



Erfolgreich Kommunizieren und Führen in der (Corona-)Krise

Schon vor der Corona-Krise wurden Geschäfts- und Kommunikationsprozesse digitaler, was eine gewisse Prozessverschmelzung zur Folge hatte. Es ist essenziell, dass sich Unternehmen in solchen Übergangsphasen entsprechend weiterentwickeln. Eine Krise wie Corona befeuert diese Weiterentwicklung. Wie die digitalisierte Kommunikation in Corona-Zeiten erfolgreich betrieben werden kann, erfahren Sie hier.

Bisher ist unsere Wirtschaft im relativen Vergleich sehr gut durch die Krise gekommen. Der BIP-Rückgang betrug 2020 knapp 3% (verglichen z. B. mit 5% in Deutschland). Und dies obwohl die staatliche Unterstützung in der Schweiz im Vergleich zum BIP nicht einmal halb so hoch war, wie jene in Deutschland.¹

Dazu wesentlich beigetragen hat die Anpassungsfähigkeit unserer Unternehmungen. Dies ist auch nötig – gerade in Krisenzeiten. Corona wirkte sich zunächst auf die Geschäftsmodelle der Unternehmen aus: stationäre Geschäfte haben ihren Vertrieb vermehrt ins Netz verlagert, Restaurants bieten schon seit längerem Take-Away- und Home-Lieferservices an. Auf der anderen Seite hat dieser Digitalisierungsschub auch die Zusammenarbeitsformen im Innern einer Unternehmung und insbesondere die Kommunikationsprozesse rasch und grundsätzlich verändert.

Konsequenzen für die interne Kommunikation

Der 16. März 2020 war für viele Unternehmen ein Schlüsseldatum. Der Bundesrat erklärt die «ausserordentliche Lage» und kündigt den Lockdown an². Was bis anhin kaum jemand kannte, ist heute «Alltag»: Home Office, Videokonferenzen und digitale Arbeitsplattformen. Alle analogen Formen der Kommunikation wie Mitarbeitergespräche, Sitzungen, gemeinsame Kaffeepausen oder Mittagessen, aber auch das Feierabendbier werden seither meist auf das Handy, den Bildschirm in Form von Videokonferenzen, Chats oder Mails umgeleitet.

¹ NZZ, «Ein Jahr Corona – eine Schadensbilanz», Ausgabe vom 27. Februar 2021, Seite 24

² Quelle: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-78454.html>

Matthias Zehnder³ vergleicht diesen Vorgang mit dem Strassenverkehr: «Es ist, wie wenn auf einer vielspurigen Strasse plötzlich alle Spuren gesperrt wären und man nur noch eine einzige Spur benutzen kann». Veranschaulicht wird das mit nachfolgenden Abbildungen.

Vorher:



Nachher:



Abbildung 1: Kommunikationskanäle der internen Kommunikation vor- und nach dem Lockdown (Quelle: Matthias Zehnder, Autor, Dozent und Digital Creative, Basel, Referent an der ComWave 2020 von SVIK und FHNW durchgeführt online am 23.02.21))

Zur direkten geschäftsinternen Kommunikationsmenge über den PC oder das Handy kommen weitere Inhalte von Kunden, Familien oder Unterhaltungsprogrammen (Netflix und andere Streamingangebote) dazu. Diese bringen die digitalen Kommunikationskanäle vollends zum Überlaufen – respektive die Aufnahmekapazität der BenutzerInnen an den Anschlag. Welche Auswirkungen hat dies für die Mitarbeitenden?

Im Rahmen einer Auftragsforschung der Hochschule für Wirtschaft (FHNW) wurden als Problemfelder identifiziert: **Führung** «Meine Mitarbeitenden sind frustriert wegen der vielen Informationen und ständigen Neuerungen»; **HR** «Die Selbstlerneinheiten im E-Learning-Tool werden nicht (mehr) ausgeführt...»; **Kommunikationsabteilung** «Wir dringen mit unseren Nachrichten nicht mehr zu den Mitarbeitenden durch...»; **IT** «Die Updates werden einfach nicht regelmässig gemacht...» und **Mitarbeitende** «Ich weiss gar nicht mehr, wo ich die Dokumente zu XY finde...»⁴

Der subjektiv empfundene Informations-Overload wird nicht nur verursacht durch die steigende Menge, sondern auch durch die immer höhere Geschwindigkeit und die ständige Verfügbarkeit von Informationen, die nun örtlich und zeitlich entkoppelt sind. Weitere digitale Stressoren sind: Omni-präsenz, wobei die Grenzen zwischen Beruf und Privat verwischt werden. Dazu kommt die Verunsicherung durch den kontinuierlich angeordneten Wandel und die Komplexität der unverstandenen ICT. Weiter gesellt sich Jobunsicherheit dazu, und zwar verbunden mit der Frage, wie dranbleiben, und das bei der gefühlten und erfahrenen Unzuverlässigkeit der ICT.

Die digitale Überforderung wird aber auch von anderen Faktoren beeinflusst, wie den Kompetenzen und persönlichen Merkmalen der Adressaten (z.B. Beruf, Berufsbild und das sich daraus ergebende Selbstverständnis) sowie die Führung und Kultur im Unternehmen.

³ Buchautor, Dozent und Digital Creative, Basel; vgl. <https://www.matthiaszehnder.ch>

⁴ Jonas Konrad, Timna Rotter, Institut für Personalmanagement und Organisation (IPO), Hochschule für Wirtschaft (FHNW), Referenten an der Comwave 2020 von SVIK und FHNW

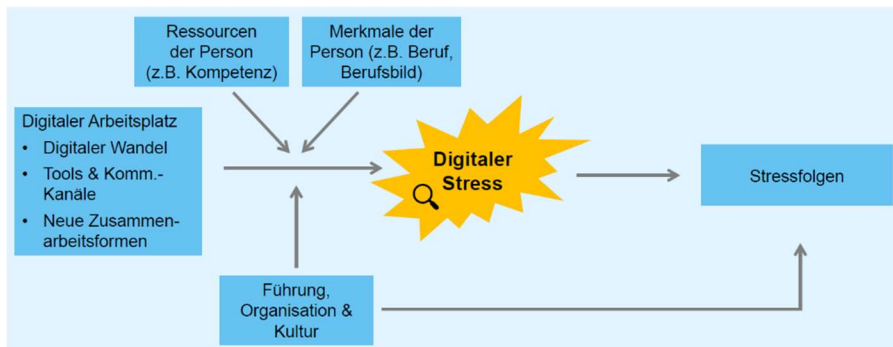


Abbildung 2: Digitaler Stress – die Rolle der Informationsflut (Quelle: Jonas Konrad, Timna Rother in Anlehnung an Gimpel et al (2018))

Die FHNW-Untersuchung hat u.a. ergeben, dass zumindest ein Teil der Belegschaft nicht gewohnt ist, Informationen selbstständig zu verarbeiten und daraus Handlungsoptionen zu entwickeln. Weiter hat sie gezeigt, dass ein gemeinsames Verständnis im Umgang mit dieser neuen Kommunikationssituation fehlt und dass das System durch unnötige Informationen belastet wird. Dabei spielt das Motto «Ich kommuniziere, also arbeite ich» eine bedeutende Rolle. In Fällen, wo Führungskräfte die Informationsflut durch Zusammenfassung der Inhalte einzudämmen versuchen, besteht gleichzeitig die Gefahr einer Infofilterung. Diese teilweise negative «Gatekeeper-Funktion» hatte man gerade dank der digitalen Kommunikation als überwunden geglaubt).

Der sich insgesamt ergebende digitale Stress äusserst sich vor allem in Leistungsminderung, Ablenkung, Unklarheit, Überlagerung von Infos und Belastung durch bestehenden und neuen Handlungsspielraum (vgl.a. Abbildung).

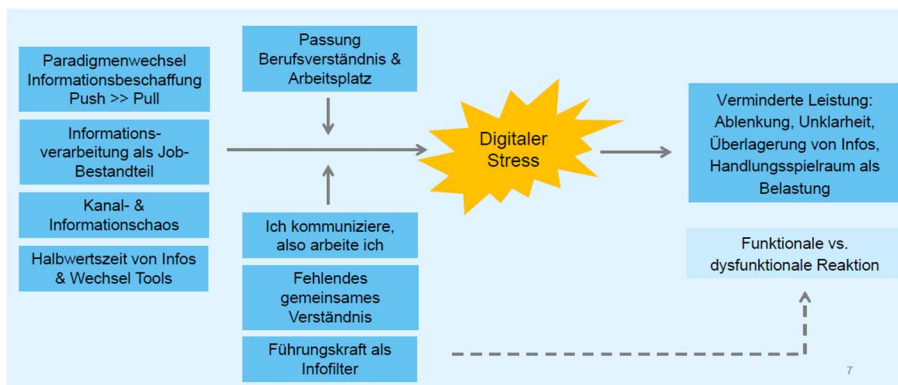


Abbildung 3: Einfluss digitaler Informationsflut auf Mitarbeitende und die Organisation (Quelle: Jonas Konrad, Timna Rother, Referenten an der ComWave2020 von SVIK und FHNW)

Welchen Beitrag kann die interne Kommunikation leisten, um digitalen Stress zu vermeiden?

Sie können über eine generelle Reduktion der Informationsmenge und Adressaten nachdenken. Sind alle einkopierten Empfänger gerechtfertigt? Ist das E-Mail inhaltlich komplett, oder sind in der Eile entscheidende Infos vergessen gegangen, was zu Rückfragen führt?

Davon unabhängig sollte übergeordnet ein gemeinsames Verständnis (gegenseitige Erwartungen und Regeln) entwickelt werden. Dazu gehört das Priorisieren von Kommunikationskanälen (z.B. E-Mail = «Mustkanal», übrige Kanäle = freiwillig). Alle Nutzer würden dann für unterschiedliche Bedürfnisse verschiedene Kanäle nutzen. Damit würde die Spurreduktion zumindest innerhalb der digitalen

Kommunikation wieder erweitert und mehr Übersicht geschaffen. Für uns alle ergäbe dies in der Konsequenz, dass privat z. B. «Zoom» eingesetzt, im Büro mit «Teams» gearbeitet und «WhatsApp» nur noch für den Privatbereich genutzt würde. Mit dieser Entwirrung liesse sich der Stress bereits verringern.

Weiter empfiehlt sich eine Kodifizierung der Kommunikationsinhalte beispielsweise durch den Einsatz von Farbcodes, eine klare zeitliche Steuerung der Kommunikationsaktivitäten (z. B. keine E-Mails übers Wochenende, oder E-Mail-Antworten nur am Mo, Mi, Fr.) sowie die Eliminierung von Kommunikationsfilter durch Vorgesetzte.

Auf Ebene der Einzelbeiträge gilt es zu beachten, dass digitale Kommunikation und insbesondere das Handy das Aufnahmevermögen stark reduziert. Die Informationsvermittlung erfolgt häppchenweise und sequenziell, so wie wenn eine Behinderung vorliegen würde. Legen Sie daher Prioritäten fest für Ihre E-Mails fest (z. B. durch Farbcodes), formulieren Sie E-Mails klar und deutlich (z. B. durch eine kurze, prägnante Betreffzeile), bedienen Sie wenn möglich nur ein Anliegen pro Mail und verwenden Sie Bullet-Points, wenn mehrere Aspekte vermitteln werden sollen. Halten Sie klar fest, welche Reaktion und bis wann Sie diese erwarten.

Ähnliches gilt für Videokonferenzen. Sprechen Sie deutlich. Vertrauen Sie nicht auf die sonst übliche Gestik oder Mimik, denn Kamera und Computer haben eine dämpfende Wirkung auf das Geschehen. Wenn Sie Gesten oder Mimik verwenden, dann überdeutlich. Und positionieren Sie sich mit dem richtigen Hintergrund, wobei sich eher dunkle, ruhige, nicht ablenkende Formen und Farben gut eignen.

Im Kontext mit der aktuellen Entwicklung ist auch die Rollenveränderung der Vorgesetzten - vor allem des mittleren Kaders - interessant. Mit der digitalen Kommunikation und dem «Verteiler an alle» wurde ihre einst konventionelle Rolle als Informationsfilter in der Top-Down wie Bottom-Up Kommunikation stark reduziert. Wenn diese Kaderleute heute die Informationsflut für ihre Mitarbeitenden oder ihre Vorgesetzten reduzieren (z.B. durch Zusammenfassen/ Qualifizieren/Reduzieren von Inhalten), dann fallen sie möglicherweise wieder in ihre alte Rolle des Gatekeepers zurück und filtern bzw. steuern die Inhalte.

Die Rolle von Leadership und Kultur

In dieser Krise sind nicht nur adäquate Vorgehensweisen bei der unpersönlichen Kommunikation⁵ wichtig. Entscheidend sind ein gutes Führungsverhalten und eine passende Kultur. Neben grundsätzlichen Voraussetzungen für das gute Funktionieren einer Unternehmung wie Vision, Mission und Werte wird jetzt vermehrte Führungskommunikation erwartet.

Die Mitarbeitenden erwarten besonders in der Krise von den Vorgesetzten Vorbildfunktion. Gleichen Sie die Vorstellungen und Erwartungen zwischen Ihnen und den Mitarbeitenden präzise ab. Schaffen Sie über den Diskurs einheitliche Bilder.

Die Mitarbeitenden erwarten in diesen Situationen von den Führungskräften auch vermehrte Präsenz. Da diese jetzt nur noch eingeschränkt möglich ist, leisten Sie einen Sonderanstrengung. Suchen Sie zum Beispiel bewusst den Dialog mit Mitarbeitenden auch ausserhalb von Projekten und Aufgaben. Erkundigen Sie sich aktiv nach dem Befinden, möglichen Problemen oder Ängsten etc. Und bieten Sie Ihre Unterstützung an.

⁵ Unpersönliche Kommunikation = Kommunikation über Kommunikationsmittel (im Gegensatz zur persönlichen Kommunikation Face-to-Face)

Die Mitarbeitenden verlangen jetzt «Rückendeckung». Vereinfachen Sie die Prozesse (und weichen Sie eventuell von gewissen Regelungen zugunsten der Mitarbeitenden ab). Seien Sie grosszügiger, wenn Irrtümer passieren, erlauben Sie fahrlässige Fehler aber nicht!

Die Mitarbeitenden wünschen sich jetzt wegen erschwerter Rahmenbedingungen vermehrte Wertschätzung. Intensivieren Sie Ihre Feedbackkultur. Und gleichen Sie die fehlenden persönlichen Kontakte durch Massnahmen ausserhalb der digitalen Kommunikation aus, indem Sie die Mitarbeitenden im Home Office unterstützen, z.B. durch zusätzliche Supportleistungen. Oder lassen Sie auch Mal spontan ein Znüni- oder Apero-Packet zukommen.

Die Mitarbeitenden wollen in der Regel Verantwortung übernehmen und zeigen sich gerade in Krisenzeiten sehr hilfsbereit. Nutzen Sie diese Phänomene und lassen Sie Ihre fachliche Führung etwas los. Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden und delegieren Sie Verantwortung. Entwickeln Sie aber auch Ihre Unternehmenskultur so weiter, dass Ihre Mitarbeitenden und Ihre Organisation ihre Potenziale für eine erfolgreiche Meisterung der Krise entfalten können.

Machen Sie den Mitarbeitenden die Veränderung verständlich. Reden Sie also weniger über das «Wie» und «Wie viel», sondern sprechen Sie mehr über das **«Warum»** und vor allem vom **Gemeinsamen**. Sorgen Sie auch für eine gute Atmosphäre, weil Emotionen unser Verhalten wesentlich mehr beeinflussen als der Verstand. Seien Sie weniger Chefin oder Chef, sondern mehr Coach und fördern Sie interne Netzwerke über die Abteilungsgrenzen hinaus. Und schliesslich: Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden vermehrt in die Entwicklungen mit ein. Die erfolgreichsten Veränderungsprozesse sind diejenigen, die von den Beteiligten selbst aktiv und eigenverantwortlich mitgestaltet werden können. Denn Kreativität und Innovationskraft sind nach wie vor urmenschliche Talente!



Moderator und Berichterstatter: Joachim Tillessen ist seit 2013 Programmleiter des Masterprogrammes in Unternehmenskommunikation der Fachhochschule Nordwestschweiz und Dozent für externe und interne Kommunikation. Davor war er als Leiter der Coop Presse mehrere Jahre zuständig für die Medien der internen und externen Kommunikation bei Coop. Er ist Vorstandsmitglied des SVIK und Juryhead bei den jährlichen Ratings in der Kategorie «Konzepte & Strategien»⁶ sowie Jurymitglied im FEIEA-GP.

⁶ Beachten Sie die SVIK Awards 2021 www.svik.ch