

07. April 2009  
18:42 MESZ

## "Wir müssen die Krise beim Namen nennen"

Die Krise als eine Frage von Vertrauen und Ehrlichkeit - Wo es bei der internen und externen Kommunikation in Krisenzeiten eckt, weiß Consultant Andreas Jernej

---

Link

Management Impulse



Zur Person

Andreas Jernej ist Senior  
Consultant und  
Geschäftsführer von  
Management Impulse

**derStandard.at:** Suchen Firmen nun verstärkt Hilfe in der Unternehmensentwicklung? Wo drückt der Schuh?

**Jernej:** Die Unternehmen kommen sehr verstärkt auf uns zu. Wir unterscheiden in unserer Arbeit prinzipiell zwischen interner und externer Kommunikation. Intern geht es um Personal- und Organisationsentwicklung. In der Personalentwicklung sind die Hauptthemen derzeit beidseitige Loyalität zwischen Arbeitgeber und -nehmer und auch Innovations- und Kreativitätsstärkung. Krise heißt auch sich anders aufzustellen - daher sind derzeit auch Identitätsmanagement und internal Branding wichtige Schlagwörter.

**derStandard.at:** Was raten Sie Unternehmen im Umgang mit Mitarbeitern?

**Jernej:** Wir müssen die Krise in erster Linie beim Namen nennen und lernen Wahrheit zu kommunizieren. Zweitens ist es ganz wichtig Mitarbeiter in die Krisenbewältigung mitzunehmen - im Sinne der Nutzung des Ideen- und Kreativitätspotenzials. Ich habe ein paar unheimlich tolle Lösungsvorschläge von Menschen erlebt, die direkt an der Maschine arbeiten - genial einfach und sofort wirksam. Ein einfaches Beispiel ist die Qualitätskontrolle in der Produktion ohne großen bürokratischen Aufwand. Nach dem Motto 'Trial and Error' sollten nun neue Wege ausprobiert werden, allerdings muss aber auch bewusster entschieden werden. Die komplette Umstellung eines Geschäftsmodells wäre schon sehr massiv.

**derStandard.at:** Mitarbeiter sollen also mehr einbezogen werden. Wie sieht es mit Kontrolle aus?

**Jernej:** Wir dürfen jetzt nicht das, was von der Finanzwirtschaft gefordert wird, nämlich absolute Kontrolle, plötzlich auf die eigenen Geschäftsprozesse übertragen - sowohl intern als auch extern. Zu viel Kontrolle hemmt.

**derStandard.at:** Wo sollen Unternehmen derzeit investieren? Was sollen sie forcieren?

**Jernej:** Ich glaube, dass die Krise gewaltig wird, vor allem in der Investitionsgüterbranche. Zugleich ist aber für die anderen, die entweder Finanzierungen auftreiben können oder einen so genannten Speckmantel haben, jetzt eine unglaublich günstige Zeit in die Zukunft zu investieren. Grundstücke und Produktionsflächen sind jetzt um ein Zehntel zu haben, natürlich sind auch die Kosten für die Anlagenbauer günstiger, weil auch sie Rückgänge haben.

Zweitens ist jetzt gerade eine gute Möglichkeit Mitarbeiterbeteiligungen stärker zu forcieren. Einerseits gibt es nun einen relativ günstigen Einstieg für die Mitarbeiter, andererseits dient es schlichtweg der Kapitalaufbringung. Dafür ist aber wieder das Vertrauen ins Unternehmen wichtig und das erreicht man nur mit der Wahrheit.

Supply Chain Management ist außerdem eine tolle Möglichkeit die Effizienz zu erhöhen. Eine einfache Metapher dafür: ich als Führungskraft sollte eine Hand in die Produktion stecken und die andere Hand sollte beim Kunden sein. Diese beiden sollen in Balance gehalten werden.

**derStandard.at:** Bieten Marketing, PR und Werbung gerade jetzt Potenzial für die Firmen?

**Jernej:** Enorm wichtig ist jetzt integrierte Kommunikation. Externe und interne Kommunikation müssen übereinstimmen. Das hat wieder mit der Wahrheit zu tun - ich verspreche extern nicht etwas, das ich intern nicht leben kann. Integrierte Kommunikation kann man nützen um die Effizienz der Kommunikation zu erhöhen, das spart nachweislich Kosten. Noch ein Nutzen der integrierten Kommunikation: sie wird zur Managementaufgabe.

**derStandard.at:** Was sind die größten Fehler, die in der Unternehmensführung nun gemacht werden können - sowohl nach innen als auch nach außen?

**Jernej:** Hoffnung schüren ohne Wahrheit, nicht fragen - nämlich weder Kunden, Lieferanten, noch Mitarbeiter und drittens nicht entscheiden. (Marietta Türk, derStandard.at, 8.4.2009)

Diesen Artikel auf <http://derstandard.at> lesen.