

Management

Führungskunst in Krisenzeiten

Die Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftskrise auf die gesamte Realwirtschaft sind ein präsenes und viel diskutiertes Thema in Presse, Gesellschaft und den Unternehmen. Wertvernichtung im Sinne von sinkender Marktkapitalisierung oder, allgemeiner betrachtet, abnehmenden Unternehmenswerten steht in der Rangordnung der Themenerörterungen weit oben.

Nur ein Bruchteil der Debatten und Dialoge gehen aber soweit in die Tiefe, um auch potenzielle Kapitalvernichtung in Zusammenhang mit Humankapital näher zu beleuchten. Eine Nachlässigkeit, die vor allem Unternehmen und Staat mittelfristig teuer zu stehen kommen könnte. Zwar wird in der Literatur oft propagiert, dass die Mitarbeiter und die Belegschaft die tragende Säule eines Unternehmens sind, aber der geringe Stellenwert, welcher der Bedeutung von Mitarbeitern oftmals durch fehlende Wertschätzung, mangelndes Vertrauen und zu geringe Einbindung eingeräumt wird, zeigt anderes.

Schlimm genug, dass in Phasen der Hochkonjunktur oft zu wenig Augenmerk auf ein gesundes Arbeitgeber-/Arbeitnehmerverhältnis gelegt wird. Aber getragen von positiver Wirtschaftsstimmung, wachsenden Umsatzzahlen und beständiger Nachfrage ist es für Unternehmen ein leichtes, Arbeitnehmer durch monetäre Zusatzleistungen wie Boni, Überstundenzuschläge oder Weihnachtsgeld extrinsisch - wenn auch nicht nachhaltig - zu motivieren.

Befinden wir uns aber in Zeiten einer Krise, in der Unternehmen weniger Spielraum für monetäre Zusatzleistungen haben, wird sich schnell die Spreu vom Weizen der Unternehmen trennen, welche nachhaltig an einer ausgeglichenen, zufriedenen und motivierten Belegschaft interessiert und auch willens sind, etwas dafür zu tun. Es wird beängstigender Weise unterschätzt, welche negative, aber auch viel mehr positive Wirkung alleine eine ausgefeilte interne Kommunikationsstrategie vor allem in schwierigen Zeiten auf die Mitarbeiter haben kann. Anstatt sich zu fragen, wie Unternehmen in ihrer momentanen Lage gegenüber ihrer Belegschaft auftreten und was sie kommunizieren, müssen wir uns leider fragen: Tun sie es überhaupt?

Eine genauere Betrachtung des Umgangs mit der Krise bezogen auf die Mitarbeiter in österreichischen Familienunternehmen bringt aufschlussreiche, aber auch ernüchternde Fakten zu Tage. Nach einer Umfrage unseres in Linz ansässigen Beratungsunternehmens Weissman & Cie. sprechen immerhin 88 Prozent der befragten Familienunternehmen aktiv die Herausforderungen und potenziellen Folgen der Wirtschafts-

krise mit ihrer Belegschaft an. Leider lässt die Beantwortung der Frage keine Rückschlüsse auf die Qualität und Quantität der Kommunikation zu.

65 Prozent der Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern in diesem schwierigen Umfeld ein Entgegenkommen, sei es durch verstärkten persönlichen Einsatz oder materielle Einbußen. Aber nur 34 Prozent sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter in der derzeitigen Lage höherem Druck ausgesetzt sind. Auf die Frage nach mitarbeiterbezogenen Maßnahmen im Umgang mit den Auswirkungen der Krise gaben 57 Prozent der Unternehmen an, noch keine konkreten Maßnahmen ergriffen zu haben. In der Region West-Österreich lag dieser Wert sogar bei 92 Prozent. Bei den bisher ergriffenen Maßnahmen stehen Urlaubsabbau mit 29 Prozent vor Kurzarbeit mit fünf Prozent und unbezahlten Überstunden mit zwei Prozent an erster Stelle.

MITARBEITER AKTIV EINBEZIEHEN

Ludwig Erhard, ehemaliger deutscher Politiker und bekannt als Vater der sozialen Marktwirtschaft, hat im Hinblick auf die Bedeutung und Tragweite des Humankapitals folgende Aussage geprägt: „Das Kapital von Politik und Wirtschaft sind innovative, kreative, angstfreie und optimistische Menschen“. Was wir heute jedoch beobachten können ist, dass Manager vor allem in schwierigen Situationen dazu tendieren, die Führung wieder verstärkt selbst zu übernehmen, anstatt ihre Mitarbeiter zu befähigen. Dies wird von Mitarbeitern oft als eine Art Vertrauensentzug interpretiert und kann zu gedämpfter Motivation als auch geringerer Leistungsbereitschaft führen. Es ist eine große Herausforderung für Führungskräfte, in einem schwierigen Marktumfeld Voraussetzungen für ein gutes Betriebsklima, Raum für Kreativität und eigenverantwortliches Handeln zu schaffen. Dies setzt voraus, die Mitarbeiter aktiv und kontinuierlich in das Management der Krise mit einzubeziehen.

Einbindung der Mitarbeiter in das Schnüren von Maßnahmenpaketen zur Begegnung der Krise und in die Überarbeitung der strategischen Ziele birgt die Chance in sich, das Gefühl der Eigenverantwortung bei Mitarbeitern und die Identifikation mit dem Unternehmen



Dr. Alexander Artmann ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Weissman & Cie.



Stephanie Schmickl ist bei Weissman & Cie. Beraterin im Bereich der Strategieentwicklung und -umsetzung.

MITARBEITER MÜSSEN IN DAS KRISENMANAGEMENT MIT EINBEZOGEN WERDEN



zu erhöhen. Sofern Mitarbeiter das Gefühl haben, ihr vorhandenes Know-how einbringen zu können, an der richtigen Stelle im Unternehmen eingesetzt zu sein und nicht lediglich als Mittel zum Zweck zu dienen, werden sie Veränderungsprozesse eher mittragen und unterstützen.

Authentizität der Geschäftsführung und Raum für umfassenden Austausch zwischen der Geschäftsführung, den Führungskräften und den Mitarbeitern spielen eine große Rolle, um einer Abwanderung von Leistungsträgern, entstehender Unsicherheit und einer negativen Gruppendynamik entgegenzuwirken. Dass sowohl Kosteneinsparungsmaßnahmen als auch personelle Maßnahmen ergriffen werden müssen, ist für die Belegschaft in Krisenzeiten meist weder überraschend noch unverständlich, solange die notwendige kommunikative Vorarbeit von der Führungsmannschaft geleistet wurde. Dass in Krisen darüber hinaus oftmals auch eine natürliche Bereinigung der Belegschaft hinsichtlich des Einsatzes der adäquaten personellen Ressourcen am richtigen Ort stattfindet, hat sich in der Vergangenheit ebenfalls gezeigt.

GEZIELT POTENZIALE AUFBAUEN

Sobald Indikatoren zeigen, dass ein Ende der Krise absehbar ist, werden diejenigen Unternehmen verstärkt hervorgehen, die ein motiviertes und gut aufgestelltes Team mit einem gewachsenen Wir-Gefühl vorweisen können. Wo darüber hinaus freie Kapazitäten für Weiterbildungsmaßnahmen genutzt wurden, konnten gezielt Potenziale aufgebaut und weiterentwickelt werden. Der Motor dieser Unternehmen wird bedeutend schneller wieder anlaufen, als bei Unternehmen, die Know-how durch verfrühte und unüberlegte Personalmaßnahmen oder falsche Kommunikation verloren und zerstört haben.

Um den oben genannten Herausforderungen als Führungskraft entgegenwirken zu können, ist es nicht nur hilfreich sondern notwendig, auf ein Repertoire an Fähigkeiten und Führungsinstrumenten zurückgreifen zu können. Dies geht über die Fähigkeit von Präsentationen wie beispielsweise Jahresabschlussergebnisse hinaus. Eine gute Führungskraft erkennt, dass sie sowohl die Aufgabe hat zu managen, als auch zu

führen. Zwei Begriffe die oft als Synonym verwendet werden, aber unterschiedliche Anforderungen an die Führungskraft stellen. Nach Paul Watzlawick managen die Führungskräfte Mitarbeiter auf einer Sachebene, während sie diese auf einer Beziehungsebene führen. Managen bedeutet demnach das Organisieren von Aufgaben und Abläufen, während Führung die Kunst ist, Menschen zu motivieren und bewegen. Für die Führung, vor allem in Krisenzeiten, bedeutet dies unter anderem Begeisterung für gemeinsame Ziele und Aufgaben zu wecken, eine besondere Beziehungsqualität durch Wertschätzung zu schaffen und Selbstverantwortung sowie Selbstständigkeit zu fördern.

VERANSTALTUNGSTIPP

**Moderation für Führungskräfte -
Richtig moderieren und präsentieren**
22./23. Juni 2009, Nürnberg

Veränderungen unterstützen - Ressourcen nutzen - Ziele durch Moderation erreichen. Die Arbeit in Teams bzw. mit Gruppen ist zu einem zentralen Bestandteil des Arbeitsalltags in Unternehmen geworden. Die Umsetzung eines zielorientierten und effizienten Vorgehens und der wirksame Umgang mit der Dynamik in der Gruppe sind erfolgskritische Faktoren für die Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe. Der verantwortungsvolle Umgang mit der Zeit und der Motivation aller Beteiligten erfordert eine sinnvolle und ergebnisreiche Gestaltung. Die Moderationskompetenz ist eine zentrale Anforderung an Führungskräfte und Projektleiter sowie an Selbstständige und Freiberufler. Überall dort, wo verantwortliche Arbeit mit Gruppen stattfindet, ist diese Fähigkeit gefragt. Referentin ist Anna Beinlich, Moderatorin und freie Beraterin sowie Trainerin für Weissman.

Preis: 850,- Euro zzgl. MwSt. inkl. Seminarunterlagen, Mittagessen, Kaffeepausen und Tagungsgetränke. Weitere Infos unter www.weissman-institut.de oder telefonisch bei Frau Hofmann unter Tel. + 49 911 58677-25.