzielle, Folgen haben. EUR 19.200,00 betragen die durchschnittlichen Fluktuationskosten pro Arbeitsplatz.²

Mitarbeiter*innen verlassen den Chef, nicht die Arbeit.

Welche grundlegenden **Prinzipien** der internen Kommunikation gilt es daher jetzt zu beachten?

1: Quelle: Serviceplan Consulting Group Deutschland

2: Quelle: karriere.at/03.2019

Sicherheitsgefühl

Sicherheitsgefühl geben.

Kurzarbeit, Jobverlust, unsichere Perspektiven: Was bringt die Zukunft? Wie geht es mit meiner Abteilung weiter? Stimmt die Information oder nicht (Stichwort *Flurfunk*)?

Gerade in der Krise ist das Bedürfnis nach Sicherheit sehr groß. Wer als Arbeitgeber Fragen jetzt nicht klar, schnell und eindeutig beantwortet, schadet in kürzester Zeit einem der wesentlichsten Grundbedürfnisse des Menschen: **dem Sicherheitsgefühl**. Einer IMAS-Studie zufolge steht Sicherheit für Mitarbeiter*innen an erster Stelle, wenn es um die Bindung an den Arbeitgeber geht (neben Sinn, Wertschätzung, dem selbständigen Arbeiten und Gehalt).³

3. Quelle: IMAS-Studie:

http://www.imas.at/images/imas-report/2018/14_Arbeitssinn.pdf

Sicherheitsgefühl

Zugehörigkeitsgefühl

Zugehörigkeitsgefühl erzeugen.

Warum erfährt mein Kollege etwas und ich weiß nichts davon? Warum sind manche im Büro und ich erfahre im Home Office gar nichts?

Gerade während die Krise muss die interne Kommunikation alle Mitarbeiter*innen gleichermaßen einbinden, unabhängig davon, wo diese ihre Arbeit verrichten.

Jede/r Mitarbeiter*in will ein Teil der Organisation sein. Das ist auch der Grund, warum sich so viele Menschen in Vereinen engagieren – weil sie sich dort zugehörig fühlen.

Sicherheitsgefühl
Zugehörigkeitsgefühl
Wertschätzung

Wertschätzung vermitteln.

Wertschätzung ist der Ausdruck einer positiven Grundhaltung den Mitmenschen gegenüber. Sie drückt sich aus in Respekt, Interesse, Freundlichkeit ... – und all das wird durch Kommunikation unmittelbar vermittelt.

Fehlende Wertschätzung kann in der Kommunikation unterschiedliche Auslöser haben und wird als persönliche Kränkung empfunden:

- Wenn die Mitarbeiter*innen zu spät informiert werden: „Ich bin dem Chef egal! Er spricht lieber mit den Medien als mit uns.“
- Wenn unterschiedliche Informationen kursieren: Stimmt das jetzt, was in der Zeitung steht oder das, was der Kollege sagt?“
- Wenn nicht rechtzeitig oder überhaupt nicht kommuniziert wird: : „Ist unserem Chef egal, was jetzt mit uns passiert?“

Die nächstgelegene Zielgruppe sind die Mitarbeiter*innen!

Wertschätzung ist der dritt wichtigste Faktor, warum Mitarbeiter*innen motiviert in die Arbeit „gehen“ – oder derzeit im Home Office „sitzen“.4

4. Quelle: IMAS-Studie:

http://www.imas.at/images/imas-report/2018/14_Arbeitssinn.pdf

Sicherheitsgefühl
Zugehörigkeitsgefühl
Wertschätzung
Loyalität

Loyalität entwickeln.

Loyalität ist innere Verbundenheit der Mitarbeiter*innen und drückt sich in ihrem Verhalten gegenüber dem Unternehmen und dem Team aus. Loyalität bedeutet umgekehrt aber auch, dass der Arbeitgeber zu seinen Mitarbeiter*innen in der Krise steht und alles unternimmt, um das Team im voller Stärke durch die Krise zu führen.

Interne Kommunikation zählt auf die Loyalität ein, wenn sie transparent, verständlich und empathisch ist. Nachdem Loyalität eine Haltung und Verhaltensweise ist, kann man sie über Kommunikation direkt ansprechen. Die Rolle starker Botschaften („Du wirst gebraucht“) und der Tonalität ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig

Wo die Loyalität nicht vorhanden ist, dort entstehen Unverständnis und Zorn. Dadurch sinkt natürlich auch unmittelbar der Wille, sich für den Arbeitgeber während der Krise zu engagieren.

Sicherheitsgefühl
Zugehörigkeitsgefühl
Wertschätzung
Loyalität
Image

Image sichern.

Mitarbeiter*innen kommunizieren mit ihren Freunden, Bekannten, in der Familie, auf sozialen Kanälen, auf Bewertungsplattformen ... Viel öfter sprechen sie dabei über negative Erfahrungen, die sie mit Vorgesetzten und Kollegen gemacht haben, als über positive. Dabei ist zu beachten, dass auf diese Weise Spekulationen und Halbwahrheiten an die Öffentlichkeit dringen. Im schlimmsten Fall wird die aktuelle Krise, die Sie als Unternehmen durchleben, durch einen Shitstorm weiter befeuert und das Image wird nachhaltig beschädigt. Zufriedene Mitarbeiter*innen hingegen kommunizieren verantwortungsvoller, fairer und besser über ihr Unternehmen.

Sicherheitsgefühl
Zugehörigkeitsgefühl
Wertschätzung
Loyalität
Image
Glaubwürdigkeit

Glaubwürdigkeit als Arbeitgeber behalten.

Wenn wichtige Entscheidungen in der Krise falsch, zu spät oder gar nicht kommuniziert werden, so werden damit alle Bemühungen im Employer Branding auf längere Sicht zunichte gemacht. Da können Sie dann noch soviel versprechen. Wer Kultur in der Krise nicht lebt, wird auch nach Corona niemanden von seinen „Werten“ überzeugen können. Schließlich wurden die Werte nicht „bewiesen“ als es darauf ankam.

Employer Branding: Das war früher, *was Sie über Ihr Unternehmen sagten/ schrieben*. Employer Branding: Das ist heute, was über Ihr Unternehmen gesagt wird - und das haben Sie nicht mehr unter Kontrolle (Stichwort: *Dark Social*).

Denken Sie immer daran: Was jetzt - in einer Ausnahmesituation - *über Ihr Unternehmen / über Sie als Arbeitgeber / über Sie als Vorgesetzte/-n* gesagt wird, das zählt doppelt.

Vertrauen ist das zentrale Asset in der langfristigen Beziehungsarbeit zu Mitarbeiter*innen

Wie können Sie Vertrauen von Ihren Mitarbeiter*innen erhalten?

Ganz einfach ... indem Sie regelmäßig mit Ihrem Team kommunizieren. Versuchen Sie, Ihren Mitarbeiter*innen die Ängste zu nehmen: durch klare Botschaften, verständliche Formulierungen und Ihre Präsenz als verantwortungsvoller Arbeitgeber gerade in der Krise. Zeigen Sie Verständnis für Sorgen und widmen Sie Zeit Ihren Mitarbeiterinnen. Kommunikation in der Krise schafft nicht nur Klarheit, sondern auch eine gefühlte Stabilität und Zusammenhalt über die internen Abteilungen und Standorte hinweg.

Eine Krise ist nicht die Zeit der Panikmache, aber es muss klar gesagt werden, wie die Situation aktuell ist, was noch kommen kann – und wie sich jetzt alle verhalten müssen. Das ist außerordentlich wichtig: damit sich niemand verirrt, sich keine Gerüchte verbreiten, damit klar ist, was jetzt Sache ist.

Ein wichtiger Aspekt im Vertrauensaufbau ist: Verständlichkeit, Verständlichkeit, Verständlichkeit ... Dazu mehr im zweiten Teil.

Menschen
kommunizieren nicht
mit Organisationen oder
Krisenplänen, sondern
immer mit Menschen

© Human Relations / Heidlmair
Kommunikation

Seite 13

Es gibt in der Krisenkommunikation deshalb die Goldene Regel vor allen anderen Prinzipien:

Als verantwortungsvolle Arbeitgeberin / verantwortungsvoller Arbeitgeber:
Zeigen Sie Empathie gegenüber ihren Mitarbeiter*innen.
Handeln Sie nicht als Unternehmen oder als Unternehmerin, sondern als Mensch.

Was Sie jetzt sagen – die Zeit, die Sie sich jetzt dafür nehmen – zählt doppelt und wird auch nach der Krise durch Loyalität, Engagement und durch ein gutes Image belohnt.

Wie?

Gegenüber den Mitarbeiter*innen ist es wichtig, mit verständlicher Kommunikation, die in der Krisensituation immer Sache der Führungskraft ist, gegen Ängste, Missverständnisse und Sorgen anzukämpfen. Neben Information und Aufklärung brauchen Mitarbeiter*innen in Zeiten wie diesen vor allem auch Orientierung.

Zusammenfassung

Die Interne Kommunikation jetzt zu vernachlässigen, beschädigt Mitarbeiterbindung, das Image und die Glaubwürdigkeit als Arbeitgeber nachhaltig.

Verhindern können Sie negative Konsequenzen durch aufrichtige, empathische, frühzeitige Kommunikation.

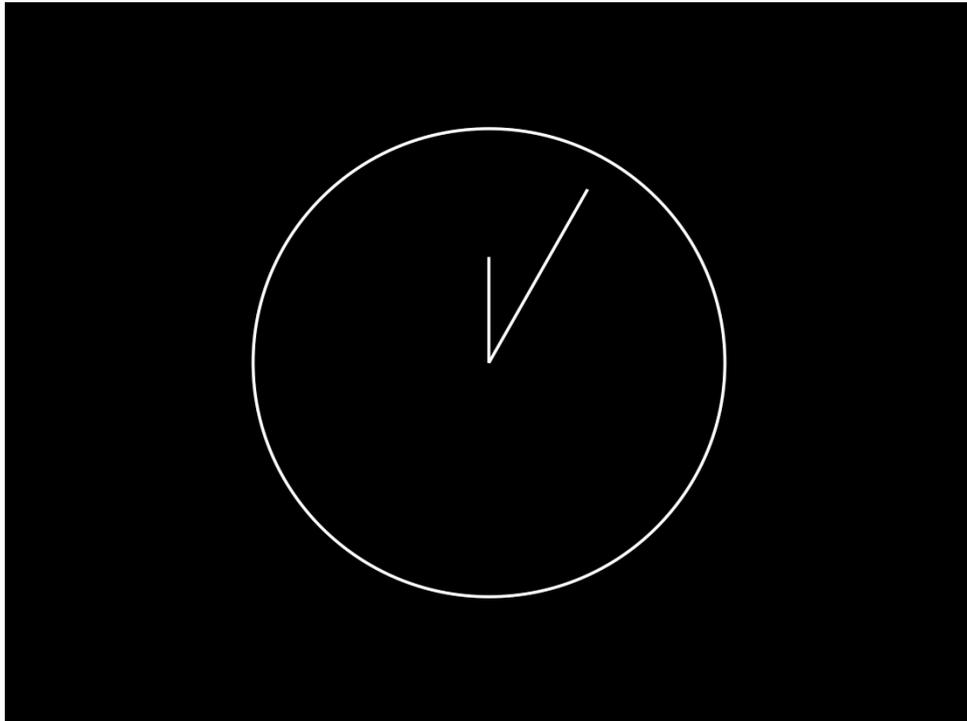
Ihr Zeit- und Aufmerksamkeitsinvestment wird **(1)** jetzt mit **Loyalität** und **(2)** nach der Krise mit **Image-Gewinn** belohnt.

Teil 2:

Wann sage ich
was und wie/

Der richtige Ton zur
richtigen Zeit während
der Corona-Krise.

Wie können Sie die Prinzipien aus dem ersten Teil des Webinars sofort in der Praxis umsetzen – unabhängig davon, ob Sie ein großes internationales Unternehmen, ein KMU oder ein Start-up sind?



Timing beherrschen

Timing ist ein kritischer Faktor in der Krisenkommunikation. Oft ist es sogar ein Wettlauf gegen die Zeit, weil jeder Schritt wertvolle Zeit kostet: das Formulieren und Abstimmen von Botschaften, das Briefing der Führungskräfte, der richtige Umgang mit Einwänden: Das alles kostet Zeit.

Wenn Sie jetzt auch noch Kontaktdaten mühsam recherchieren müssen, verlieren Sie dadurch noch mehr wertvolle Zeit. Viele Unternehmen haben während der aktuellen Corona Krise feststellen müssen, dass sie keine durchgängigen Kontaktdaten von allen Mitarbeiter*innen haben bzw. dass sie die Mitarbeiter*innen nicht am Smartphone erreichen. Sie haben gemerkt, dass sie keine digitale Plattform haben, um Information zu vermitteln bzw. die Kommunikation zu starten. Das war bei sehr vielen Unternehmen DAS Nadelöhr in der aktuellen Krisenkommunikation. Das rächt sich jetzt natürlich doppelt.

Bitte fragen Sie sich deshalb:

- Können Sie im dringenden Fall Ihre Mitarbeiter*innen noch heute am Abend alle erreichen?
- Haben Sie die (privaten) Kontaktdaten, um die Mitarbeiter*Innen rasch informieren zu können?

Zum Thema DSGVO: Der Gesetzgeber sieht hier klar eine Verantwortung beim Arbeitgeber, seine Arbeitnehmer*innen über Gesundheitsrisiken im Unternehmen frühzeitig zu warnen, ohne dass diese am Arbeitsplatz erscheinen müssen. Deshalb ist das temporäre Speichern von privaten Kontaktdaten in der Corona-Krise explizit zugelassen. Darüber hinaus benötigen Sie die privaten Kontaktdaten, um eine Kurzarbeitszeitregelung mit Ihren Mitarbeiter*innen vereinbaren zu können.

Link zu den gesetzlichen Bestimmungen inkl. Musterformulare:

<https://www.dsb.gv.at/informationen-zum-coronavirus-covid-19->

Zwei weitere Fragen in diesem Zusammenhang:

- Was müssen Sie intern installieren, damit die Kommunikation gewährleistet ist?
- Welchen Stellenwert hat in Ihrem Unternehmen die interne Kommunikation in der ZUKUNFT?



Eine Maßnahme, die Sie sofort und unabhängig von Ihrer Unternehmensgröße umsetzen können: Definieren Sie ein **Kommunikationsteam** und einen Workflow, inklusive einer Freigabestufe für die nächsten Wochen und Monate – am besten nach dem **Vier-Augen-Prinzip**.

Das Kommunikationsteam muss in der Lage sein, die Mitarbeiter*innen-Kommunikation zu managen und rasch Entscheidungen zu treffen, ob kommuniziert wird, was kommuniziert wird und wie kommuniziert wird. Ins Kommunikationsteam gehören: die Geschäftsführung, ein Verantwortlicher/eine Verantwortliche für die Mitarbeiter*innen-Kommunikation (HR und/oder Marketing), ein Spezialist für die externe Kommunikation (Pressekontakt) – wenn vorhanden!

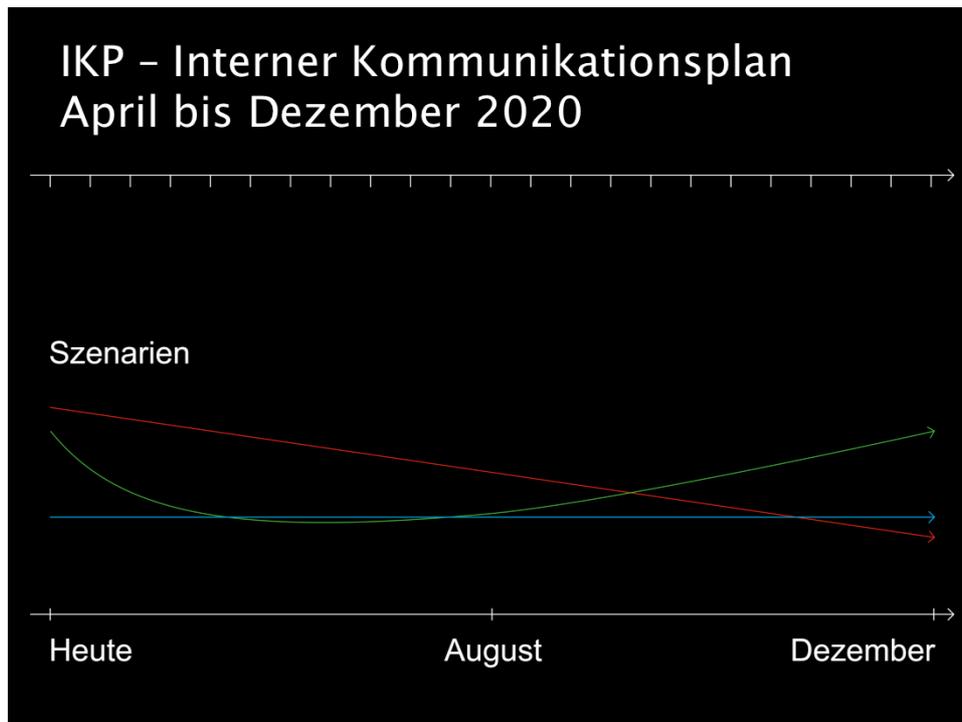
Tipp: = *

Lassen Sie Ihre Texte von einem/einer ausgebildeten **Texter*in** schreiben – oder zumindest überprüfen und optimieren. Ein professionell verfasster oder zumindest optimierter Text erspart Ihnen **Missverständnisse, verletzte Gefühle, Negativ-PR** oder sogar **Arger** in Ihren Zielgruppen. Weil in dieser Phase der Kommunikation die Verständnisfrage eine zentrale Rolle spielt. Sender/Empfänger-Problem.

Wie wir in den letzten Wochen gesehen haben, wird die Corona-Krise in den einzelnen Ländern unterschiedlich gehandhabt. Auch bei uns in Österreich stand der Westen unter Quarantäne, während der Osten weniger stark betroffen war. Das heißt für Sie in der Kommunikation: Sie müssen die Balance schaffen zwischen einer stringenten zentralen Kommunikation und der Kommunikation der einzelnen Standorte oder Filialen. Definieren Sie deshalb klare **Empfängergruppen**: Für wen ist welche Information gerade relevant? So überfordern Sie nicht durch zu viel oder durch irrelevante Information.

Wir haben ein paar wichtige Grundregeln aus der Praxis für Sie zusammengefasst, die Ihnen die Planung und Umsetzung der Kommunikation erleichtern:

IKP – Interner Kommunikationsplan April bis Dezember 2020



Jetzt wollen wir hier niemanden mit erhobenem Zeigefinger belehren, denn die Zeit lässt sich natürlich nicht zurückdrehen. Dennoch empfehlen wir – spätestens jetzt – einen internen **Krisenkommunikationsplan** für die kommenden Tage, Wochen und Monate auszuarbeiten.

Der Krisenkommunikationsplan von April bis Dezember 2020:

antizipiert verschiedene **Szenarien**:

- z.B. mittlerer vs. massiver Auftragseinbruch
- z.B. Ausfall eines Schlüssel-Lieferanten
- z.B. Shitstorm durch enttäuschte Mitarbeiter*innen / Kunden
- z.B. massiver Fall von Corona-Infektionen im Betrieb
- z.B. ...

Gefahr: Beeinträchtigt Image im Team = Unsicherheit, nicht korr. Image in der Öffentlichkeit (dort wo die Mehrzahl ihrer Mitarbeiter*innen zuhause sind)

Der Krisenkommunikationsplan:

- definiert Rollen, Aufgaben und Timings (Wer sagt was in welchen Kanälen ...)
- definiert eine Schnittstelle zur externen Kommunikation (Medien, Social Media, Behörden)

Tipp:

Bereiten sie zentrale Botschaften und Textbausteine vor – damit Sie rasch handeln können.

Innen vor außen

Ihre Mitarbeiter*innen sind die nächstgelegene Zielgruppe.

Bevor Sie Kunden, Lieferanten, die Öffentlichkeit oder die Medien informieren, kommunizieren Sie immer zuerst mit Ihren Mitarbeiter*innen. Geben Sie Ihren Mitarbeiter*innen einen Informationsvorsprung während der Krise = Wertschätzung. Wenn Ihre Teams Informationen aus den Medien, aus Social Media ... erfahren, kann dies das Vertrauen in das Unternehmen und an Sie als Führungskraft ernsthaft stören.

Wichtig für Unternehmen, die einen **Betriebsrat** haben: Binden Sie Ihren Betriebsrat partnerschaftlich und frühzeitig ein.

agieren statt reagieren

Schnell übermittelte Informationen, auch wenn sie nicht alle Fragen beantworten, sind wertvoller als detaillierte Informationen, die später oder im schlimmsten Fall zu spät kommen.

Durch rasche, gezielte Kommunikation senden Sie immer auch das Signal, dass Sie Kontrolle über die Situation haben und dass Sie die Sorgen Ihrer Mitarbeiter*Innen ernst nehmen – und deshalb rasch handeln.

Seien Sie schneller als der interne Flurfunk.

Unterschiedliche Informationen aus unterschiedlichen Quellen, Gerüchte und Informationen, die aus dem Zusammenhang gerissen sind, können zusätzlich für Unsicherheit sorgen und Ängste schüren. Außerdem schwächt ein starker Flurfunk das Leaderimage der Geschäftsführung und des Managements.

Soforthilfe-Tipp:

Um etwas Zeit für interne Beratungen zu gewinnen, können Sie Ihre Mitarbeiter*innen informieren, dass Sie die Lage prüfen und alle Optionen abwägen.

Kündigen Sie im Vorfeld an, bis wann Sie spätestens Ihre weitere Vorgangsweise bekanntgeben. Gerade in dynamischen Zeiten schafft das ein Gefühl von Struktur.

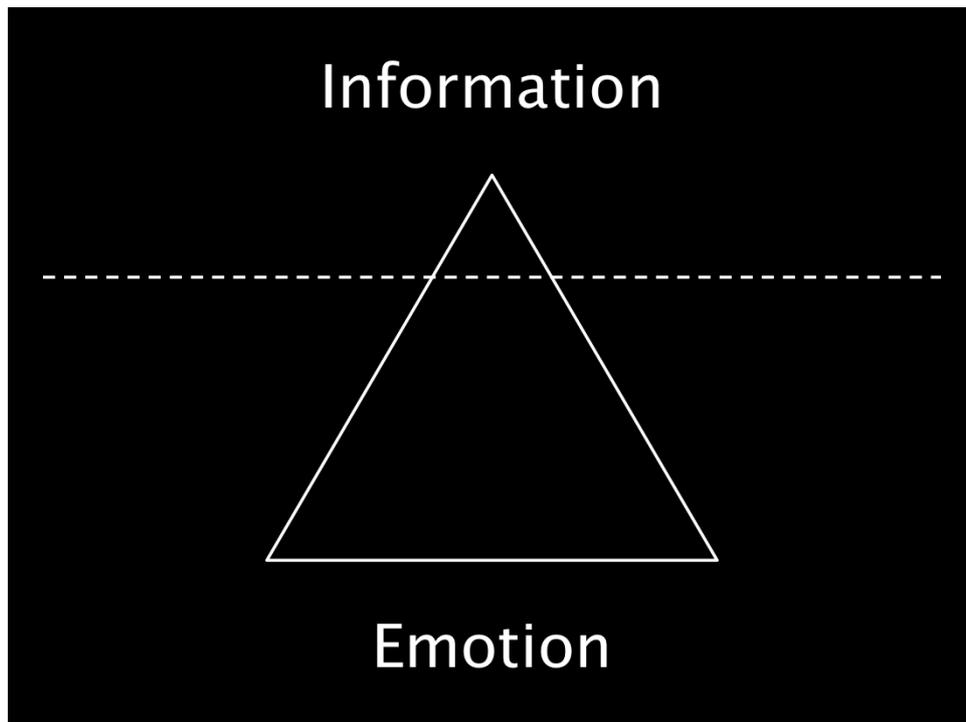
das warum vermitteln

Gerade in den nächsten Tagen und Wochen ist es entscheidend, Mitarbeiter*Innen rasch und präzise zu informieren. Bitte beachten Sie dabei: Bei jeder Maßnahme muss das „**Warum?**“ für alle Beteiligten nachvollziehbar sein. Warum Kurzarbeit? Warum neue Dienstpläne? Warum neue interne Prozesse? Dadurch fällt es Ihren Mitarbeiter*innen leichter, Maßnahmen zu verstehen und Anweisungen richtig umzusetzen.

Zusammenhang macht SINN! Sinn ist ein wesentlicher Faktor in der Mitarbeiter*innen-Kommunikation.

Und: Versenden Sie ausschließlich Texte, die klar, präzise und verständlich sind.

Es ist liegt zwar auf der Hand, aber man muss dieser Tage auch darauf hinweisen: Erfolgreiche Mitarbeiter*innen-Kommunikation im Krisenfall basiert auf Fakten, Fakten, Fakten. Keine Spekulationen. Keine Gerüchte. Keine falschen Hoffnungen. Und bitte seien Sie sehr sensibel mit Humor. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, nichts zu verheimlichen oder zu verschleppen.



Information ist immer nur ein kleiner Anteil einer Botschaft. Viel größer ist der Anteil an Emotion. Es ist das Ungesagte aber deutlich spürbare. Es ist das, was zwischen den Zeilen steht. Emotionen können, wenn sie nicht gesteuert werden, zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen. Bitte beachten Sie dies, wenn Sie mit Ihren Mitarbeiter*innen kommunizieren.

Zusammenfassung

Do's

- 100 % Fakten
- Mitarbeiter*innen zuerst
- Regelmäßige Updates
- Eine klare Linie
- Verständliche Botschaften
- Zukunftsgerichtete Szenarien

Don'ts

- Nicht kommunizieren
- Zuwarten
- Nachrichten zurückhalten / verheimlichen
- Spekulationen, Mutmaßungen
- Unkoordinierte Botschaften

In den Teilen 1 und 2 wurden zentrale Begriffe und Handlungsempfehlungen bewusst wiederholt, denn Wiederholung ist ein wichtiger Aspekt in der internen Kommunikation. Daher ist ein orchestrierter Maßnahmen- und Themenplan auch so wichtig. Hier werden die einzelnen Botschaften zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt dargestellt. Damit übersehen Sie kein wesentliches Thema und keinen Kanal, wo Sie kommunizieren müssen.

Dadurch werden die Warum-Fragen proaktiv beantwortet, die Zusammenhänge dargestellt und somit der Sinn Ihrer Botschaft/Handlung verstanden.

Teil 3:

**5 Maßnahmen, die Sie
sofort umsetzen können.**

**Unabhängig von der
Unternehmensgröße.**

Wir haben in den ersten beiden Blöcken gesehen, wie interne Krisenkommunikation idealerweise funktioniert und was sie bewirken kann.

Tatsache ist aber: Die Realität hält sich nicht immer an Modelle und Standardprozesse. Deshalb bekommen wir in diesen Tagen auch immer wieder die Frage gestellt: Welche Schritte soll man man jetzt sinnvollerweise setzen?

Wir haben einige Praxis-Empfehlungen zusammengefasst, die Sie SOFORT umsetzen können – unabhängig von der Unternehmensgröße, den vorherrschenden Strukturen oder der Kommunikationsmaßnahmen, die Sie bisher gesetzt haben.

jetzt/ 60 Minuten für die jetzt/ Kommunikation jetzt/ jetzt/ jetzt/

1. 60 Minuten für die Kommunikation

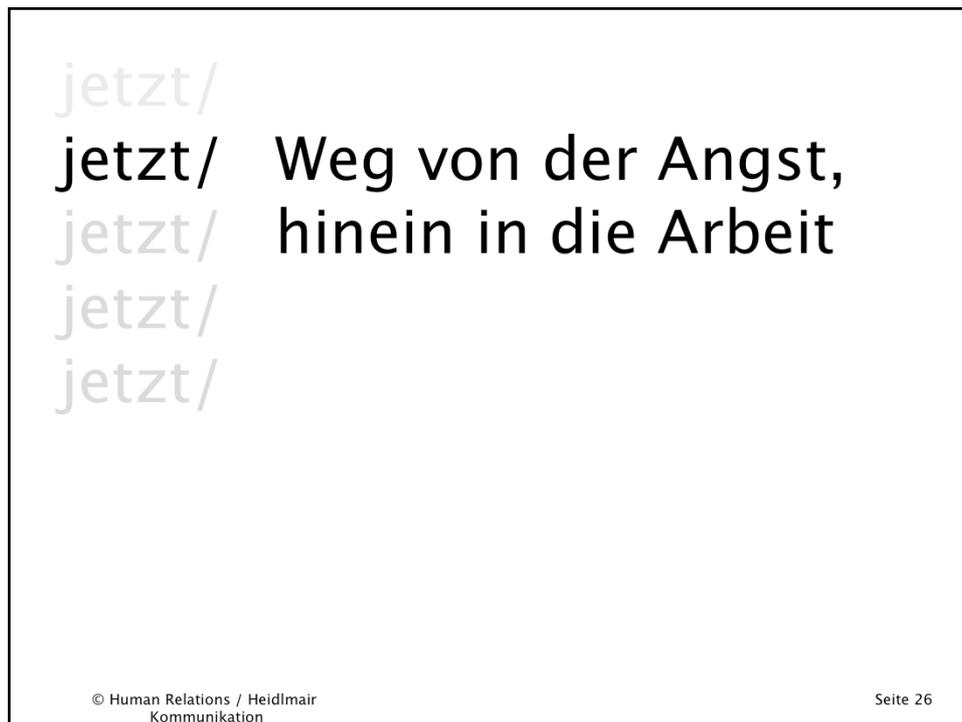
Krisenkommunikation ist in erster Linie **Geschäftsführerkommunikation**. Reservieren Sie sich in Ihrem Terminkalender ab sofort 60 Minuten für die interne Kommunikation.

Unser Tipp in diesen Tagen: Versuchen Sie sich in die individuelle Situation Ihrer Mitarbeiter*innen zu versetzen, auch abseits der klassischen Arbeitsthemen:

„Wie geht es Ihnen mit den Kindern zu Hause? Haben Sie alles, was Sie brauchen ...?“

Was sind einige und sinnvolle Maßnahmen für die nächsten Wochen, welche natürlich mit dem Maßnahmenplan abgestimmt gehören (wie wir vorher thematisiert haben):

- Wenn Ihr Team klein ist, können sie natürlich zum **Telefon** greifen und alle Mitarbeiter*innen persönlich anrufen.
- In größeren Unternehmen eignen sich kurze **Videobotschaften** sehr gut. Dazu brauchen Sie auch kein teures Equipment und auch kein Filmteam. Heutzutage kann man mit der Smartphonekamera Videos für interne Zwecke gut aufnehmen.
- Sehr oft sieht man Postings der Geschäftsführung im **Intranet** oder in den **Social Media** Kanälen.
- Ein sehr schöner, persönlicher Weg ist es, den Mitarbeiter*innen einen **klassischen, gedruckten Brief** mit (wenn möglich) persönlicher Unterschrift nach Hause zu schicken.
- Gerade jetzt, wo sich sehr viel online abspielt, kann man durch das Printmedium Brief punkten.



Zum Thema Angst: Eine Twitter-Analyse von 7,6 Millionen Tweets in Österreich hat etwa ergeben, dass im Durchschnitt täglich rund 2,8 % der Tweets Begriffe für Angst und Sorge enthalten. Bei Covid-19 liegt der Wert nun aber bei über 4%.⁵

2. **Also: Weg von der Angst, hinein in die Arbeit**

Klein- und Kleinstunternehmer, Start-ups und KMUs haben es derzeit besonders schwer, weil sehr vielen die Geschäftsgrundlage weggebrochen ist. Es gibt sehr gute Beispiele von innovativen Unternehmen, die gerade jetzt einen unglaublich raschen Change schaffen: Schnapsbrennereien, die Desinfektionsmittel herstellen. Textilproduzenten, die auf die Produktion von Schutzmasken umstellen ... Genau das erwarten jetzt Arbeitnehmer*innen von ihrem Arbeitgeber: dass er auch seine soziale Verantwortung wahrnimmt und einen Beitrag zur Überwindung der Krist leistet.

Achtung: Es geht hier nicht um oberflächliche Werbemaßnahmen – das wird rasch durchschaut, sondern um ECHTE Unterstützungen/Hilfestellungen/Nützliches/Menschliches.

Interne Kommunikation kann auch als AKTIVIERER eingesetzt werden: Motivieren Sie Mitarbeiter*innen darüber nachzudenken, welche Lösungen Sie Ihren Kunden gerade jetzt anbieten können?

Die interne Kommunikation muss jetzt die richtigen Fragen stellen: Wie müssen Sie die Arbeitsweise ändern, damit Projekte dennoch fortgesetzt und zu Ende geführt werden können?

5. Quelle: Jana Lasser vom Complexity Science Hub Vienna

jetzt/
jetzt/
jetzt/ Selbstbewusstsein
jetzt/ **wieder entdecken**
jetzt/

© Human Relations / Heidlmair
Kommunikation

Seite 27

3. Selbstbewusstsein hält ein Team zusammen.

Wie geht es in den nächsten Wochen weiter? Wie werden wir das nur schaffen?
All das sind Fragen, die aktuell die Mitarbeiter*innen bewegen.

Perspektivenlosigkeit gibt Mitarbeiter*innen jedenfalls ein Gefühl von Hoffungslosigkeit.
Gerade **jetzt** ist der richtige Zeitpunkt, um das Selbstbewusstsein wieder zu entdecken.

WAS

Kommunizieren Sie die Schritte, die Ihr Unternehmen und Ihre Teams setzen, um die Krise zu meistern. Auch ganz kleine, vermeintlich unbedeutende Ergebnisse können sich positiv auf die Stimmung auswirken, z.B. *eine positive Verhandlung mit der Bank, ein Kundenprojekt, das auch unter diesen Umständen finalisiert wird; das Hochfahren eines Standortes im Ausland (bei internationalen Unternehmen).*

Tipp:

Kommunizieren Sie nicht nur vergangene Success Stories, sondern insbesondere auch anstehende Termine und Vorhaben.

Machen Sie daraus eine eigene Kategorie in ihren internen Medien!

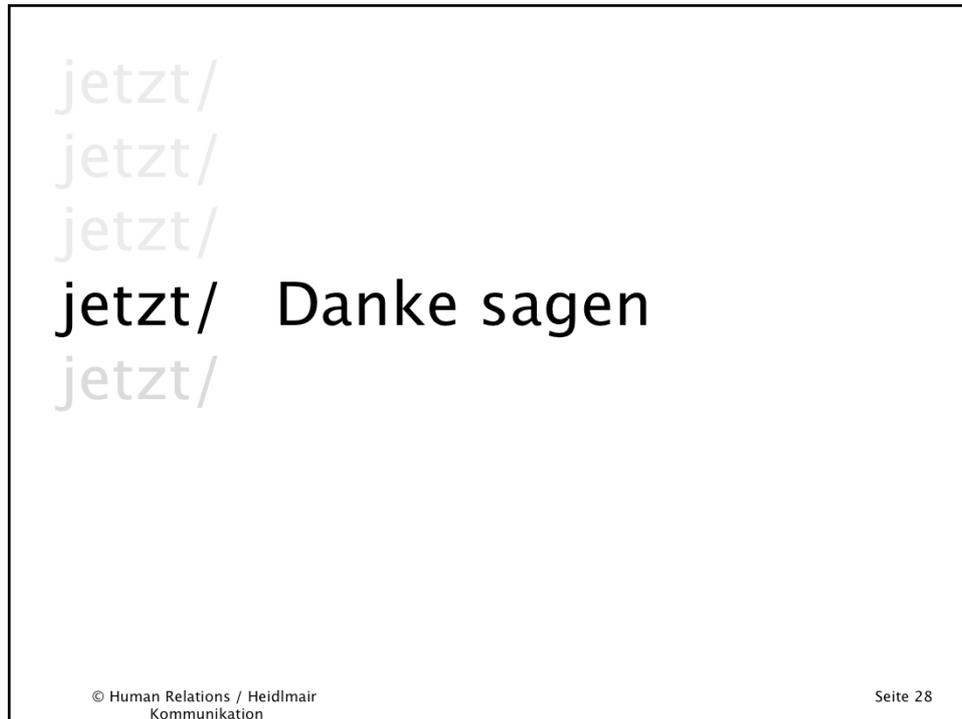
Das macht das jeweilige Thema sichtbarer.

Mögliche Success Stories sind:

- wie unsere IT unsere Home Offices sicherer macht
- erster Tag nach dem Hochfahren unseres Standortes
- virtueller Besuch bei einem Kunden
- Was wir in den letzten 3 Wochen gelernt haben

WANN

Kontinuierlich - auch im Voraus



4. Danke sagen

Dankbarkeit ist viel mehr als ein Wort.

Wenn wir uns bewusst daran erinnern, wofür wir dankbar sein können, dann empfinden wir ein tiefes Gefühl der Zufriedenheit. Echte Dankbarkeit ist damit erwiesenermaßen ein Schlüssel zum erfüllten Leben.

Das sollten Sie auch in der Kommunikation und für den Teamgeist in Ihrem Unternehmen gerade in den nächsten Wochen nutzen!

Bedanken Sie sich bei Ihren Mitarbeiter*innen aufrichtig :

- für die Geduld
- den Einsatz
- das Durchhaltevermögen

Zeigen Sie, dass Sie sehen, was getan wird. Sprechen Sie im persönlichen Dialog auch konkrete Beispiele an (nicht vor der Mannschaft).

Tipp: Lassen Sie auch Ihre Mitarbeiter*Innen darüber nachdenken und aussprechen, wofür Sie dem Unternehmen, dem Team, den Kunden dankbar sind.

jetzt/
jetzt/
jetzt/
jetzt/
**jetzt/ Jetzt schon das
Danach planen**

© Human Relations / Heidlmair
Kommunikation

Seite 29

5. Jetzt schon das Danach planen

Wenn die Zukunft unplanbar wird, dann ist die Kommunikation umso wichtiger. Strategische Kommunikation ist nach vorne gerichtete Kommunikation.

In diesem Zusammenhang zitieren wir gerne Max Frisch: „Die Krise ist ein produktiver Zustand, man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“

Das Wichtigste ist deshalb jetzt: Der Blick in die Zukunft (Geben Sie dem Zeit und Raum!)

Es gibt viele Themen, die Sie in den nächsten Wochen und Monaten entwickeln und dann intern kommunizieren müssen:

- Wie werden wir wieder gemeinsam durchstarten? Welche Maßnahmen werden zum „Wiedereinstieg“ notwendig sein?
- Welche neue Verhaltensregeln müssen alle lernen, zum Beispiel: Wie verhalten wir uns im Kundengespräch? Wie benutzen wir den Kopierer hygienisch? Wie verhalten wir uns künftig in der Kantine?
- Wie wird sich die Zusammenarbeit mit unseren Kunden verändern? (Auf konkrete Handlungsebene herunterbrechen: Kundenkommunikation, Kundenbesuche ...)

Planen Sie die Themen, die Sie in den nächsten Wochen nach Innen kommunizieren müssen, abgestimmt auf die jeweiligen internen Zielgruppen:

Was betrifft z.B. nur den Verkauf? Was betrifft nur den Service? Was betrifft alle? usw.

Auch wenn es vermeintliche einfache Verhaltensänderungen sind: Es kommt auf die Details der Ausführung an. Mindset-Änderungen sind am aufwändigsten zu kommunizieren! Es dauert erfahrungsgemäß sehr lange, bis auch wirklich alle verstanden haben, was zu tun ist und es im letzten Detail anwenden können. **Starten Sie deshalb so rasch wie möglich mit internen Awareness- und Lernkampagnen.** Nutzen Sie die nächsten Wochen, um neue Verhaltensregeln zu vermitteln.

Tipp: Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter*innen durch spielerische Konzepte beim Lernen. Ein interner Quiz, Gamification-Elemente oder Kommunikation als Coach ... diese Zugänge werden in den nächsten Wochen und Monaten sehr nützlich sein.

Vermitteln Sie auch Ihren Mitarbeiter*innen ein positives, realistische Bild von der Zukunft: Durch eine eine gemeinschaftliche Vision, an der alle festhalten können.

Es gibt nicht
den
einen Weg/

Abschließend betonen wir nochmal: In der Kommunikation gibt es niemals den einen richtigen Weg.

Kommunikation funktioniert oft nicht so wie im Lehrbuch beschrieben.

Aber: In der Organisation der Zukunft muss die interne Kommunikation einen Stellenwert haben/bekommen!

Insofern soll das jetzt ein kleiner Einblick über allgemeine Krisenkommunikationsprinzipien gewesen sein.

**Task Force
Krisenkommunikation/**

**+43 664 21 01 818
office@heidlmair.com**

**Mo – So
6:00 – 24:00 Uhr**

**#human
#zusammenstehen
#abermitabstand**

**Heidlmair
Kommunikation**

Danke für Ihre Zeit/

Heidlmair Kommunikation

A Spittelwiese 6, 4020 Linz
T +43 732 772550
E linz@heidlmair.com
W www.heidlmair.com

A Marktgasse 56, 1090 Wien
T +43 1 8902501
E wien@heidlmair.com
W www.heidlmair.com