

Wirtschaftliche Krisen bedrohen zwei Existenzpfeiler, die mit unserem Beruf verknüpft sind: Unsere wirtschaftliche Grundlage und unsere gesellschaftliche Identität. Nachdem die Religion, die Großfamilie und verbindliche Werte ihre leitende Funktion nahezu eingebüßt haben, ist es vor allem der Beruf, der den Menschen Sinn und Orientierung gibt. Er dient als Identitätsschablone, mit der sich die Menschen einschätzen, was Einkommen, Prestige, Interessen und Lebensstil betrifft. Führung in Zeiten von Krisen ist daran zu messen, ob es ihr gelingt, mit der Bedrohung für unsere wirtschaftliche und soziale Existenz umzugehen.

Psychologisch wirken Wirtschaftskrisen und die damit verbundenen Unsicherheiten negativ auf die Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen und auf ihr Gerechtigkeitsempfinden. Sinkende Erträge, eine rückläufige oder unsichere Auftragslage spüren viele Firmen gerade in der Krise. Die Führungskräfte werden unruhig, und sie informieren ihre Mitarbeiter mehr oder weniger konkret über die schwierige Situation und darüber, wie sie gegensteuern wollen. Meistens gehören Kündigungen dazu.

Doch weil es in der Krise wenig freie Jobs gibt, klammern sich viele Mitarbeiter stärker als sonst an ihr Unternehmen. Dadurch geht die Fluktuation zurück, was nicht immer gut für das Unterneh-

Forum

Führen in schwierigen Zeiten

Vorgesetzte sollten ihren Mitarbeitern auch in der Krise nichts vormachen. Nur so motivieren sie ihre Leute

Von Burkhard Radtke

men ist. Denn gerade leistungsschwache Mitarbeiter, die dem Unternehmen in der schwierigen Lage am wenigsten nützen, binden sich jetzt besonders stark an die Firma. Dagegen finden Leistungsträger und Spezialisten sogar in Krisenzeiten oft lukrative Alternativen. Eine schlechte Kommunikationspolitik, die mit vagen Andeutungen über mögliche Kündigungen einhergeht, verunsichert aber gerade die Leistungsträger. Oft verlieren sie dann die enge Bindung an „ihren“ Arbeitgeber.

Eine unklare Kommunikation in Krisenzeiten führt dazu, dass sich die meisten Mitarbeiter dem Unternehmen moralisch nicht mehr so stark verpflichtet fühlen wie bisher. Die meisten bemühen sich zwar, die grundlegenden Anforderungen noch besser zu erfüllen. Sie wollen nicht

negativ auffallen und ihren Arbeitsplatz gefährden. Doch wird das Engagement dort sinken, wo es nicht erkennbar zur Sicherheit des Arbeitsplatzes beiträgt.

Diese negativen Wirkungen verschärfen sich, weil sich das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter krisenbedingt verändert. Jemand fühlt sich ungerecht behandelt, wenn er den Eindruck hat, er schneide im Vergleich zu seinen Kollegen oder Vorgesetzten schlecht ab. Dazu setzt er das, was er in das Unternehmen an Wissen, Ausbildung, Erfahrung und Engagement einbringt, ins Verhältnis zu dem Ertrag, den er vom Unternehmen in Form von Geld, Verantwortung, Anerkennung und Privilegien erhält. Wirtschaftskrisen verschlechtern dieses Verhältnis zulasten der Mitarbeiter: In der Krise ist der Arbeitsplatz gefährdet und

Aufstiegschancen verschlechtern sich. Wenn die Mitarbeiter keine entsprechenden Veränderungen bei ihren Vorgesetzten wahrnehmen, stellen sich Gefühle von Ungerechtigkeit ein.

Um diese negativen Gefühle zu beseitigen, schlagen Mitarbeiter je nach ihrem Naturell einen der zwei Wege ein: Einige verringern ihre Leistung dort, wo ihnen auf keinen Fall Sanktionen drohen. Dies ist bei Arbeiten der Fall, die über die Basisanforderungen und die im Stellenprofil charakterisierten Tätigkeiten hinausgehen. Dazu gehört etwa die Vorbereitung einer Betriebsfeier. Auch bei Kernleistungen kann langfristig Energie gespart werden. Denn wenn Mitarbeiter auf einem niedrigen Niveau konstante Leistungen bringen, erregen sie kaum Argwohn.

Für Mitarbeiter, die einen hohen Leistungsanspruch an sich stellen, ist dieser Weg allerdings keine dauerhafte Option. Um das unangenehme Gefühl der Ungerechtigkeit zu beheben, werden sie sich stattdessen für die raren Angebote auf dem Arbeitsmarkt öffnen oder sogar selbst eine alternative Beschäftigung anstreben. Beides schadet der Firma.

Aus der zunehmenden Wechselbereitschaft der Leistungsträger und der insgesamt sinkenden Motivation ergeben sich Konsequenzen für die Führung: Sie sollte die Leistungsträger besonders fördern

und ihnen attraktive Perspektiven bieten. Vorgesetzte müssen verdeutlichen, dass der Umfang an Zuwendungen davon abhängt, wie groß der Wert ist, den ein Mitarbeiter für das Unternehmen erzeugt. Mitarbeiter in diesem Sinne ungleich zu behandeln, schafft nicht nur direkt Anreize für Engagement und Leistung, sondern auch indirekt. Es entspricht unserem Gerechtigkeitsempfinden, dass eine höhere Leistung auch höher belohnt wird. Ungerechtigkeitsgefühlen können Vorgesetzte entgegenwirken, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen. Das gilt besonders dann, wenn sie von den Mitarbeitern Mehrarbeit oder Einschränkungen verlangen.

Um das strapazierte Vertrauen in die Unternehmensführung zu stärken, ist eine offene Kommunikation anzuraten. Dass Manager manchmal schmerzvolle



Dr. Burkhard Radtke ist Trainer und Berater in den Bereichen Kommunikation und Mitarbeiterführung in Hamburg. Als Dozent lehrt er Unternehmensethik, Rhetorik und Personalentwicklung. Foto: privat

Entscheidungen treffen müssen, verstehen die meisten Mitarbeiter. Sie haben aber kein Verständnis dafür, wenn man sie täuscht. Um krisenbedingte Unsicherheitsgefühle zu mildern, sollten Vorgesetzte mehr denn je darauf achten, selbst als berechenbar und zuverlässig wahrgenommen zu werden. Dazu zählt insbesondere ein verantwortungsbewusster Umgang mit Zusagen und Versprechungen.

In Krisenzeiten gilt mehr als sonst, dass diejenigen Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren und für sich gewinnen, die mit Einfühlungsvermögen und Wertschätzung lenken. Wertschätzung bedeutet, aufmerksam zuzuhören, die Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrzunehmen, sie in den Entscheidungen zu berücksichtigen und dies in der Kommunikation zum Ausdruck zu bringen.

Lenkung bedeutet, den Gesprächspartner in einer Atmosphäre wechselseitiger Wertschätzung zu überzeugen und zu einer gemeinsamen Zielvorstellung zu leiten. Es gibt kommunikative Techniken der Rhetorik und der guten Gesprächssteuerung, die weiterhelfen. Außerdem werden auch professionell geführte Anerkennungs- und konstruktive Kritikgespräche immer bedeutender. Führungskräfte, die diese Zusammenhänge in ihrem Handeln berücksichtigen, werden ihr Unternehmen auch in den stürmischen Zeiten von Wirtschaftskrisen auf einem sicheren Kurs halten können.

Wirtschaftliche Krisen bedrohen zwei Existenzpfeiler, die mit unserem Beruf verknüpft sind: Unsere wirtschaftliche Grundlage und unsere gesellschaftliche Identität. Nachdem die Religion, die Großfamilie und verbindliche Werte ihre leitende Funktion nahezu eingebüßt haben, ist es vor allem der Beruf, der den Menschen Sinn und Orientierung gibt. Er dient als Identitätsschablone, mit der sich die Menschen einschätzen, was Einkommen, Prestige, Interessen und Lebensstil betrifft. Führung in Zeiten von Krisen ist daran zu messen, ob es ihr gelingt, mit der Bedrohung für unsere wirtschaftliche und soziale Existenz umzugehen.

Psychologisch wirken Wirtschaftskrisen und die damit verbundenen Unsicherheiten negativ auf die Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen und auf ihr Gerechtigkeitsempfinden. Sinkende Erträge, eine rückläufige oder unsicherere Auftragslage spüren viele Firmen gerade in der Krise. Die Führungskräfte werden unruhig, und sie informieren ihre Mitarbeiter mehr oder weniger konkret über die schwierige Situation und darüber, wie sie gegensteuern wollen. Meistens gehören Kündigungen dazu.

Doch weil es in der Krise wenig freie Jobs gibt, klammern sich viele Mitarbeiter stärker als sonst an ihr Unternehmen. Dadurch geht die Fluktuation zurück, was nicht immer gut für das Unterneh-

Aufstiegschancen verschlechtern sich. Wenn die Mitarbeiter keine entsprechenden Veränderungen bei ihren Vorgesetzten wahrnehmen, stellen sich Gefühle von Ungerechtigkeit ein.

Um diese negativen Gefühle zu beseitigen, schlagen Mitarbeiter je nach ihrem Naturell einen der zwei Wege ein: Einige verringern ihre Leistung dort, wo ihnen auf keinen Fall Sanktionen drohen. Dies ist bei Arbeiten der Fall, die über die Basisanforderungen und die im Stellenprofil charakterisierten Tätigkeiten hinausgehen. Dazu gehört etwa die Vorbereitung einer Betriebsfeier. Auch bei Kernleistungen kann langfristig Energie gespart werden. Denn wenn Mitarbeiter auf einem niedrigen Niveau konstante Leistungen bringen, erregen sie kaum Argwohn.

Für Mitarbeiter, die einen hohen Leistungsanspruch an sich stellen, ist dieser Weg allerdings keine dauerhafte Option. Um das unangenehme Gefühl der Ungerechtigkeit zu beheben, werden sie sich stattdessen für die raren Angebote auf dem Arbeitsmarkt öffnen oder sogar selbst eine alternative Beschäftigung anstreben. Beides schadet der Firma.

Aus der zunehmenden Wechselbereitschaft der Leistungsträger und der insgesamt sinkenden Motivation ergeben sich Konsequenzen für die Führung: Sie sollte die Leistungsträger besonders fördern

Forum

Führen in schwierigen Zeiten

Vorgesetzte sollten ihren Mitarbeitern auch in der Krise nichts vormachen. Nur so motivieren sie ihre Leute

Von Burkhard Radtke

men ist. Denn gerade leistungsschwache Mitarbeiter, die dem Unternehmen in der schwierigen Lage am wenigsten nützen, binden sich jetzt besonders stark an die Firma. Dagegen finden Leistungsträger und Spezialisten sogar in Krisenzeiten oft lukrative Alternativen. Eine schlechte Kommunikationspolitik, die mit vagen Andeutungen über mögliche Kündigungen einhergeht, verunsichert aber gerade die Leistungsträger. Oft verlieren sie dann die enge Bindung an „ihren“ Arbeitgeber.

Eine unklare Kommunikation in Krisenzeiten führt dazu, dass sich die meisten Mitarbeiter dem Unternehmen moralisch nicht mehr so stark verpflichtet fühlen wie bisher. Die meisten bemühen sich zwar, die grundlegenden Anforderungen noch besser zu erfüllen. Sie wollen nicht

negativ auffallen und ihren Arbeitsplatz gefährden. Doch wird das Engagement dort sinken, wo es nicht erkennbar zur Sicherheit des Arbeitsplatzes beiträgt.

Diese negativen Wirkungen verschärfen sich, weil sich das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter krisenbedingt verändert. Jemand fühlt sich ungerecht behandelt, wenn er den Eindruck hat, er schneide im Vergleich zu seinen Kollegen oder Vorgesetzten schlecht ab. Dazu setzt er das, was er in das Unternehmen an Wissen, Ausbildung, Erfahrung und Engagement einbringt, ins Verhältnis zu dem Ertrag, den er vom Unternehmen in Form von Geld, Verantwortung, Anerkennung und Privilegien erhält. Wirtschaftskrisen verschlechtern dieses Verhältnis zulasten der Mitarbeiter: In der Krise ist der Arbeitsplatz gefährdet und

und ihnen attraktive Perspektiven bieten. Vorgesetzte müssen verdeutlichen, dass der Umfang an Zuwendungen davon abhängt, wie groß der Wert ist, den ein Mitarbeiter für das Unternehmen erzeugt. Mitarbeiter in diesem Sinne ungleich zu behandeln, schafft nicht nur direkt Anreize für Engagement und Leistung, sondern auch indirekt. Es entspricht unserem Gerechtigkeitsempfinden, dass eine höhere Leistung auch höher belohnt wird. Ungerechtigkeitsgefühlen können Vorgesetzte entgegenwirken, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen. Das gilt besonders dann, wenn sie von den Mitarbeitern Mehrarbeit oder Einschränkungen verlangen.

Um das strapazierte Vertrauen in die Unternehmensführung zu stärken, ist eine offene Kommunikation anzuraten. Dass Manager manchmal schmerzvolle

Entscheidungen treffen müssen, verstehen die meisten Mitarbeiter. Sie haben aber kein Verständnis dafür, wenn man sie täuscht. Um krisenbedingte Unsicherheitsgefühle zu mildern, sollten Vorgesetzte mehr denn je darauf achten, selbst als berechenbar und zuverlässig wahrgenommen zu werden. Dazu zählt insbesondere ein verantwortungsbewusster Umgang mit Zusagen und Versprechungen.

In Krisenzeiten gilt mehr als sonst, dass diejenigen Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren und für sich gewinnen, die mit Einfühlungsvermögen und Wertschätzung lenken. Wertschätzung bedeutet, aufmerksam zuzuhören, die Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrzunehmen, sie in den Entscheidungen zu berücksichtigen und dies in der Kommunikation zum Ausdruck zu bringen.

Lenkung bedeutet, den Gesprächspartner in einer Atmosphäre wechselseitiger Wertschätzung zu überzeugen und zu einer gemeinsamen Zielvorstellung zu leiten. Es gibt kommunikative Techniken der Rhetorik und der guten Gesprächssteuerung, die weiterhelfen. Außerdem werden auch professionell geführte Anerkennungs- und konstruktive Kritikgespräche immer bedeutender. Führungskräfte, die diese Zusammenhänge in ihrem Handeln berücksichtigen, werden ihr Unternehmen auch in den stürmischen Zeiten von Wirtschaftskrisen auf einem sicheren Kurs halten können.



Dr. Burkhard Radtke ist Trainer und Berater in den Bereichen Kommunikation und Mitarbeiterführung in Hamburg. Als Dozent lehrt er Unternehmensethik, Rhetorik und Personalentwicklung.

Foto: privat