

Perikom

«Brave new world» – beschleunigte Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten

Die Mitarbeiterkommunikation in Zeiten der Coronavirus-Pandemie hat sich bewährt. Nicht nur wurde der Übergang zum Homeoffice von den meisten Unternehmen in der Schweiz relativ reibungslos gemeistert, sondern es wurde auch schneller, öfter und digitaler kommuniziert. Dabei spielten die Empathie und das Einfühlungsvermögen für die Situation der Mitarbeitenden eine grosse Rolle.

Text: **Ute Dehn und Andreas Jäggi*** Bilder: **zVg**



Team-Spirit wird hochgehalten: Bekenntnisse in einer aussergewöhnlichen Situation stärken das Wirgefühl.

Dies sind Erkenntnisse aus einer aktuellen Reflexions-/Semesterarbeit des berufs begleitenden Bachelorstudiengangs «Business Kommunikation» an der HWZ Zürich. Die Studentinnen und Studenten des achten und letzten Semesters wurden dabei aufgefordert, den Umgang mit der Mitarbeiterkommunikation im Krisenfall des Coronavirus Covid-19 in den Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind, zu reflektieren. Der beobachtete Zeitraum erstreckte sich vom Ausbruch der Krise bis Ende April. Bei der Beschreibung lag ein besonderes Augenmerk auf der Analyse, den Stärken und Schwächen sowie auf den benutzten Medien und Kanä-

len. Gleichzeitig sollten die Studierenden Optimierungspotenzial aufzeigen.

Das Ergebnis sind zehn Erkenntnisse zur Mitarbeiterkommunikation – eine einmalige historische Momentaufnahme über das Ver-

«Die Homeoffice-Bedingungen kommen der Generation Y entgegen.»

halten von Unternehmen unterschiedlicher Grössen und aus unterschiedlichen Branchen in der Schweiz in einer ausserordentlichen Krisensituation. Innerhalb von wenigen Tagen, oft Stunden, waren die Unternehmen gezwungen, ihre Mitarbeitenden zu infor-

mieren, ob und wie betriebliche Abläufe aufrechterhalten würden. Die enorme Herausforderung haben erstaunlicherweise die meisten Unternehmen gut bewältigt. Thematisch steht dabei im Zentrum, wie mit den Mitarbeitenden umgegangen wurde, wie der Informationsfluss sichergestellt wurde und, vor allem, mit welchem menschlichen Einfühlungsvermögen die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden bei dieser Herausforderung begleitet haben. Die Momentaufnahme sagt viel über die Bedürfnisse und Befindlichkeiten der angesprochenen Generation Y aus, also der Jahrgänge zwischen 1981 und 1995, der ersten «Digital Natives». Sie gewichten im Vergleich zu den Babyboomern und der Generation X das Privatleben wieder höher und passen idealerweise den Arbeitsalltag an die Lebenssituation an. Die Einschätzung dieser Generation ist wertvoll, denn sie nimmt zukünftig die Führungspositionen in Unternehmen in der Schweiz ein.

Zehn Erkenntnisse zur internen Kommunikation in Corona-Zeiten

1. Die Corona-Krise hat die Mitarbeiterkommunikation in Unternehmen grundsätzlich intensiviert und beschleunigt.
2. Digitale Medien und Kanäle, wie Videos, Videokonferenzen, Smartphone-taugliche Apps für Mitarbeitende oder virtuelle Townhall-Meetings, sind aus der Not heraus aktiv benutzt worden.
3. Die Homeoffice-Bedingungen kommen der Generation Y entgegen – einer Generation, die grossen Wert auf das Privatleben und die harmonische Verbindung von Arbeit, Familie und Freunden legt.

4. Der informelle Kontakt zwischen Mitarbeitenden untereinander und zu Führungskräften hat unter den Lockdown-Bedingungen und durch Homeoffice nicht gelitten, sondern eher an Bedeutung gewonnen.
5. Transparenz, Schnelligkeit und Offenheit – Grundprinzipien der Mitarbeiterkommunikation – sind keine leeren Worte geblieben. Es wurde viel und offen kommuniziert, dazu gehören schwierige Nachrichten wie die Ankündigung von Stellenabbau und Kurzarbeit.
6. Empathie ist das Schlagwort der Stunde. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden höchste Priorität einräumen. So kann ein Wirgefühl aufkommen.
7. KMU haben sich gut geschlagen; während grosse, internationale Unternehmen mit Koordination und Informationsüberflutung zu kämpfen haben, wird die Kommunikation in kleineren Unternehmen als authentischer wahrgenommen.
8. Das Krisenmanagement hat in den Unternehmen in der Schweiz mehrheitlich funktioniert. Die meisten Firmen waren in der Lage, innerhalb kurzer Zeit auf Homeoffice umzustellen. Die Informationen wurden eng mit denjenigen des Bundesrates abgestimmt.
9. Wertschätzung, Dank und Respekt haben einen grossen Platz eingenommen. Das schätzt die Generation Y besonders.
10. E-Mail war bei Weitem der dominanteste Kanal, gefolgt von Videoconferencing-Systemen, Mitarbeiter-Apps/-Chats, Intranets, aber auch physische Geschenke an die Privatadresse waren ein beliebtes Medium.

Mit der Corona-Krise wurde den Unternehmen die Bedeutung der internen Kommunikation so richtig bewusst. Und die Studierenden haben klare Vorstellungen, wie sie sich weiterentwickeln muss:

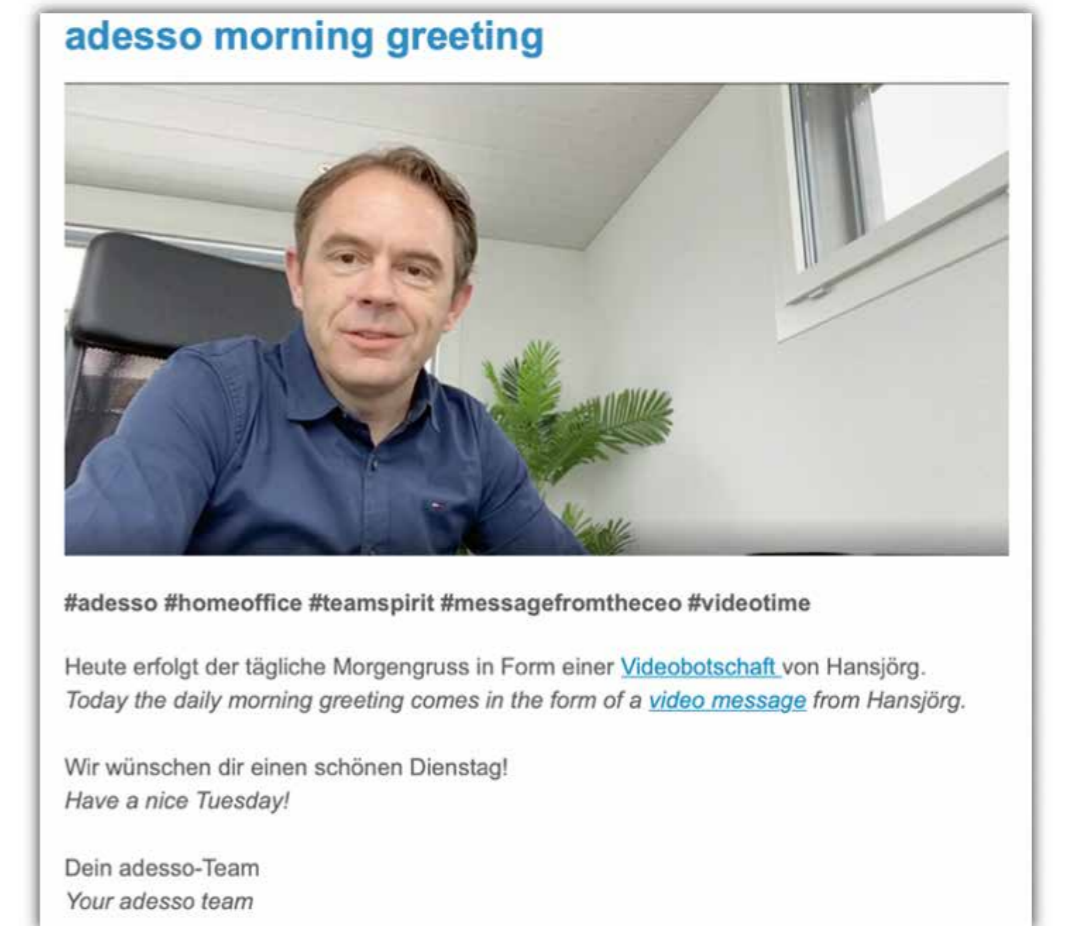
- Die Top-down-Kommunikation muss sich zu einer dialogischen Mitarbeiterkommunikation wandeln.
- Authentizität und gegenseitiges Vertrauen dürfen keine Schlagworte bleiben. Ohne Glaubwürdigkeit des Managements leidet das Mitarbeiterengagement empfindlich.
- Die Zeiten der Giesskannenkommunikation sind vorbei. «One size fits all» erfüllt die

Erwartungen der Mitarbeitenden nicht und führt lediglich zur Informationsüberflutung.

Unsere Arbeitswelt hat mit der Corona-Krise einen Digitalisierungsschub erfahren, der unser Zusammenarbeiten verändern wird. Das sehen auch die 2000 Schweizer Personal- und Kommunikationsfachleute so, die sich in einer Ipsos-Befragung während des Lockdowns zur Zukunft geäussert haben. (Siehe Artikel «Corona als Katalysator der Transformation» in diesem Heft Seite 124). Sie erwarten, dass die Selbstorganisation der Mitarbeitenden weiter zunehmen wird und auch Social Communities in neuer Weise miteinander kommunizieren werden. Von der Unternehmenskommunikation wird erwartet, dass sie hier ihre Rolle als Enabler wahrnimmt – denn Homeoffice und «remote working» werden mit grosser Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft eine grosse Rolle spielen. Der Einsatz von virtuellen und digitalen Medien wird diesen Prozess unterstützen und eine neue Arbeitswelt mit einem höheren Grad an Flexibilität und Vernetzung nach sich ziehen.



Postalische Grüsse an alle Mitarbeitenden im Homeoffice mit einem Gutschein für die Kaffeepause.



Enger Kontakt zu Führungskräften während der Corona-Krise: Die tägliche «morning greeting»-Botschaft an die Mitarbeitenden kommt auch mal als Video mit einem Dankeschön von Hansjörg Süess, CEO von Adesso Schweiz.

* Die Autoren Ute Dehn, Kommunikationsberaterin, und Andreas Jäggi, Geschäftsführer Perikom, sind Dozenten an der HWZ.