

# White Paper Compact



## Supply Chain Management Gute interne Kommunikation in der Coronakrise: Sie brauchen Ihre Mitarbeiter – verhindern Sie den Motivationsverlust

Whitepaper compact  
Miebach Consulting GmbH  
April 2020  
Autoren:



Jasmin Greulich  
greulich@miebach.com



Dirk Friebe  
friebe@miebach.com

# Interne Kommunikation in der Coronakrise: Was macht eine gute Krisenkommunikation aus?

## Die Corona-Krise wird vorbegehen ...

... und dann benötigen Sie Ihre **Mitarbeiter\*** – gesund und hoch motiviert um die kommenden Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Sei es die notwendige Sanierung des Unternehmens oder die Bewältigung des plötzlich (wieder) anziehenden Geschäfts. Von Ihren Mitarbeitern (und auch von der Geschäftsleitung) wird (heute und) dann viel gefordert.

Verscherzen Sie es sich deshalb auf dem Weg dorthin nicht – Schätzen und schützen Sie die Motivation und Einsatzbereitschaft Ihrer Mitarbeiter und stellen Sie immer sicher, dass in beide Richtungen gut kommuniziert wird. Nehmen Sie die Vorbehalte und Ängste Ihrer Mitarbeiter wahr und gehen Sie proaktiv darauf ein.

## Fürsorge

Die Gesundheit der Mitarbeiter geht vor – kommunizieren Sie dieses auch deutlich und positiv. Sämtliche Schutzmaßnahmen – Akzeptanz und Einhaltung von Sicherheitsabständen bis hin zu Desinfektionsmöglichkeiten und Arbeitsplatzdesinfektion – müssen eingeführt werden. Heimarbeit sollte immer dann genutzt werden, wenn möglich. Meetings und Dienstreisen müssen minimiert werden.

## Chefsache und Vorbild

Als Geschäftsleitung müssen Sie zum richtigen Zeitpunkt angemessen reagieren und kommunizieren – nur so können Sie steuern, wie die Krise im Umfeld des Unternehmens und bei den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen, kommuniziert und weitergetragen wird.

Kommunikation nach innen und außen ist in der Krise eine der wichtigsten Aufgaben der Geschäftsleitung. Das gilt besonders in der Krise. Nur wenn die Führungskraft bzw. Unternehmensleitung selbst spricht, behält sie die Kontrolle über die Kommunikation in der Krise. Das, was Sie sagen bzw. direkt kommunizieren, zählt im Zweifelsfall mehr als Berichte oder schriftliche Meldungen.

## Seien Sie als Geschäftsleitung in Ihrer Kommunikation und Aussage transparent, messbar und ehrlich.

Kritisch wird es, wenn die Kommunikation der Führungskräfte nicht aufeinander abgestimmt ist. Deshalb ist es wichtig, eine gemeinsame Kommunikations-Leitlinie zu haben. Hier definiert das Top-Management die Grundsätze, wie es in der Krise mit Mitarbeitern, Medien und anderen externen Interessensgruppen spricht. Wichtig dabei ist: Passt diese Leitlinie auch zur Unternehmenskultur und zum Unternehmensbild in der Öffentlichkeit? Und ...

**... gehen Sie als Management mit gutem Vorbild voran.**



- Corona-Krisenkommunikation ist die geplante, organisierte und strukturierte Kommunikation während der Krise.
- Kernaufgaben sind der gezielte Informationsaustausch, das Erhalten der Dialogfähigkeit und das Involvement aller Betroffenen und Beteiligten innerhalb/ außerhalb der Organisation.
- Krisenkommunikationsmanager müssen frühzeitig eingebunden werden, um die emotionalen Bedürfnisse der Betroffenen zu erkennen, zu berücksichtigen und das Management dahin gehend zu beraten.
- Ermöglichen den Transport von Information, Meinung und Stimmung und fördern Dialoge und Diskussionen.
- Das Ziel der Krisenkommunikation klar definieren: Wollen Sie überzeugen, begeistern, ist Mitgestaltung möglich?
- Die Botschaft klar, verständlich und passend für den Empfänger gestalten → Wissen diejenigen, die betroffen sind, wirklich, wohin es gehen soll und warum?
- Krisenkommunikation muss präzise, sprachlich klar und für alle in gleicher Weise verständlich sein.
- Neben Sprache spielen Bilder, Symbole und Personen wichtige Rollen.
- Genauso wie die Geschwindigkeit, mit der der Wandel aufgrund der Krise vorangetrieben wird (Quick Wins sorgen nach den ersten Zweifeln und Unsicherheiten für Stabilität und neuen Mut).
- Der Einsatz von Botschaftern (Krisen-Agents) kann bei verschiedenen Standorten oder einer breit aufgestellten, diversen Belegschaft unterstützen.

\*Anmerkung: Mitarbeiter (m/w/d)

# Gute interne Kommunikation in der Coronakrise: Medien und Methoden zielgerichtet anwenden

## Mitarbeiter mit ins Boot holen

Es darf nicht passieren, dass Mitarbeiter von der Auswirkung der Krise und den Maßnahmen (z.B. Kurzarbeit oder betriebsbedingte Kündigungen) aus der Presse erfahren – das mag zwar für manchen Fußball-Trainer „normal“ sein, mit Ihren Mitarbeitern darf so nicht umgegangen werden.

Mitarbeiter müssen so früh wie möglich informiert werden – nicht nur wenn es um Entlassungen geht. Denn sie sind die Botschafter Ihres Unternehmens und multiplizieren Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Aus diesem Grund müssen sie präzise informiert sein, wie die Situation und Maßnahmen sind, inwiefern sie selbst betroffen sind, was die Geschäftsleitung plant und wie sie selbst dabei eingebunden und gefordert sind.

Die Geschäftsleitung muss das „offizielle Wording“ vorgeben und abstimmen, so dass Mitarbeiter, die mit externen Adressaten sprechen, konsistente Informationen weitergeben. Das gilt

vor allem für die Mitarbeiter, die im Kontakt mit den Medien und mit den Kunden stehen. Wenn in der Krise eine „Hotline“ eingerichtet wird, müssen die Mitarbeiter dort richtig vorbereitet sein.

Krisenkommunikation ist eine besonders herausfordernde Aufgabe für Unternehmen und die Unternehmensleitung. Wer die Berichterstattung in den Medien genau beobachtet, erkennt, wie viele daran scheitern. Ein kleiner Trost bleibt und der Volksmund weiß das auch: Erst aus Schaden wird man klug ... und eine weitere Grundregel: Den schlechten Nachrichten Gute voranstellen - Hoffnung machen - Die gibt es immer – Berechtigt.

## Die perfekte Pressearbeit

Wer mit den Medien spricht, muss die Pressearbeit perfekt beherrschen. Denn die Medien definieren meist, was eine Krise ist. Sie bestimmen, wann ein unerwartetes Ereignis plötzlich die ganze Welt oder zumindest die Region interessiert.

## Krisenkommunikation - 9 Tipps für die richtige Medien- und Methodenwahl

Medien/Methode	Vorteile/Nachteile	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
<b>1</b> Betriebsversammlung und Events	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann sehr aufwendig werden, wenn es mehrere Standorte gibt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Zeitpunkt für Events ist entscheidend und die Inszenierung</li> <li>• Als Kick-off und zum Ende gut geeignet, aber nicht in der emotionalen Schockphase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gut, wenn es nicht als Vorstands-Show missbraucht wird</li> </ul>
<b>2</b> Sonderausgabe der Werks-/Mitarbeiterzeitung/-zeitschrift	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreicht das Ziel, die breite Streuung von Information Top-down ideal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei einer glaubhaft und gut eingeführten Mitarbeiterzeitung/Zeitschrift sorgen „Sondernummern“ für hohe Aufmerksamkeit</li> <li>• Muss allerdings rasch produziert werden, um Aktualität und damit Authentizität zu bewahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoch, wenn die Verteilung gut klappt</li> <li>• Tipp: Statt den Postweg zu verwenden, neue Distributionswege gehen!</li> </ul>
<b>3</b> Anschläge am „schwarzen Brett“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwingen den Absender zur kurzen, präzisen Informationsweitergabe; können schnell an neuralgischen Punkten aufgehängt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bedarf zentraler Stellen, wo sich viele Mitarbeitende aufhalten (z.B. Teeküche, Kantine, AM Zeiterfassungsgerät)</li> <li>• Gutes Ergänzungsmedium, wenn es keine flächendeckende Email-Versorgung gibt z.B. bei Firmenwerkstätten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoch, wenn sie kurz und präzise sind und nicht inflationär verwendet werden</li> </ul>

## Gute interne Kommunikation in der Coronakrise: Medien und Methoden zielgerichtet anwenden

Medien/Methode	Vorteile/Nachteile	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
<b>4</b> Infoplatkat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilder emotionalisieren und werden schneller wahrgenommen als Text</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entspricht einem „Anschlag am schwarzen Brett“ in Form von aussagekräftigen Bildern oder Grafiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei aussagekräftigen Bildern hoch</li> <li>Bei allgemeiner oder unglaubwürdiger Darstellung gering</li> </ul>
<b>5</b> Mitarbeiter-Rundschreiben als Brief, Flyer, Folder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schnelles Offline-Medium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vom persönlichen Brief bis zum Flugblatt ist alles möglich</li> <li>Je nach Machart kann es aber billig wirken und dann wenig Vertrauen erwecken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Personalisierung, etwa in einem Brief, erhöht die Wirkung</li> </ul>
<b>6</b> Artikel in der Werks-/ Mitarbeiterzeitung/-zeitschrift	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptiertes Medium</li> <li>Je nach Attraktivität wird es von der Belegschaft und deren Familien gelesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Produktionszeitlauf von Mitarbeiterzeitungen/-zeitschriften ist meist sehr lange, daher stellt sich die Frage, wie aktuell eine Mitteilung hier ist</li> <li>Als ergänzende Hintergrundinformation mit Details denkbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eher gering</li> <li>Hat oft Dokumentationscharakter</li> </ul>
Medien/Methode	Vorteile/Nachteile	Was dabei zu beachten ist	Wirksamkeit
<b>7</b> Diskussionsrunden mit dem Top-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für eine hohe Interaktion und für ehrlichen Austausch sind kleine Gruppengrößen zu empfehlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei gespannter Stimmung oder bei Unternehmenskulturen, die Feedbackunerfahren sind, ziehen Sie besser einen Moderator hinzu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie werden unterschiedliche Wirkungen erzielen, wenn Sie die Gruppenzusammensetzung homogen halten oder durchmischen</li> </ul>
<b>8</b> Peergroup - Erfahrungsaustausch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle, die der Peergroup angehören – z.B. alle Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es geht hierbei weniger um den Informationsaustausch, sondern vielmehr um einen Erfahrungsaustausch und ein Erfahrungslernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besonders hoch</li> </ul>
<b>9</b> World Café	<ul style="list-style-type: none"> <li>Von 12 bis 2.000 Teilnehmern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es kommen viele Beteiligte zu Wort</li> <li>Diese Methode ermöglicht Mitgestaltung und erhöht die Motivation</li> <li>Sorgen Sie für eine gute Atmosphäre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoch, wenn die Ergebnisse berücksichtigt und umgesetzt werden</li> </ul>

### Miebach Consultants - Krisenerfahrung

Als Miebach Consultants entwickeln und verbessern wir seit mehr als 47 Jahren sehr erfolgreich Supply Chains. Wir kennen die relevanten Erfolgshebel Ihrer Wertschöpfungskette und insbesondere das Thema Kommunikation (aus dem Change Management) in den Phasen der Transformation und der Krise. Wir sind in guten und in Krisen-Zeiten anerkannte Berater für Ihre Themen. Bitte treten Sie mit uns in Kontakt, wenn Sie Ihre momentanen Herausforderungen mit uns diskutieren möchten.

