

Führung in Zeiten der Krise

Von Georg Kraus

Mitarbeiterkommunikation: Wenn der Umsatz sinkt, kann sich rasch zeigen, dass die Belegschaft doch nicht „in einem Boot“ mit der Führung sitzt.

Wir sitzen alle im selben Boot. Dieses Gefühl versuchen Führungskräfte im Arbeitsalltag oft ihren Mitarbeitern zu vermitteln. Das kollektive „Wir“ prägt Leitlinien und Führungsgrundsätze von Unternehmen. Doch dann brechen in der Krise die Umsätze weg und die Erträge sinken. Die Unternehmensleitung erhöht die Vorgaben, streicht Sozialleistungen - und entlässt im Extremfall sogar Mitarbeiter. Dann platzt das kollektive „Wir“ rasch als ideologische Seifenblase.

Schnell wird deutlich: Unternehmen sind keine Großfamilien, in denen alle gemeinsam durch dick und dünn gehen. Unternehmen sind Zweckgemeinschaften, in denen sich Personen mit unterschiedlichen Interessen zeitweise zusammenschließen, um wechselseitig voneinander zu profitieren. Und wenn jemand aus der Zusammenarbeit keinen oder nur noch wenig Nutzen zieht? Dann trennen sich die Wege wieder.

Die Frage lautet: Welchen Nutzen haben Unternehmen davon, sich in den Mitarbeitergesprächen und -publikationen so zu präsentieren, als seien sie soziale Einrichtungen? Die Antwort: Keinen. Es verschleiert nur die Interessengegensätze, die zwischen den „Stakeholdern“ bestehen - angefangen bei den Unternehmensinhabern, über die Führungs-

kräfte bis hin zu den einfachen Angestellten. Wo diese Interessengegensätze nicht erörtert werden, werden auch keine tragfähigen Kompromisse ausgehandelt, welche die Interessen aller Beteiligten im Arbeitsalltag angemessen berücksichtigen. In Boomzeiten ist das kein Problem. Denn dann ist genug zum Verteilen da. Anders ist dies in wirtschaftlich schlechten Zeiten. Dann zeigt sich: Die Ressourcen jedes Unternehmens sind begrenzt und die (Unternehmens-)Führung unterliegt Sachzwängen, denen sie sich nicht entziehen kann.

Für die meisten Mitarbeiter ist diese Erkenntnis nicht neu. Sie erachten den Appell an das kollektive „Wir“ ohnehin als Führungsrhetorik, glatt gebürstete Leitlinien und Mitarbeiterpostillen entlocken ihnen ein müdes Gähnen. Sie wissen: Was im Unternehmensalltag letztlich zählt, ist Leistung - und das, was unter dem Strich übrig bleibt. Für manche aber ist das Wegbrechen des Sozialkitts in Krisenzeiten eine Desillusionierung. „Haben unsere Chefs nicht gesagt, dass ...?“ „Steht in unseren Leitlinien nicht ...?“ Sie fühlen sich verraten und verkauft. Also gehen sie innerlich auf Distanz zu ihrem Arbeitgeber, was auch ihre künftige Arbeitshaltung prägt.

Führungskräfte sollten im Alltag möglichst selten an das kollektive „Wir“ appellieren. Und im Gespräch mit den Mit-

arbeitern sollten sie klar herausarbeiten: Welche gemeinsamen Interessen haben wir und wo divergieren diese? Welche Interessen lassen sich (nur) unter bestimmten Voraussetzungen unter einen Hut bringen?

Dann können sie leichter für die Zusammenarbeit ein solides Fundament legen, das auch in schlechten Zeiten trägt. Denn die Mitarbeiter spüren: Mein Chef ist ehrlich. Er verschweigt mir nicht, dass das Erzielen von Gewinn zu den Zielen des Unternehmens zählt, die nicht zur Disposition stehen. Er akzeptiert aber auch, dass meine Ziele teils andere sind als seine Ziele und die des Unternehmens. Und er versucht sie – soweit möglich – unter einen Hut zu bringen.

Mitarbeiter sind enttäuscht, wenn ihr Vorgesetzter ihnen zum Beispiel verkündet: „Tut mir leid, unsere Umsätze und Erträge sind eingeknickt. Deshalb kann ich nicht ...“ Dies belastet aber nicht ihre Beziehung zu ihrem Vorgesetzten (sowie zum Unternehmen). Denn er war ihnen gegenüber ehrlich und hat ihnen nicht ein X für ein U verkauft.

Orientierung und Halt

Eine solche Vertrauensbeziehung ist gerade in schwierigen Zeiten wichtig — wenn zum Beispiel ein Personalabbau wie ein Damoklesschwert über dem Unternehmen schwebt. Dann sollte der Vorstand in die Filialen auschwärmen und intensiv das Gespräch suchen. Es gilt den Mitarbeitern zu vermitteln, wie es ums Unternehmen und ihre persönliche Zukunft steht und was in der aktuellen Situation nötig und möglich ist.

Einem solch offenen Dialog auszuweichen, ist ein Zeichen von Führungsschwäche. Dies bringt auch nichts. Denn Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren schnell, wenn es im Gebäck eines Unternehmens anfängt zu knistern und zu lodern - sei es, weil das Arbeitsvolumen sinkt oder die Chefs nervöser werden. Das verunsichert sie. Vor allem, wenn sie nicht einschätzen können, wie es wirklich ums Unternehmen steht. Dann machen sie sich ihre eigenen Gedanken, und die Gerüchteküche beginnt zu brodeln. Die einen suchen sich, bevor das Dach zusammenfällt, eine neue Stelle, die anderen resignieren. Deshalb brauchen Mitarbeiter Halt und Orientierung. *Führen* ist angesagt, vor allem in Krisenzeiten.

Das heißt:

- offen das Ausmaß und mögliche Auswirkungen der Krise zu schildern,
- Optionen für den Weg aus der Krise aufzuzeigen,
- deutlich zu machen, welchen Beitrag die Mitarbeiter dazu leisten können,
- klare Etappenziele zu nennen und zu vereinbaren.

Dann lassen sich tragfähige Bündnisse mit den Mitarbeitern schließen, wie die Krise gemeistert werden kann - gemeinsam und zum Wohle des Unternehmens. Und damit all jener, die dort beschäftigt sind. Das Schmieden solcher tragfähiger Bündnisse und Kontrakte fällt vielen Führungskräften schwer, insbesondere solchen, die ihre Mitarbeiter bisher an der langen Leine oder nach dem Laissez-faire-Prinzip geführt haben. Deshalb gilt: In schlechten Zeiten zeigt sich, was eine Führungskraft wirklich taugt.



Dr. Georg Kraus, geschäftsführender
Gesellschafter der Unternehmensberatung
Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.
info@kraus-und-partner.de.