

Dr. Georg Kraus, Bruchsal:

10 Tipps, wie Sie Ihre Mitarbeiter in schlechten Zeiten erfolgreich führen

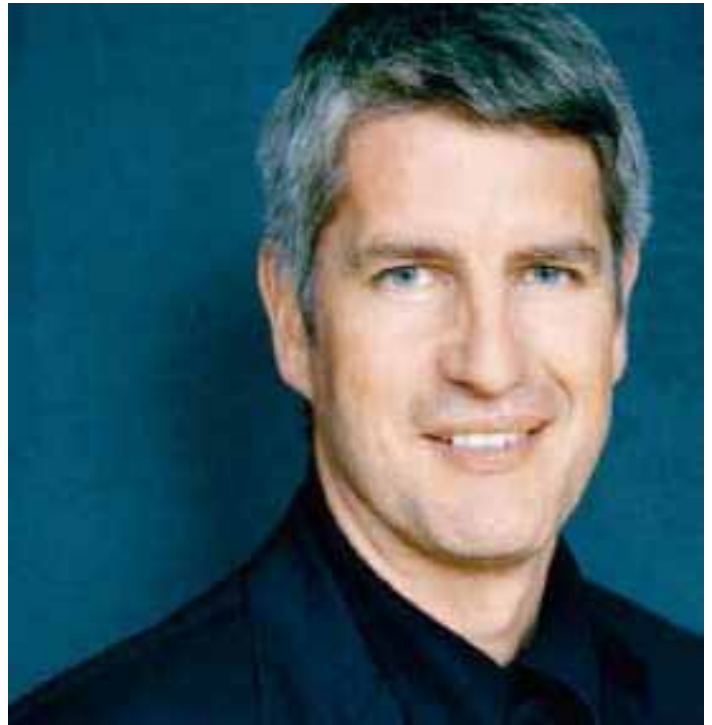
In wirtschaftlich schlechten Zeiten zeigt sich, ob eine Führungskraft wirklich eine Führungs-KRAFT ist. Denn dann muss sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitern ihr ganzes Können beweisen. Hier einige Tipps, die Sie als Führungskraft beherzigen sollten.

1. Das Gespräch suchen: Ihre Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie werden 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 Mitarbeiter – stets größer, so dass jeden das Bedürfnis zu fliehen überkommt. Informieren Sie die Mitarbeiter aber auch darüber: Welche Maßnahmen werden/wurden von Ihnen beziehungsweise der Unternehmensleitung ergriffen, um das Feuer zu löschen oder einzudämmen?

2. Mögliche Folgen aufzeigen: Informieren Sie Ihre Mitarbeiter offen über die möglichen Auswirkungen der Krise – auch für sie persönlich (soweit möglich). Denn nichts verunsichert Mitarbeiter so sehr, wie wenn sie nicht einschätzen können: Ist das Feuer ein Strohfeuer? Ist es auf den Dachstuhl begrenzt oder

3. Ehrlich bleiben: Malen Sie die Situation nicht rosarot, um die Mitarbeiter zu beruhigen – auch wenn Sie dies gerne tun würden. Denn Ihre Mitarbeiter haben ein Recht darauf zu erfahren, wie sicher zum Beispiel ihre Arbeits-

Fortsetzung folgende Seite



DVVA-Autor Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (Tel. 07251/989034; E-Mail: info@kraus-und-partner.de). Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher.

Geschäftsführer-Tantiemen:

Attraktiv und gefährlich zugleich

Tantiemen sind in der Unternehmenspraxis ein attraktiver Bestandteil des Gehalts von Gesellschafter-Geschäftsführern. Sie dienen dazu, den GmbH-Chef am Erfolg der von ihm geführten Gesellschaft zu beteiligen und ihn zu motivieren, den Gewinn des Unternehmens zu steigern. Dementsprechend richtet sich diese erfolgsabhängige Vergütung häufig nach dem erzielten Ergebnis oder dem Umsatz. Allerdings ist die Tantieme aus steuerlichen Gründen mit Vorsicht zu genießen, zumal die Finanzverwaltung – mit Rückendeckung

Finanzrechtsprechung – ein strenges Auge darauf hat, dass sich der Geschäftsführer über die Tantieme nicht zu viel des Gewinns „in die eigene Tasche wirtschaftet“. Welche „steuersensiblen Gestaltungsmöglichkeiten“ es in diesem Bereich gibt, soll im Folgenden kurz dargestellt werden:

Die in der Praxis am weitesten verbreitete Variante der erfolgsabhängigen Vergütung ist die Gewinn tantieme, die in abgewandelter Form auch als Rohgewinntantieme in Erscheinung tritt. Umsatztantiemen sind

dagegen seltener anzutreffen, da Finanzverwaltung und Rechtsprechung diese nur in Ausnahmefällen anerkennen. Während diese Tantieme-Varianten in vollem Umfang variabel sind, sind Festtantiemen betragsmäßig fixiert und werden in vereinbarter Höhe bei Erreichen eines bestimmten Unternehmensziels gezahlt. Sie zählen steuerlich zur Festvergütung des Gesellschafter-Geschäftsführers und unterliegen daher nicht den strengen steuerlichen Anerkennungsregeln, die für „echte“ erfolgsorientierte Vergütungen – Gewinn-/Umsatztantiemen – gelten.

Soll die Tantieme den formalen Anforderungen der Finanzverwaltung standhalten, muss die Vereinbarung

- im Voraus abgeschlossen,
- klar und eindeutig formuliert sowie
- tatsächlich durchgeführt werden.

Die Vereinbarung einer Tantieme im Voraus erfordert, dass die Vereinbarung vor dem Zeitraum getroffen wird, in dem die mit der Tantieme zu vergütende Leistung erbracht wird. Es genügt nicht, die Tantiemvereinbarung erst kurz vor dem Zeitpunkt der

Fortsetzung folgende Seite

plätze sind. Entwerfen Sie aber auch keine unbegründeten Horrorszenarien, um den Mitarbeitern zum Beispiel gewünschte Zugeständnisse abzurufen. Denn beides zerstört letztlich das Vertrauen, das Ihre Mitarbeiter in Sie haben.

4. Rückgrat zeigen: 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. Verstecken Sie sich zum Beispiel nicht hinter dem Vorstand im fernen Kansas. Und tun Sie nicht so, als hätten nicht Sie (beziehungsweise Ihre Vorgesetzten), sondern die Bank oder irgendein anderer böser Geist Ihre schmerzhaften Entscheidungen getroffen. Dies mindert Ihre Glaubwürdigkeit. Und so zeigen Sie keine Führungs-Kraft.

5. 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 – wenn zum Beispiel Kündigungen ausgesprochen werden – zu Recht genarrt. Wecken Sie bei den Mitarbeitern auch nicht die Illusion, als gäbe es beim nötigen Veränderungsprozess nur Gewinner. Bei jedem Veränderungsprozess gibt es auch Verlierer (... oder zumindest Personen, die sich als solche empfinden).

6. Orientierung bieten: Stimmen Sie, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern zusammensitzen, nicht in das allgemeine Krisen- beziehungsweise Konjunktur-gejammer 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 in der Vergangenheit ähnliche Krisen gemeistert haben, damit die Mitarbeiter spüren: Eine Krise ist keine Katastrophe und Erfolg ist machbar.

7. Halt geben: Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeiter 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.

8. Konsequenz sein: Kontrollieren Sie zwischenzeitlich, ob die Mitarbeiter sich auf dem richtigen Weg befinden, um die Meilensteine zu erreichen. Und schreiten Sie sofort ein, wenn Sie merken, dass einzelne Mitarbeiter ihre Kollegen mit ihrem Krisengerede infizieren. Bitten Sie den Mitarbeiter dann zum Vier-Augen-Gespräch und fragen Sie ihn: „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 und zuschauen, wie alles noch schlechter wird, oder dafür 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.

9. Im Gespräch bleiben: Suchen Sie – egal wie voll Ihr Schreibtisch und 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. Dann beginnen Sie an seiner Loyalität auch ihnen gegenüber zu zweifeln. Und nichts verletzt Ihre Mitarbeiter mehr als das Gefühl „Ich werde mit meinen Bedürfnissen und Empfindungen nicht ernst genommen“.

10. 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. Und zeigen Sie sich, wenn Meilensteine erreicht wurden, selbst wenn es in der Firmenkasse mau aussieht, auch mal spendabel – und Sie es nur, indem Sie Ihre Mitarbeiter zu einem Umtrunk oder Weißwurst-Frühstück einladen. Denn dies zeigt Ihren Mitarbeitern: Unsere Leistung wird registriert und honoriert. Außerdem muss man auch in schlechten Zeiten ab und zu Dampf vom Kessel lassen – sonst explodiert er irgendwann.

Fortsetzung von Seite 1

Atraktiv und...

Zahlung zu schließen. Eine rückwirkend abgeschlossene Tantiemvereinbarung führt bei beherrschenden Gesellschafter-Geschäftsführern stets zu einer verdeckten Gewinnausschüttung (vGA). Das Rückwirkungsverbot greift selbst dann, wenn die GmbH anderen Arbeitnehmern vergleichbare Leistungen

gewährt. Die Tantieme wird sogar dann in eine vGA umqualifiziert, wenn die GmbH arbeits- oder zivilrechtlich dazu verpflichtet ist, ihrem Gesellschafter-Geschäftsführer nachträglich eine Tantieme zu zahlen.

Weitere Steuertipps auch zu anderen Themen unter www.vsrw.de

Gute Kommunikation als Erfolgsgrundlage

An die Tür des Du klopfen

von Gerhard und Oliver Reichel, Forchheim

„Das echte Gespräch bedeutet: aus dem Ich heraustreten und an die Tür des Du klopfen.“ Der französische Erzähler und Dramatiker Albert Camus (1913-1960) betont die Notwendigkeit, sich miteinander verständigen zu können. Und trotz E-Mail-Boom, Chatrooms und Online-Networking finden die meisten Gespräche immer noch im persönlichen Bereich statt. Ob am Arbeitsplatz im Austausch mit Kollegen, in Führungsgesprächen oder als Redner, ob beim Mittagessen in der Kantine oder im Privatleben – wer das Notwendige im rechten Augenblick sagen kann, hat sein Ziel schon fast erreicht.

Ein älteres Ehepaar feierte das Fest der goldenen Hochzeit. Beim gemeinsamen Frühstück dachte die Frau: „Seit fünfzig Jahren habe ich immer auf meinen Mann Rücksicht genommen und ihm immer das knusprige Oberteil des Brötchens gegeben. Heute will ich mir endlich diese Delikatesse gönnen.“ Sie schmierte sich das Oberteil des Brötchens und gab das andere Teil ihrem Mann. Entgegen ihrer Erwartung war dieser hoch erfreut, küsste ihre Hand und sagte: „Mein Liebling, du bereitest mir die größte Freude des Tages. Über 50 Jahre habe ich das köstliche Unterteil, das ich bei Brötchen am allerliebsten mag, nicht mehr gegessen. Ich dachte mir immer, du solltest es haben, weil es dir so gut schmeckt.“

Wie müssten mehr miteinander reden!? Was im Privatleben, glaubt man zumindest den einschlägigen Untersuchungen, sicher zutreffend ist, schaut im Berufsleben ganz anders aus: Hier werden Tag für Tag eine Vielzahl an Gesprächen geführt: Ob in Team-Meetings oder der direkten Zusammenarbeit, ob bei Personalgesprächen oder bei face-to-face-Terminen mit Kunden. Aber Quantität sagt noch lange nichts über die Qualität der Kommunikation aus. Tun sich mache schon schwer

damit, den richtigen Gesprächseinstieg zu finden, scheitern andere oft in Verhandlungssituationen. Manch einer findet nicht den richtigen Ton, anderen fehlt der Gesprächsfaden und ein dritter bekommt schon Bauchschmerzen, wenn er nur daran denkt, dass er in einer Besprechungsrunde einen aktuellen Bericht zum Besten geben muss.

Vom Elefanten im Zirkus...

Es war einmal ein kleiner Elefant. Damit er nicht davon lief, kettete man ihn an einen kurzen Pflock an. Da er noch klein war, hatte er nicht die Kraft, um sich zu befreien, so sehr er es auch versuchte. Je öfter er als Baby die Erfahrung machte, dass er hilflos war, dass der Pflock stärker war, umso mehr „glaubte“ er es. Eines Tages gab er auf. Er hatte gelernt, hilflos zu sein und diese Erfahrung war von nun an unauslöschbar ein Teil seiner Welt. Als er älter wurde und die Kraft hatte, sich loszureißen, versuchte er es gar nicht mehr. Er wusste ja aus Erfahrung, dass es zwecklos war, sich dagegen zu wehren. Daher kommt es, dass große und mächtige Elefanten immer nur an einem kleinen, kurzen Pflock angebunden sind.

Fortsetzung Seite 4