

# BERUF UND KARRIERE

Süddeutsche Zeitung

Samstag/Sonntag, 14./15. Februar 2009 | Nr. 37

## Wie sage ich's meinen Mitarbeitern?

Wenn das Unternehmen ins Schlingern gerät, muss sich der Chef als Krisenmanager beweisen

In wirtschaftlich schlechten Zeiten zeigt sich, ob ein Vorgesetzter wirklich Führungskraft hat. Denn dann muss er im Kontakt mit seinen Mitarbeitern sein ganzes Können beweisen. Georg Kraus, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal, hat ein Handbuch für Change Management verfasst.

*SZ: Wann sollte man seine Mitarbeiter über eine krisenhafte Situation unterrichten?*

**Kraus:** Die Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren schnell, wenn es im Dachstuhl des Unternehmens zu brennen anfängt. Sei es, weil das Arbeitsvolumen sinkt, die Chefs zusehends nervöser werden oder freiwillige Arbeitgeberleistungen in Frage gestellt werden. Deshalb sollte man seine Mitarbeiter so früh wie möglich darüber informieren, wenn die Firma in der Krise steckt. Denn nur dann kann man sie als Mitstreiter beim Bewältigen der Krise gewinnen.

*SZ: Wie sehr sollte man dabei ins Detail gehen?*

**Kraus:** Es ist angezeigt, offen über die möglichen Auswirkungen der Krise - auch für die Mitarbeiter persönlich - zu sprechen. Denn nichts verunsichert die Betroffenen mehr als nicht richtig einschätzen zu können, wie gefährlich die Lage ist: Ist das Feuer auf den Dachstuhl begrenzt oder wird es auch auf andere Teile des Hauses übergreifen? Hat es auch Auswirkungen auf meine Arbeitssituation? Dann beginnt die Gerüchteküche zu brodeln, und das Feuer wird -

in den Köpfen der Belegschaft - immer größer. Zugleich sollte man die Mitarbeiter auch darüber informieren, welche Maßnahmen ergriffen werden, um das Feuer zu löschen.



Georg Kraus: „Ein guter Vorgesetzter zeigt Rückgrat und versteckt sich nicht hinter dem Vorstand.“ Foto: oh

*SZ: Und dabei immer schön bei der Wahrheit bleiben?*

**Kraus:** Man ist vielleicht geneigt, die Situation rosarot zu malen, um seine Mitarbeiter erst einmal zu beruhigen. Das halte ich für unklug. Denn die Belegschaft hat ein Recht darauf zu erfahren, wie sicher zum Beispiel die Arbeitsplätze sind. Genauso wenig empfehlenswert ist es, unbegründete Horrorszenerarien zu entwerfen, um den Betroffenen zum Beispiel Zugeständnisse abzurufen. Beides zerstört letztlich das Vertrauen, das die Mitarbeiter in den Vorgesetzten haben.

*SZ: Schafft es Vertrauen, diejenigen zu benennen, die Schuld an der Misere und damit an entsprechenden Konsequenzen haben?*

**Kraus:** Ein guter Chef zeigt Rückgrat. Er steht zu den Entscheidungen, die er oder die Unternehmensleitung getroffen haben, um die Krise zu meistern - selbst wenn diese für einige Mitarbeiter negative Folgen haben. Wer sich hinter dem Vorstand im fernen Toronto oder einer uneinsichtigen Bank versteckt, mindert seine Glaubwürdigkeit und zeigt sich nicht als Führungskraft.

*SZ: Hilft es klarzumachen, dass alle im selben Boot sitzen?*

**Kraus:** Das ist eine Frage der Fairness. Wenn es um das Bewältigen einer Krise geht, sollte man möglichst selten an das Wir-Gefühl appellieren, um mehr Leistung zu erzeugen. Denn dann fühlen sich die Mitarbeiter - wenn zum Beispiel Kündigungen ausgesprochen werden - zu Recht genarrt. Und wer die Illusion nähren will, es gäbe beim nötigen Veränderungsprozess nur Gewinner, wirkt zynisch. Bei jeder Veränderung gibt es Verlierer - oder zumindest Personen, die sich als solche empfinden.

*SZ: Wie viel Mitgefühl ist angebracht?*

**Kraus:** Wichtig ist es, jederzeit Gesprächsbereit zu bleiben. Dabei sollte man nie in das allgemeine Gejammer einstimmen. Besser ist es, Wege aufzuzeigen, wie die Krise zu meistern ist.

*SZ: Das ist sehr allgemein gefasst.*

**Kraus:** Selbstverständlich sollte man

mit jedem einzelnen klare Ziele und konkrete Maßnahmen vereinbaren, damit er weiß, welchen Beitrag er leisten kann. Es ist gut, Meilensteine auf dem Weg aus der Krise zu definieren und dann auch zu kontrollieren, ob diese erreicht werden.

*SZ: Das hebt die Stimmung?*

**Kraus:** Wenn man seine Mitarbeiter über Teilerfolge und Erfolge informieren kann: ja. Das spornt sie an und vermittelt ihnen das Gefühl: Wir sind auf dem richtigen Weg.

Interview: Jutta Göricke