

Mitarbeiter führen, auch wenn es schwierig wird

Acht Maximen, die Führungskräfte in schlechten Zeiten beherzigen sollten

Sind die Auftragsbücher eines Unternehmens prall gefüllt, dann herrscht in ihm meist eitel Sonnenschein – schließlich gibt es in guten Zeiten auch etwas zu verteilen. Anders ist es, wenn in einem Unternehmen plötzlich z.B. die Umsätze und Erträge wegbrechen. Dann wird auch dessen Führungsmannschaft auf eine harte Probe gestellt.



Dr. Georg Kraus,
Unternehmensberatung
Dr. Kraus & Partner



Sei es, weil das Arbeits- oder Auftragsvolumen sinkt oder die Chefs 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 bei deren Bewältigung gewinnen.

2) Ehrlich sein

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter auch offen über die möglichen Auswirkungen der Krise – jedoch ohne Horrorszenerien 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 Gerücheküche zu brodeln, und das Feuer wird – in den Köpfen der Mitarbeiter – immer größer. Informieren Sie die Mitarbeiter aber auch darüber: Welche Maßnahmen werden bzw. wurden 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 Mitarbeiter negative Auswirkungen haben. Verstecken Sie sich z.B. 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 Führungskraft.

Immer wieder geraten Unternehmen – wie aktuell corona-bedingt – 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 Versäumnisse der Vergangenheit deutlich zu Tage, sondern die Mitarbeiter

erwarten von ihren Vorgesetzten auch Orientierung und Halt.

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.



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 – z. B. 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 auch Verlierer.

5) Orientierung geben

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. Schildern Sie ihnen anhand konkreter Beispiele, wie Ihr Unternehmen (oder andere Unternehmen) schon vergleichbare Krisen gemeistert haben, damit Ihre Mitarbeiter spüren: Erfolg ist machbar.

6) Halt bieten

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; außerdem – sofern nötig – 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 Krisenrede infizieren. Bitten Sie den Mitarbeiter dann zu einem Vier-Augen-Gespräch 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.

Der Autor

Dr. Georg Kraus, geschäftsführender Gesellschafter, Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Galler Business-School und der technischen Universität Clausthal.

Diesen Beitrag können Sie auch in der Wiley Online Library als pdf lesen und abspeichern:

<https://dx.doi.org/10.1002/citp.2020009xx>

Kontakt

Dr. Kraus & Partner, Bruchsal
Dr. Georg Kraus
www.kraus-und-partner.de