



Orientierungslos

Wenn es in Unternehmen kriselt oder brennt, gehen die Führungskräfte oft auf Tauchstation:

Statt das Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen, gehen sie ihnen vielfach aus dem Weg - aus Angst vor unangenehmen Fragen. Dadurch verstärken sie die Verunsicherung der Mitarbeiter.

Rainer Flake

Die Stimmung im Unternehmen Schaffviel ist angespannt. Deutlich spüren die Mitarbeiter: Bei uns liegt etwas im Argen. Hektisch eilen die Vorgesetzten von einem Meeting zum nächsten. Und werden sie angesprochen, zeigt sich, dass die Chefs mit ihren Gedanken woanders sind. Eher unwirsch geben sie knappe, meist unbefriedigende Antworten. Und dann verschwinden sie wieder in ihren Büros.

Die Mitarbeiter verunsichert dieses für sie unerklärliche Verhalten ihrer Vorgesetzten. Sie fragen sich irritiert: Was ist hier los? Und weil sie keine Antwort auf diese Frage erhalten, sprechen sie darüber mit ihren Kollegen: „Weißt du, was...?“ Der Bazillus Verunsicherung verbreitet sich immer weiter im Unternehmen, worunter die Arbeitsmotivation und die -leistung leiden. Vor allem, weil sich die Mitarbeiter zunehmend fragen, was auf sie zukommt.

Solche Prozesse registriert man immer wieder in Unternehmen, wenn größere Veränderungen anstehen - unabhängig davon, welche Anlässe oder Auslöser es hierfür gibt. Dann lässt sich oft beobachten, dass die Entscheider (scheinbar) vergessen, dass sie auch Führungskräfte mit Mitarbeitern sind - weil andere dringende Probleme gelöst werden müssen.

Oft gibt es nur Teilinformationen. Zum Teil ist dies verständlich. Denn wenn ein Unternehmen in eine akute Krise gerät, die erfordert, dass einige Weichen neu gestellt werden, dann weiß sein Führungspersonal oft selbst noch nicht, wie es reagieren soll.

Es muss erst einmal selbst zu einer Einschätzung gelangen wie zum Beispiel: Was bedeutet der Umsatz- oder Gewinn-

einbruch für unser Unternehmen? Oder das Sperren der Kreditlinie durch die Bank? Oder die von der Konzernzentrale verordnete Kostensenkung von 20 Prozent? Außerdem müssen sich die Entscheider zunächst selbst Klarheit darüber verschaffen, welche Handlungsoptionen sie in der aktuellen Situation haben.

Hinzu kommt: Oft können die Entscheider, wenn es im Gebäck eines Unternehmens schwelt oder bereits brennt, die Mitarbeiter nicht über das „Problem“ informieren - selbst wenn sie dies gerne wollen. Etwa wenn die Bank die Kredite sperrt. Oder wenn dem Unternehmen ein seine Existenz bedrohender Rechtsstreit droht. Oder wenn ein neu entwickeltes Produkt, das die Cashcow von morgen werden sollte, sich als Flop erweist. Sonst bestünde die Gefahr, dass die Informationen in falsche Hände gelangen - zum Beispiel an Kunden, Lieferanten, Mitbewerber oder Banken. Und dies würde die Lage verschlimmern.

Also müssen die Entscheider über das Problem selbst zunächst Stillschweigen bewahren. Sie können mit den Mitarbeitern nicht darüber reden - selbst wenn sie dies gern täten. Also gehen sie in solch prekären Situationen vielfach auf Tauchstation. Das heißt, sie sind für ihre Mitarbeiter nicht ansprechbar - vor allem, weil sie unangenehme (Rück-) Fragen fürchten, auf die sie noch keine Antwort haben.

Abtauchen bringt nichts

Ein solches Abtauchen ist in der Regel die falsche Reaktion - auch wenn ein solches Verhalten verständlich ist, weil in Krisensituationen meist nicht nur ein extremer Arbeits- und Entscheidungsdruck, sondern auch psychischer Druck

DER AUTOR

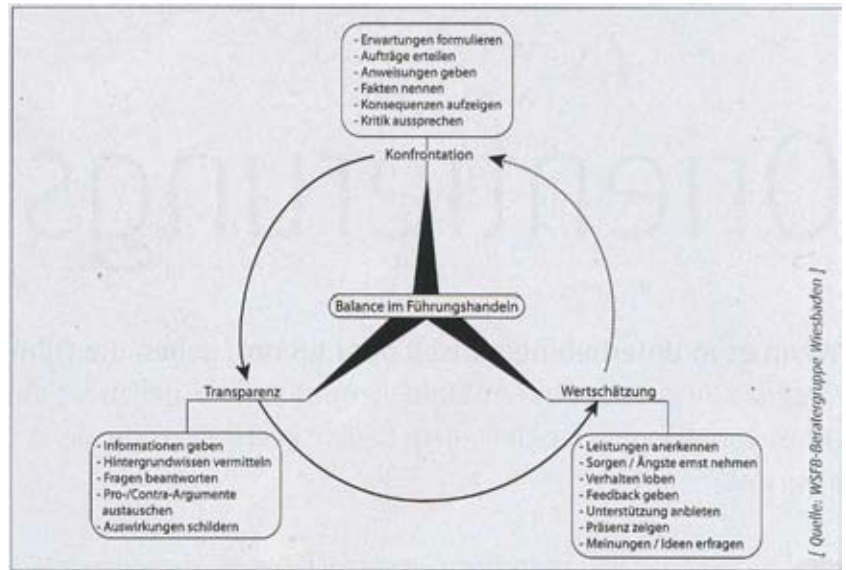


Rainer Flake ■

Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden (www.wsfb.de), die Unternehmen bei Veränderungsprozessen begleitet und deren Mitarbeiter trainiert. Zudem bildet WSFB Organisationsberater aus. Rainer Flake ist Bankkaufmann und Diplom-Betriebswirt. Vor seiner Beratertätigkeit war er unter anderem Leiter der Personalentwicklung bei einer Bank.



Die richtige Balance im Führungshandeln zu finden ist schwer, lässt sich aber lernen.



auf den Führungskräften lastet. Trotzdem sollten sie sich auch in solchen Situationen immer wieder vergegenwärtigen, dass sie als Geschäftsführer oder Bereichsleiter eines Unternehmens auch Führungskräfte sind, die ihren Mitarbeitern – soweit möglich – Orientierung und Halt geben müssen. Folglich sollten sie auch in Krisenzeiten das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen und diese so umfassend wie möglich informieren.

Relativ einfach ist dies zumeist, wenn die Krise aus Veränderungen im Unternehmensumfeld resultiert. Als Beispiel hierfür kann die Wirtschafts- und Finanzkrise im Gefolge der Lehman-Pleite dienen, die viele Unternehmen unerwartet in eine Schiefelage brachte.

In einer solchen Situation erfordert es von den Führungskräften vor allem Mut, vor ihre Mitarbeiter zu treten und zu ihnen beispielsweise zu sagen: „Wie Sie wissen, hat die Finanzkrise zu einer dramatischen Veränderung der Marktsituation geführt. Daraus haben sich auch für unser Unternehmen einige Probleme ergeben, bei denen wir aktuell noch nicht genau wissen, wie wir darauf reagieren sollen. Die Geschäftsleitung wird diesbezüglich aber in der nächsten Zeit die erforderlichen Entscheidungen treffen und Sie hierüber dann informieren. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich Ihnen heute noch keine näheren Infos geben kann. Lassen Sie uns bitte die für die Entscheidung notwendige Zeit.“

Gibt eine Führungskraft den Mitarbeitern in Absprache mit ihren Kollegen eine solche Information, dann haben diese eine gewisse Orientierung. Sie wissen:

Unser Betrieb hat ein Problem, weshalb unsere Chefs aktuell unter einer besonderen Anspannung stehen. Sie reagieren hierauf aber nicht panisch, sondern suchen gemeinsam die bestmögliche Lösung. Und wenn sie diese gefunden haben, dann informieren sie uns.

Schwieriger ist die Situation, wenn die Krise nicht durch externe Faktoren, die jeder kennt, verursacht wurde. Oder wenn nicht bekannt werden darf, welches Problem das Unternehmen hat, weil dies die Krise verschärfen würde.

Doch auch dann sollten die Führungskräfte das Gespräch mit den (relevanten) Mitarbeitern suchen und zu ihnen zum Beispiel sagen: „Unser Betrieb hat zur Zeit ein Problem, über das ich mit Ihnen aktuell noch nicht sprechen kann, weil ein Bekanntwerden dieser Information unseren Markt verunsichern und das Problem verschärfen würde. Die Geschäftsleitung arbeitet aber, was Sie vermutlich registrieren, mit Hochdruck daran, hierfür eine Lösung zu finden. Wenn wir diese gefunden haben, werden wir Sie informieren.“ Auch dann haben die Mitarbeiter eine erste Information.

Mit offenen Karten spielen

So auf ein offensichtlich vorhandenes Problem zu reagieren ist nützlicher als abzutauchen – vor allem, weil die Mitarbeiter ohnehin die Nervosität und Anspannung ihrer Führungskräfte registrieren. Noch weniger zielführend ist es, wenn die Führungskräfte – aus Hilf- und Ratlosigkeit – das Vorhandensein eines Problems schlicht negieren: „Wie kommen Sie auf die Idee, dass wir...?“

Denn aufgrund des (Antwort-)Verhaltens der Führungskräfte spüren die Mitarbeiter meist sehr genau: Was mir mein Chef sagt, ist nicht die Wahrheit. Die Folge: Die Mitarbeiter verlieren das Vertrauen in ihre Vorgesetzten, was auch das gemeinsame Lösen der Krise erschwert, wenn die erforderlichen Entscheidungen getroffen sind.

Anders ist dies, wenn die Führungskräfte - soweit möglich - mit offenen Karten spielen und für Verständnis für das eigene aktuelle Verhalten bzw. das der Geschäftsleitung werben. Denn dann haben die Mitarbeiter das Gefühl: Unsere Führung denkt auch in der Krise an uns und wird deshalb auch unsere Bedürfnisse beim Suchen eines Wegs aus der Krise berücksichtigen.

Extrem wichtig ist jedoch, dass die Führungskräfte, bevor sie das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen, hierfür eine Art Drehbuch entwickeln. Das heißt, sie sollten sich im Kollegenkreis unter anderem darüber verständigen:

- > Wie gehen wir vor?
- > Welche Informationen geben wir unseren Mitarbeitern?
- > Wie begründen wir unser aktuelles Verhalten?
- > Welche Erwartungen formulieren wir an sie in der aktuellen Situation?
- > Welche (einlösbaren) Versprechen geben wir ihnen?

Denn nichts ist in Situationen, in denen die Mitarbeiter ohnehin verunsichert sind, fataler, als wenn die Führungskräfte mit verschiedenen Stimmen sprechen. Dadurch werden neben der Gerüchteküche die Spekulationen angeheizt - so sehr, dass das Problem in den Augen der Mitarbeiter oft größer und bedrohlicher erscheint, als es tatsächlich ist.

Führungshandeln immer wieder neu austarieren

Auf die Frage, welches Führungsverhalten in einer Krisensituation zielführend ist, wenn die Weichen neu gestellt werden, gibt es keine Standardantwort. Dafür sind die Ausgangssituationen in den Betrieben sowie die Problemstellungen zu verschieden. Es kommt auch darauf an, wie weit die Entscheidungssituation bereits fortgeschritten ist.

Das heißt: Die Führungskräfte müssen ihr Führungsverhalten immer wieder neu justieren. Sie müssen sich in ihren Mee-

tings immer wieder fragen: Wie verhalten wir uns in den nächsten Tagen oder Wochen im Kontakt mit den Mitarbeitern? Welche Infos geben wir ihnen?

Das geschieht in den Meetings zumeist nicht. Primär aus folgendem Grund: Das gemeinsame Suchen nach der bestmöglichen Lösung erfordert von den Teilnehmern meist so viel Kraft und Energie, dass sie in der Regel erschöpft sind, wenn diese endlich gefunden ist. Alle atmen erleichtert durch und jeder möchte so schnell wie möglich an seinen Schreibtisch zurückkehren, wo noch viele dringende Aufgaben warten.

Die Folge: Über das Thema „Wie gehen wir mit den Mitarbeitern um und wie holen wir sie ins Boot?“ wird in den Meetings entweder nicht gesprochen oder erst dann, wenn alle Teilnehmer bereits in Aufbruchstimmung sind. Entsprechend unabgestimmt und unkoordiniert ist anschließend das Vorgehen.

Das Führungsteam muss zusammenhalten

Deshalb empfiehlt es sich bei Treffen, bei denen die Weichen in einem Betrieb neu gestellt werden sollen, einen externen Berater hinzuzuziehen. Aber nicht nur, um darauf zu achten, dass die Mitarbeiter nicht vergessen werden. Hinzu kommt ein weiterer Punkt: Aufgrund ihrer unterschiedlichen Positionen und Funktionen im Unternehmen haben die Führungskräfte meist eine unterschiedliche Sicht auf das Problem. Auch ihre Auffassungen darüber, welcher Lösungsweg am ehesten aus der Krise führt, divergieren.

Entsprechend oft geraten sich die Führungskräfte eines Unternehmens bei solchen Meetings in die Haare - auch weil sie alle unter einem enormen Druck stehen. Die Folge: Oft überschütten sich die Teilnehmer in solchen Meetings wechselseitig mit mehr oder minder deutlich ausgesprochenen Vorwürfen. „Wenn Sie rechtzeitig ...“ „Ich habe schon vor drei Jahren gesagt, ...“

Das erschwert nicht nur das Finden einer tragfähigen Problemlösung. Oft resultieren aus den Vorwürfen (und wechselseitigen Schuldzuweisungen) auch persönliche Verletzungen, die dauerhaft ein Zusammenarbeiten erschweren. Auch deshalb ist es sinnvoll, zu solchen Meetings einen externen, neutralen Moderator hinzuzuziehen. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass in der Führungsmannschaft ein weiterer Brandherd entsteht, der die Krise weiter verschärft. [rm]



Der Vorgesetzte muss die Richtung vorgeben, auch wenn er den Weg selbst nicht genau kennt.