Transparente Informationspolitik in Krisen

Marion Houben Arbeitsrecht im Betrieb 4/2024 Ab Seite 8

Informieren In unsicheren und beunruhigenden Zeiten ist eine effektive Krisenkommunikation entscheidend – sowohl im Unternehmen als auch in der Gesellschaft. Doch wie setzen Betriebsräte dieses Verständnis in der Praxis um? Und was zeichnet eine erfolgreiche Krisenkommunikation aus?

Darum geht es

1. In Krisensituationen sollte der Betriebsrat neben der kontinuierlichen Informationspolitik auch die Psychologie der Krise berücksichtigen.

2. Es ist wichtig, schnell und transparent zu kommunizieren, verschiedene Kommunikationskanäle zu nutzen und alle relevanten Zielgruppen anzusprechen.

3. Besonders in Krisenzeiten besteht großes Interesse der Öffentlichkeit und der Medien an fundierten Informationen.

Bei der Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen geht es darum, neben der kontinuierlichen Informationspolitik des Betriebsrats auch die Psychologie der Krise[1] zu berücksichtigen und die Glaubwürdigkeit zu wahren. Es ist wichtig, schnell und transparent zu kommunizieren, verschiedene Kommunikationskanäle zu nutzen und alle relevanten Zielgruppen und Stakeholder anzusprechen. Besonders in Krisenzeiten besteht großes Interesse der Öffentlichkeit und der Medien an fundierten Informationen über geplante Unternehmensveränderungen und Ereignisse, vor allem am Standort des Unternehmens. Mehr dazu, wie der Betriebrat Krisen frühzeitig erkennt und ihnen begegnen kann, erfahrt ihr im Beitrag von Jürgen Markowski in diesem Heft ab Seite 15.

Präsenz in alle Richtungen – Ebenen der Krisenkommunikation

Um alle Adressat:innen zu erreichen, sollte der Betriebsrat die vier Ebenen der Krisenkommunikation im Blick haben. Dazu gehören:

- die eigene Pressearbeit und die Medienbetreuung
- das Medien-Monitoring
- die interne Unternehmenskommunikation
- das Social-Media-Monitoring

Sobald Informationen zu Unternehmenskrisen an die Öffentlichkeit kommen, wird auch eine Stellungnahme des Betriebsrats erwartet. Die Entscheidung zwischen einer Pressemitteilung und einer Pressekonferenz des Betriebsrats[2] hängt vom Ausmaß der Krise und dem öffentlichen Interesse ab. Statements und Pressemitteilungen sollten professionell[3] verfasst sein und auf feste Medienkontakte verweisen. Ein eigenes Medien-Monitoring ist unerlässlich, um die Wirkung der Kommunikation zu verstehen und geeignete Maßnahmen festzulegen. Durch eine aktive Medienzusammenarbeit kann der Betriebsrat seine Themen platzieren und seine Vision für die Zukunft der Beschäftigten und des Standorts vermitteln. Die Präsenz in den

Medien fördert zudem die Vernetzung mit regionalen Partnern, die ein Interesse am Erhalt von Arbeitsplätzen und der Stärkung der Region haben.
Zum Monitoring gehört auch das Social-Media-Monitoring. Häufig gibt es im Unternehmen ein internes Social-Network, auf dem der Betriebsrat zuallererst die Resonanz der Belegschaft zu geplanten Maßnahmen in Krisensituationen mitbekommt. Hier gilt es präsent zu sein, die wichtigsten Meinungsbilder wahrzunehmen und diesen Kanal ganz gezielt für die eigene Informationspolitik zu nutzen. Darüber hinaus ist es ratsam, die Diskussionen der Beschäftigten in anderen sozialen Netzwerken (wie Facebook, LinkedIn oder Telegram usw.) zu verfolgen.[4]

Unverzichtbar sind die bewusste Planung und Gestaltung der Kommunikation im Unternehmen. Hier geht es darum, den Beschäftigten zu zeigen, dass der Betriebsrat in ihrem Sinne aktiv ist, sein Ohr bei der Belegschaft hat und die Interessen der Beschäftigten mit Nachdruck vertritt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdienen eine wertschätzende Kommunikation – immer, aber besonders im Fall einer Krise. Hier gilt es alle denkbaren Formate und Kommunikationswege zu nutzen und Orientierung zu geben. Die Meldungen sollten beruhigend und klärend wirken, sachlich sein und zeigen, dass Betriebsrat und Unternehmensleitung an einer Lösung arbeiten. Öffentlichkeitsarbeit in Krisensituationen muss stets Antworten auf folgende Kernfragen geben:

- Was passiert?
- Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Situation zu bewältigen?
- Was kann jede:r Einzelne tun, um einen Beitrag zu leisten?
- Und es wird einen Tag nach der Krise/Veränderung geben
  – Welches Bild von der Zukunft haben wir?
  – Was also ist in der Zwischenzeit zu tun?
- Was sind die nächsten Schritte und Termine?

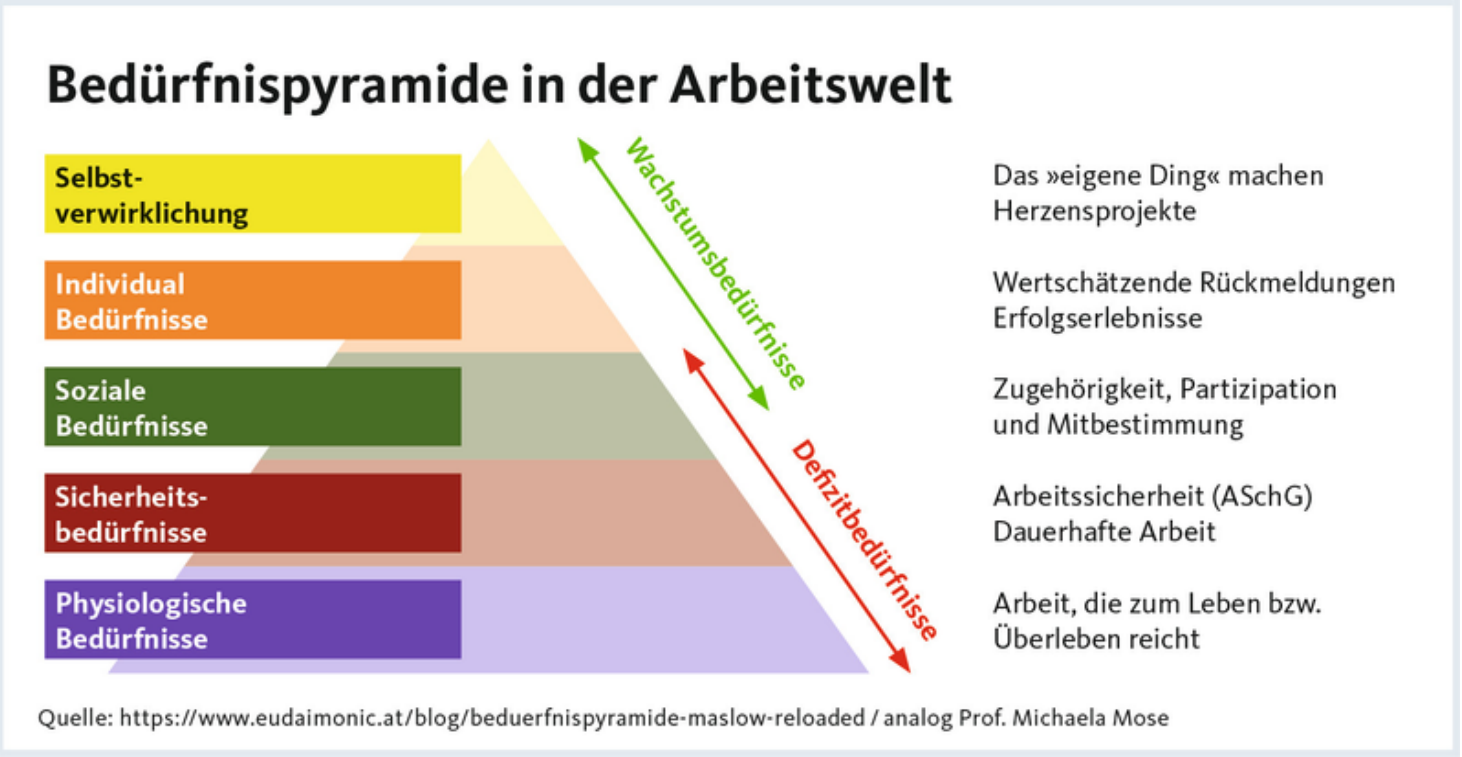
Um die Belegschaft effektiv zu erreichen, ist es hilfreich, auf Erkenntnisse aus Psychologie und Kommunikationswissenschaft zurückzugreifen.

Psychologie des Wandels – Grundbedürfnisse ernst nehmen

Der Wunsch nach Verlässlichkeit und Stabilität gehört zu unseren Grundbedürfnissen als Mensch. Mit jedem Krisenphänomen stellt sich für die Beschäftigen daher die Frage: Wie sicher ist mein Arbeitsplatz? Werde ich Teil des Unternehmens oder Teil meines Teams bleiben?

Diese Unternehmens-Zugehörigkeit ist ein Teil unserer Identität als Mensch, ermöglicht Resonanz und Erfolgserlebnisse. Resonanz ist entscheidend für das emotionale (Über)Leben und die persönliche Weiterentwicklung als Mensch und Mitarbeiter:in. Sie bietet die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, sei es durch die Verfolgung von Forschungsthemen oder die Entwicklung beruflicher Karrieren. Ein fester Arbeitsplatz gewährleistet zudem materielle und soziale Sicherheit, um persönliche Projekte außerhalb des Unternehmens zu verfolgen. Dadurch wird die zentrale Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes für unsere materielle und psychologische Stabilität sichtbar und verdeutlicht, wie die Angst vor Arbeitsplatzverlust diese Sicherheit beeinträchtigen kann.

AUF EINEN BLICK



Quelle: https://www.eudaimonic.at/blog/beduerfnispyramide-maslow-reloaded / analog Prof. Michaela Mose

Bildquelle: **https://www.eudaimonic.at/blog/beduerfnispyramide-maslow-reloaded/**

Betriebsräte kennen diese Zusammenhänge aus ihrer Erfahrung und sollten dieses Wissen für die Ansprache der Belegschaft und auch der Öffentlichkeit in Krisensituationen nutzen. Erst wenn die Beschäftigten sehen, dass Betriebsräte ihre emotionale Lage erkennen und nachvollziehen können, schenken sie Vertrauen in die Vertretungs- und Verhandlungskompetenz des Betriebsrats: „Die ist eine von uns, sie weiß, wie sich das für uns anfühlt“ statt „Die da oben wissen doch gar nicht, was das für uns bedeutet“.

Vier Seiten einer Botschaft – Grundpfeiler erfolgreicher Krisenkommunikation

Linktipp +

Ehrlichkeit und Transparenz sind entscheidend, um das Vertrauen der Beschäftigten zu gewinnen bzw. zu erhalten. Klar und nachvollziehbar über die aktuelle Situation und ihre Bedeutung zu informieren sowie die Gründe für notwendige Maßnahmen zu erklären, ist Teil davon. Verständliche Informationen erhöhen die Akzeptanz von Maßnahmen, solange die sozialverträgliche Gestaltung gewahrt bleibt und die Mitarbeiter:innen sich ernstgenommen fühlen.

Wie gelingt es, diesen Kommunikationsanforderungen gerecht zu werden?

Betriebsräte können das Kommunikationsquadrat nach Friedemann Schulz von Thun[5] auch zur Vorbereitung ihrer Statements, Berichte und Reden nutzen. Das Modell betont die Notwendigkeit, alle vier Seiten einer Botschaft zu berücksichtigen, da die Empfänger sehr differenziert – quasi mit vier Ohren – zuhören und überzeugt werden wollen.



Um dieses Modell in die Praxis umzusetzen, sollte der Betriebsrat Folgendes beachten:

- **Klare Transparenz**: Der Betriebsrat erklärt der Belegschaft, warum bestimmte Themen wichtig sind und welche Absichten und Ziele er verfolgt.
- **Wertschätzende Beziehungsgestaltung**: Der Betriebsrat zeigt den Mitarbeiter:innen gegenüber Wertschätzung und erklärt, warum ihre Meinungen und Beteiligung wichtig sind. Er hört aktiv zu, nimmt Gefühle ernst und akzeptiert Feedback.
- **Verständliche Information**: Der Betriebsrat bemüht sich, verständlich zu informieren, indem er seine Argumente sachlich und analytisch präsentiert und auf eine klare Sprache achtet.
- **Ergebnis- oder Lösungsorientierung**: Der Betriebsrat formuliert klare Appelle an die Empfänger:innen seiner Nachrichten und zeigt auf, welche Handlungen er von ihnen erwartet.

Die Belegschaft sollte sich darauf verlassen können, dass sie regelmäßig auf dem Laufenden gehalten wird. Visualisierungen machen Inhalte besser nachvollziehbar – sowohl in Präsenz als auch in bewegten Bildern und Wort-Bild-Beiträgen.

Gut zu Wissen

Effektive und transparente Kommunikation mit Mitarbeitenden sowie anderen Interessensgruppen wie der Öffentlichkeit, den Medien, regionalen Akteuren und Stakeholdern ist das Ziel der Krisenkommunikation. Dies umfasst die Verbreitung von Informationen über die Krisensituation, die Erklärung von Maßnahmen, die Beruhigung von Befürchtungen und den Aufbau von Vertrauen.

Für eine kontinuierliche Krisenkommunikation können verschiedene Formate genutzt werden, darunter Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Info-Cafés, Workshops, Sprechstunden des Betriebsrats, Videobotschaften, Podcasts, Newsletter, Infoblätter und Flyer. Fast alle analogen Formate lassen sich heutzutage auch digital umsetzen.

Gut zu Wissen

Eine **Krisenkommunikations-Checkliste** ermöglicht schnelle Reaktionen und sollte Folgendes enthalten:

- Interne Ansprechpartner des Betriebsrats
- Mitglieder des Krisen-Kommunikationsteams und ihre Zuständigkeiten

- Kontaktdaten wichtiger Ansprechpartner:innen im Unternehmen, bei der Gewerkschaft, der Presse und relevanten Akteuren (Stadt, Kirche…)
- Zusammentragen belastbarer Informationen
- Beraten der Öffentlichkeitsstrategie
- Abstimmen eines einheitlichen „Wordings“
- Proaktive Kommunikation mit der Öffentlichkeit



Marion Houben, Diplom-Sozialwirtin, Coach, Wirtschaftsmediatorin, Schweinfurt.

www.denkbar-kompetenznetzwerk.de

---

[1] Typische Krisen sind finanzielle, operative oder strategische Krisen mit negativen Auswirkungen auf die Beschäftigung und bevorstehenden Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen im Sinne des § 111 BetrVG.

[2] Hilfreiche Hinweise zur Vorbereitung einer Pressekonferenz und zur PR-Arbeit allgemein finden sich z. B. unter **https://www.demokratie-leben.de/fileadmin/Demokratie-Leben/Downloads_Dokumente/Publikationen/PR-Handbuch_fuer_das_Bundesprogramm_Demokratie_leben.pdf**.

[3] Siehe dazu auch den Beitrag „Vom Statement zur Changestory“ in der AiB 1/2021, S. 18 ff.

[4] Zur Nutzung von Social Media Plattformen siehe auch das Interview mit Social-Media-Expertin Petra Winter ab Seite 12.

[5] Das Original findet sich unter **https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat**.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Wir helfen gerne. Schreiben Sie uns:

fragen@bund-verlag.de

Newsletter

Erhalten Sie aktuelle Meldungen, Rechtsprechungen, Praxiswissen und Arbeitshilfen

Jetzt kostenlos anmelden