

## Schnittstelle Arbeitsrecht und Kommunikation

# Nur wer gut kommuniziert, wird richtig verstanden

Personalmassnahmen umzusetzen ist meist eine undankbare Sache. Mitarbeiter reagieren skeptisch und ablehnend. Bei der Planung und Durchführung von Personalmassnahmen ist es deshalb besonders wichtig, diese frühzeitig, klar und verständlich zu kommunizieren. Denn nur was gut kommuniziert ist, wird verstanden. Und nur was verstanden ist, wird von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch akzeptiert. Bei der Umsetzung von Personalmassnahmen gilt daher: Schweigen ist Silber, reden ist Gold.

Brigitte Kraus

Die gute Beziehung zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft wird entscheidend durch die Kommunikationskultur beeinflusst. Die aktive und aufrichtige Kommunikation in einem Unternehmen trägt wesentlich zu einem guten Betriebsklima bei. Dabei ist es wichtig, dass neben den einseitigen Informationskanälen auch Instrumente geschaffen werden, die den Dialog zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden ermöglichen und fördern.

### Abklären und kommunizieren

Wie wertvoll eine gepflegte gute Kommunikation im Unternehmen ist, zeigt sich spätestens dann, wenn Personalentscheide getroffen und umgesetzt werden müssen. Diese können sehr unterschiedlicher Natur sein, mit entsprechend verschiedenartiger Betroffenheit. Beispielsweise die Einführung eines neuen Spesenreglements, die Durchführung eines Betriebsübergangs (z.B. Verkauf, Generationenwechsel) oder eine Massenentlassung. Diese und andere Personalmassnahmen bedürfen der genauen juristischen Abklärung. Die beste juristische Abklärung nützt aber nur

wenig, wenn die Kommunikation ausbleibt oder schlecht betrieben wird.

### Phase der Unruhe kurz halten

Es liegt in der Natur des Menschen, dass er auf Neuerungen grundsätzlich zunächst mit Widerstand reagiert. Diese Gesetzmässigkeit wird auch die beste interne Kommunikation nicht aushebeln können. Das Ziel ist es aber, die Phase des Widerstands kurz zu halten, so dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bald wieder produktiv arbeiten. Je einschneiden-

der die Massnahme für die Belegschaft ist, desto intensiver muss die Kommunikation derselben betrieben werden. Eine gute interne Kommunikation hat dabei in erster Linie zum Ziel, Ruhe im Unternehmen und Vertrauen zu den Mitarbeitenden herzustellen. Denn jede personalrechtliche Massnahme bringt Unruhe ins Unternehmen. Die Mitarbeitenden arbeiten weniger konzentriert, weniger produktiv und überhaupt weniger. Stattdessen reden sie viel, bleiben öfter vom Arbeitsplatz fern, bauschen die Sache auf und hetzen gegen den Arbeitgeber. Ausserdem steigt die Zahl der Absenzen, sei diese durch Blaumachen, Krankheit oder auch durch Unfälle, die infolge Unkonzentriertheit vermehrt passieren.

### Veränderungsbarrieren

#### Warum sich Mitarbeitende oft gegen eine Veränderung stellen

- Nichterkennen der Notwendigkeit
- Eigene ökonomische Unsicherheit
- Aufbrechen bestehender Strukturen (z. B. im Team, neuer Chef)
- Bestehende Denk- und Handlungsmuster
- Vorhandene Machtstrukturen
- Misserfolge bei vergangenen Veränderungsprozessen miterlebt

### Parallel statt nacheinander

Gerade bei KMU liegt die Planung von Personalmassnahmen und deren Kommunikation meist bei der Personalabteilung oder direkt beim Geschäftsführer. Von der Typologie her kommt es oft vor, dass die Geschäftsleitung einen Beschluss fasst, die juristische Abklärung in Auftrag gibt (durch Personalabteilung oder Juristen) und schliesslich den Beschluss kommunizieren lässt oder selber kommuniziert. Durch dieses Nacheinander verliert man

## Die unterschiedliche Sichtweise von Arbeitgeber und Arbeitnehmenden

Die Geschäftsleitung sagt:	Die Mitarbeitenden verstehen:
Veränderungen sind gut. So kann sich das Unternehmen den Veränderungen am Markt anpassen.	Veränderungen sind schlecht – sie bringen Unruhe und Orientierungslosigkeit.
Neue Organisation ist effizienter.	Neue Organisation ist unverständlich und kompliziert.
Rationalisierung sichert langfristig Arbeitsplätze.	Rationalisierungen gefährden Arbeitsplätze.
Einsparungen steigern die Rentabilität.	Einsparungen senken die Qualität.
Sparen erhöht den Gewinn.	Sparen kürzt das Einkommen.
Optimierungsprozesse erhöhen die Produktivität.	Optimierungsprozesse erhöhen den Arbeitsdruck.
Stillstand bedeutet Rückschritt.	Stillstand bedeutet Sicherheit.

als Arbeitgeber nicht nur viel Zeit und Geld, sondern auch die Kommunikationsherrschaft. Vielmals wird externer juristischer Rat beigezogen. Doch wer kommuniziert dann das Juristische in verständlicher Sprache? Juristen neigen dazu, mit vielen Worten möglichst wenig zu sagen, um nicht festgenagelt zu werden. Dies ist aber in der Personalkommunikation ein fataler Fehler. Will man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Sparringspartnern machen, auch wenn oder gerade weil eine schwierige Unternehmensphase bevorsteht, gelingt diese nur mit klaren, direkten und aussagekräftigen Worten. Eine klare Information und Sprache kann man aber nur dann finden, wenn man über die juristischen Hintergründe

genau im Bild ist und sich auf Fragen der Belegschaft entsprechend vorbereitet hat.

### Beispiel Lohnkürzungen

In der Vergangenheit haben bekannte Unternehmen für Schlagzeilen gesorgt, weil sie die Belegschaft per E-Mail zu einem Lohnverzicht aufgerufen haben. Ein solches Vorgehen ist juristisch höchst zweifelhaft, meist sogar schlichtweg falsch. Auch auf kommunikativer Ebene verspielt man mit einem solchen Vorgehen viel Kredit. Die Schlagzeilen von heute sind zwar morgen schon fast vergessen. Weit aus länger dauert es aber, bis man das Ver-

trauen der Mitarbeitenden wieder hergestellt hat. Lohnkürzungen bedürfen grundsätzlich der Zustimmung jedes einzelnen betroffenen Mitarbeitenden. Eine pauschale Information per E-Mail, wonach für eine beschränkte Dauer auf einen Teil des Lohns verzichtet werden müsse, ist nicht rechtmässig. Abgesehen davon ist eine solche Information über diesen Kommunikationskanal sowieso fragwürdig. Was man bezüglich Lohnkürzung darf und was nicht, das sollte juristisch sauber abgeklärt werden. Nur wer die Rechtsgrundlagen verstanden hat, kann auch Red und Antwort stehen, wenn eine solche Massnahme publik gemacht wird. Und Fragen tauchen mit Bestimmtheit auf.

Personalmassnahmen wie beispielsweise Lohnkürzungen machen einen Arbeitgeber bei seiner Belegschaft nicht beliebt. Umso wichtiger ist es, dass – wenn immer möglich – eine solche Massnahme vorgängig persönlich kommuniziert wird. Gleichzeitig sollte aber auch eine schriftliche Information erfolgen, denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu Hause diskutieren wollen. Ein Unternehmen, das in seiner internen Kommunikation vertrauenswürdig auftritt, macht sich schon vorgängig Gedanken über aufkommende Fragen und beantwortet diese bereits schriftlich.

◀ Generell ist feststellbar: Die Geschäftsleitung strebt nach Fortschritt, Gewinn und gesundem Wachstum, die Mitarbeitenden wünschen Sicherheit, Autonomie und gute Bezahlung.



## Widerstand

### Die menschliche Reaktion auf Veränderung

- Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand.
- Widerstand enthält immer eine «versteckte» Botschaft.
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden.
- Mit Widerstand gehen, nicht sich gegen den Widerstand stellen.
- Nicht die Reduktion des Widerstands ist das Ziel, sondern deren Umwandlung in positive Energie.

## Tipp



Die gleichzeitige juristische und kommunikative Planung der Durchführung von Personalmassnahmen spart Zeit und Geld, weil die Phase des Widerstands zeitlich kurz gehalten wird und die Produktivität aufrechterhalten bleibt.

Eine derartige schriftliche Information muss juristisch einwandfrei und gut verständlich geschrieben sein. Lohnkürzungen bedeuten für das Unternehmen, die Lohnkosten vorübergehend reduzieren und somit die Liquidität stabilisieren zu können. Den Mitarbeitenden drängen aber ganz andere Fragen: Wie lange soll er auf den Lohn verzichten? Muss er das tun? Wenn er das nicht machen will, verliert er dann seine Arbeitsstelle? Und wie sieht es mit der Arbeitslosenentschädigung aus? Verliert er mit der vorübergehenden Lohnreduktion auch einen Teil seines Taggeldanspruchs?

Diese Massnahme kommunikativ gut zu vermitteln setzt voraus, dass man als Arbeitgeber vorgängig einen Perspektivenwechsel vorgenommen hat. Die Geschäftsleitung kann nur dann richtig informieren und kommunizieren, wenn sie sich mit den möglichen Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinandergesetzt hat und eine einheitliche Sprache spricht.

## Vorgesetzte gut informieren

Ein taugliches Mittel kann unter anderen das Erstellen eines schriftlichen Q+A (Fragen + Antworten) sein. Speziell die Vorgesetzten müssen über die Massnahme und ihre Konsequenzen für das Personal informiert werden. Sie sind nämlich die primäre Anlaufstelle bei Fragen. Es ist daher verfehlt, zu glauben, mit einer persönlichen Mitarbeiterinformation in der Kantine hätte man die Kommunikationsaufgabe ausreichend gelöst. Eine solche persönliche Informationsveranstaltung ist ein guter Anfang und sollte unbedingt vom Geschäftsführer persönlich abgehalten werden. Doch die Fragen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tauchen nicht sofort auf, oder wenn, dann besteht eine natürliche Hemmschwelle, die Frage vor der gesamten Belegschaft zu stellen. Es sind die Linienvorgesetzten, die nach einer solchen ersten Information Red und Antwort stehen müssen. Es ist daher die Aufgabe der Geschäftsleitung, die Vorgesetzten ausreichend zu informieren, so dass die meisten Fragen von den Vorgesetzten direkt, richtig und in einheitlicher Sprache beantwortet werden können.

## Dialog statt Monolog

In der Funktion des Arbeitgebers kann es einem schon mal passieren, dass man die Optik des Angestellten etwas verliert. Der durchschnittliche Arbeitnehmende will einen sicheren Job, mit normaler Auslastung, viel Lob und Anerkennung sowie einen guten Lohn. Wie es dabei um das Unternehmen steht, ist dem durchschnittlichen Arbeitnehmenden relativ egal. Egal allerdings nur bis zu jenem Moment, als er seinen Lohn pünktlich bekommt. Wird nun aber daran gerüttelt, so flackern sofort Existenzängste auf und die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verunsichert. Meist haben sie viele Fragen, trauen sich aber nur selten, diese auch zu stellen. Man könnte ja riskieren, dass einem gekündigt wird, so die Angst hinter der Angst.

Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektiert, schafft Kommunikationskanäle, die einen Dialog zulassen und die auch ermöglichen, dass Fragen anonym gestellt wer-

den können. Grundsätzlich bewusst sein muss man sich, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf ein- und denselben Sachverhalt diametral entgegengesetzte Sichtweisen haben. Wenn man dieser Tatsache in der Kommunikation nicht gerecht wird, steht man bald voller Fragezeichen da und wundert sich, warum die Belegschaft die angekündigte Personalmassnahme nicht gut findet.

## Fazit

Generell lässt sich wohl sagen, dass jede Geschäftsleitung nach Fortschritt, Gewinn und gesundem Wachstum strebt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingegen wollen Sicherheit, Autonomie und gute Bezahlung. Will man dennoch an einem Strick ziehen, muss man sich der entgegengesetzten Sichtweise bewusst sein, und jede Massnahme juristisch sauber abklären und kommunikativ gut aufbereiten und vermitteln. Ein regelmässiger Perspektivenwechsel stellt dabei sicher, dass man sein Ziel und jenes seiner Vertragspartner in den Augen behält. ■

## Porträt



Die Agentur Konzis vereint Arbeitsrecht und Kommunikation. Die Inhaberin, Brigitte Kraus, ist Juristin und Unternehmenskommunikatorin und verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen bei personalrechtlichen Angelegenheiten. Am Bezirksgericht in Zürich war Brigitte Kraus zudem während vieler Jahre als Arbeitsrichterin tätig.

## Kontakt



Brigitte Kraus-Meier  
lic. iur., Executive Master CCM  
Inhaberin  
Konzis – Recht und Kommunikation  
Wilfriedstrasse 12, 8032 Zürich  
Tel. 044 380 66 80  
info@konzis.ch  
www.konzis.ch

