

Unternehmenskrisen – Was Führungskräfte in schwierigen Situationen zu guten Führungskräften macht

Führen in harten Zeiten

Wenn in einem Unternehmen plötzlich die Umsätze und Erträge wegbrechen, wird dessen Führungsmannschaft auf eine harte Probe gestellt. **In harten Zeiten ist Führen eine viel größere Kunst als in guten Zeiten.**

Bruchsal – Immer wieder geraten Unternehmen in Situationen, in denen sie auf die Kostenbremse treten, ihre Organisation umbauen und verschlanken und im Extremfall sogar Mitarbeiter entlassen müssen. Zum Beispiel, weil sich ihre Märkte verändert haben. Dann zeigt sich, was ihre Führungsmannschaften wirklich taugen. Denn dann treten nicht nur die Versäumnisse der Vergangenheit deutlich zutage, sondern die Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten auch, dass sie ihnen Orientierung und Halt bieten. Hier einige Maximen, die Führungskräfte in schlechten Zeiten beherzigen sollten.

1. Offen kommunizieren: Ihre Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren es schnell, wenn es im Gebäck eines Unternehmens anfängt zu knistern und zu lodern. Sei es, weil das Arbeitsvolumen sinkt oder die Chefs zusehends nervöser werden und bisher selbstverständliche Privilegien in Frage stellen. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter deshalb früh, wenn Ihr Unternehmen in der Krise steckt, denn nur dann können Sie diese als Mitstreiter beim Bewältigen der Krise gewinnen.

2. Ehrlich sein: Informieren Sie Ihre Mitarbeiter auch offen über die



möglichen Auswirkungen der Krise – jedoch ohne Horrorszenarien zu entwerfen. Denn nichts verunsichert die Mitarbeiter so sehr, wie wenn sie nicht einschätzen können: Ist das Feuer ein Strohfeuer? Ist es auf den Dachstuhl begrenzt oder wird es auch andere Teile des Hauses erfassen? Hat es auch Auswirkungen auf meine Arbeitssituation? Dann beginnt die Gerüchteküche zu brodeln, und das Feuer wird – in den Köpfen der Mitarbeiter – immer

größer. Informieren Sie die Mitarbeiter aber auch darüber: Welche Maßnahmen werden beziehungsweise von Ihnen oder seitens der Unternehmensleitung ergriffen, um das Feuer zu löschen?

3. Rückgrat zeigen: Stehen Sie zu den Entscheidungen, die Sie getroffen haben, um die Krise zu meistern – selbst wenn diese für einige Mitarbeiter negative Auswirkungen haben. Verstecken Sie sich zum Beispiel nicht hinter dem

Vorstand im fernen New York. Und tun Sie nicht so, als hätten die Banken Ihre Entscheidungen getroffen. Dies mindert Ihre Glaubwürdigkeit. Und so zeigen Sie keine Führungs-Kraft.

Illusionen wecken bei den Mitarbeitern ist der falsche Weg

4. Fair bleiben: Appellieren Sie, wenn es um das Bewältigen der Krise geht, möglichst selten an das kollektive „Wir-Gefühl“, um mehr Leistung aus den Mitarbeitern herauszupressen. Denn dann fühlen sich die Mitarbeiter – zum Beispiel, wenn Entlassungen erfolgen – zu Recht genarrt. Wecken Sie auch nicht die Illusion bei den Mitarbeitern, als gingen aus der nötigen Veränderung alle Beteiligten als Gewinner hervor. Denn bei jedem Veränderungsprozess gibt es neben Gewinnern auch Verlierer.

5. Orientierung geben: Stimmen Sie, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern zusammensitzen, nicht in das allgemeine Krisen- oder Konjunkturgejammer ein. Zeigen Sie ihnen vielmehr Wege auf, wie die Krise gemeistert werden kann. Schildern Sie ihnen anhand konkreter Beispiele, wie Ihr Unternehmen (oder andere Unternehmen) schon ähnliche

Krisen gemeistert haben, damit Ihre Mitarbeiter spüren: Erfolg ist machbar.

6. Halt bieten: Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern klare Ziele und konkrete Maßnahmen, was sie tun sollen, um ihren Beitrag zum Meistern der Krise zu leisten. Definieren Sie mit ihnen zudem Meilensteine, die es auf dem Weg aus der Krise zu erreichen gilt; des Weiteren – sofern nötig – konkrete Aktivitäten, die sie ergreifen sollen, damit sie diese Meilensteine erreichen.

7. Konsequenz sein: Kontrollieren Sie zwischenzeitlich, ob die Mitarbeiter auf dem richtigen Weg sind, die Meilensteine zu erreichen. Und schreiten Sie sofort ein, wenn Sie registrieren, dass einzelne Mitarbeiter ihre Kollegen mit ihrem Krisengerede infizieren. Bitten Sie den Mitarbeiter dann zu einem Gespräch unter vier Augen und fragen Sie ihn: „Wie beurteilen Sie unsere Erfolgsaussichten?“ Wenn er dann jammert, sagen Sie zu ihm: „In dieser Situation haben wir zwei Möglichkeiten: entweder uns ins Schicksal zu ergeben und zuzuschauen, wie alles noch schlechter wird, oder dafür zu sorgen, dass alles besser wird. Welchen Weg bevorzugen Sie?“ Mit Sicherheit bevorzugt der Mitarbeiter den zweiten Weg. Dann können Sie mit ihm vereinbaren, was er tun kann, um seinen Beitrag zum Verbessern der Situation zu leisten. Tut er dies nicht, ziehen Sie die nötigen Konsequenzen.

8. Erfolge feiern: Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über (Teil-)Erfolge, die beim Bewältigen der Krise erzielt wurden. Das spornt sie an und vermittelt ihnen das Gefühl: Wir sind auf dem richtigen Weg.

Georg Kraus

info@krauspartner.de

Der Autor: Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal und Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten.