



Feuer im Dach. Ist eine Firma in Not, hängt das Überleben von der richtigen Reaktion ab. Foto Colourbox

10 Tipps wenns brennt

Ein kleiner Gratis-Weiterbildungskurs für Chefs in der Krise

STEFAN BALD*

► **Die Zeiten sind schwer. Firmen bauen weltweit Stellen ab. Wie geht man als Führungsperson mit dieser Situation um? Ein Paar praktische Ratschläge.**

1 Ihre Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren schnell, wenns zu brennen beginnt. Sei es, weil das Arbeitsvolumen sinkt, die Chefs zusehends nervöser werden oder freiwillige Arbeitgeberleistungen infrage gestellt werden. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter deshalb früh darüber, wenn Ihre Firma in der Krise steckt. Denn nur dann können Sie diese als Mitspieler beim Bewältigen der Krise gewinnen.

2 Informieren Sie Ihre Mitarbeiter offen über die möglichen Auswirkungen der Krise - auch für sie persönlich (so weit möglich). Denn nichts verunsichert Mitarbeiter so sehr, wie wenn sie nicht einschätzen können: Ist das Feuer ein Strohfeuer? Erfasst es in Windeseile die ganze Firma? Hat es auch Auswirkungen auf meine Arbeitssituation? Dann beginnt die Gerüchteküche zu brodeln. Informieren Sie die Mitarbeiter aber auch darüber, welche Massnahmen ergriffen werden.

3 Malen Sie die Situation nicht rosarot, um die Mitarbeiter zu beruhigen oder in Sicherheit zu wiegen. Denn Ihre Mitarbeiter haben ein Recht darauf zu erfahren, wie sicher zum Beispiel ihre Arbeitsplätze sind. Entwerfen Sie aber auch keine unbegründeten Horrorszenarien, um den

Mitarbeitern auf unfaire Art Zugeständnisse abzurufen.

4 Stehen Sie zu den Entscheidungen, die Sie (oder die Unternehmensleitung) getroffen haben, um die Krise zu meistern - selbst wenn diese für einige Mitarbeiter negative Folgen haben. Tun Sie nicht so, als hätten nicht Sie (beziehungsweise Ihre Vorgesetzten), sondern die Bank oder irgendein anderer böser Geist Ihre schmerzhaften Entscheidungen getroffen.

5 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 - wenn zum Beispiel Kündigungen ausgesprochen werden - zu Recht genarrt.

6 Stimmen Sie, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern zusammensitzen, nicht in das allgemeine Krisengejammer ein. Zeigen Sie ihnen vielmehr Wege auf, wie die Krise gemeistert werden kann.

7 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. Benennen Sie konkrete Aktivitäten, die sie ergreifen sollen, um das Ziel zu erreichen.

8 Kontrollieren Sie zwischenzeitlich, ob die Mitarbeiter sich auf dem richtigen Weg befinden, um die Meilensteine zu erreichen. Mitarbeiter, die nur ständig schwarzsehen bitten Sie am besten zum Vier-Augen-Gespräch und fragen: «Wie beurteilen Sie unsere Erfolgsaussichten?» Wenn er dann jammert, sagen Sie zu ihm: «In der aktuellen Situation haben wir zwei Möglichkeiten: entweder uns ins Schicksal ergeben oder dafür sorgen, dass alles besser wird. Welchen Weg bevorzugen Sie?» Mit Sicherheit bevorzugt der Mitarbeiter den zweiten Weg. Dann können Sie mit ihm Ziele vereinbaren. Tut er dies nicht, ziehen Sie die nötigen Konsequenzen.

9 Suchen Sie - egal wie voll Ihr Terminkalender ist - immer wieder das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern. Zeigen Sie Präsenz im Arbeitsalltag und erkundigen Sie sich bei Ihren Mitarbeitern auch nach deren Befinden. Denn nichts verunsichert Ihre Mitarbeiter mehr, als wenn Ihr Chef wochenlang abgetaucht ist.

10 Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über (Teil-)Erfolge beim Krisenmanagement. Das spornt sie an und vermittelt ihnen das Gefühl: Wir sind auf dem richtigen Weg. Und zeigen Sie sich, wenn Meilensteine erreicht wurden, auch mal spendabel, selbst wenn das Budget knapp ist. Denn dies beweist: Unsere Leistung wird registriert und honoriert! Zudem muss man auch in schlechten Zeiten ab und zu Dampf ablassen.

*Stefan Bald ist Unternehmensberater in Bruchsal (D).