



Auf die Stimme des Volkes hören

Manager schweben oft ähnlich abgehoben über der Belegschaft ihrer Unternehmen wie Politiker über dem Wahlvolk. Deshalb dringt die Stimmung an der Basis nicht mehr zu ihnen durch. Und wenn ihnen die Mitarbeiter – zum Beispiel bei Veränderungsprojekten – die Gefolgschaft verweigern, sind sie oft ähnlich überrascht wie manch Spitzenpolitiker nach der Bundestagswahl. Dieser Auffassung ist Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal.

Herr Bald, Sie behaupten: Viele Top-Manager wissen nicht, was in ihrer Firma wirklich passiert. Wie meinen Sie das?

Bald: In den meisten Unternehmen gibt es keine offene Kommunikationskultur. Speziell gegenüber ihren Chefs, überlegen sich die Mitarbeiter meist zwei oder gar drei Mal, was sie ihnen sagen. Teilweise zurecht!

Denn schließlich entscheiden diese als ihre Vorgesetzten auch über ihr berufliches Fortkommen. Wenn dies aber über mehrere Hierarchieebenen hinweg geschieht, dann bekommt die Unternehmensführung nur noch verzerrte Informationen über die Themen, die die Mitarbeiter wirklich bewegen.

Warum ist das so?

Bald: Eine Ursache, warum Mitarbeiter ihre Chefs speziell mit schlechten Nachrichten nicht konfrontieren möchten, ist die Furcht, dass das Problem dann mit ihnen verbunden wird. Sie kennen ja die Geschichte vom Überbringer einer schlechten Nachricht. Also schwiegen sie lieber, damit sie nicht gesteinigt werden.

Gibt es Faktoren, die ein solches Verhalten fördern?

Bald: Ja. Viele Manager haben kaum Kontakt zu den Mitarbeitern auf der operativen Ebene. Sie sitzen in einem Elfenbeinturm oder genauer gesagt im obersten Stockwerk der Firmenzentrale weit, weit von der Unternehmensrealität entfernt.

Ähnlich weit wie Politiker von den Wählern?

Bald: Ja, bei Politikern stellt man oft fest, dass diese zwar endlos in Gremien und Ausschüssen, also unter ihresgleichen sitzen, aber den Kontakt zum Bürger verlieren. Diese Verschiebung der Kommunikationskontakte, weg vom Bürger hin zu Politiker-Kollegen und Verwaltungen, ver-

ändert auch die Wahrnehmung und die Bedeutung, die Themen beigemessen wird. Irgendwann ist der Konflikt in der Partei für sie wichtiger als manch Thema, das die Bürger bewegt.

Was kann man dagegen tun?

Bald: Jeder Manager aber auch Politiker sollte sich zunächst bewusst sein, dass diese Gefahr der Entfremdung besteht. Ihm sollte klar sein, dass er gegen die Gefahr, dass ihn sein direktes Umfeld komplett „aufsaugt“, fortwährend ankämpfen muss.

Wie ist dies möglich?

Bald: Indem man, sei es als Politiker oder Manager, die Milieus, in denen man sich ansonsten bewegt, zuweilen ganz bewusst verlässt. Ich empfehle Managern zum Beispiel immer wieder, durch ein „Walking around“ in der eigenen Organisation ganz gezielt das Gespräch mit den unmittelbar wertschöpfenden Mitarbeitern zu suchen und sich ihren Fragen zu stellen – und zwar nicht nur, wenn gerade mal wieder eine

Fortsetzung umseitig

Umstrukturierung ansteht. mensspitze zurückzumelden.
Warum?

Also zu spionieren?

Bald: Wenn dies nur zu solchen Anlässen geschieht, dann wirkt dies auf die Mitarbeiter ähnlich heuchlerisch, wie wenn plötzlich vor der Bundestagswahl Politiker durchs Land touren und das Gespräch mit dem Bürger suchen. Denn dann weiß jeder: Der interessiert sich nicht wirklich für mich, sondern der will meine Stimme haben. Ähnlich ist es, wenn Vorstandsmitglieder von Unternehmen nur dann „dem Volk“ ihre Nasen zeigen, wenn einschneidende Veränderungen anstehen.

Bald: Nein. Es geht nicht darum, Kollegen zu denunzieren, sondern die Unternehmensführer auf für die Mitarbeiter relevante Themen hinzuweisen. Welche Bedürfnisse haben sie? Was vermissen sie? Was sollten die Chefs aus ihrer Warte tun?

Sollte diese Aufgabe nicht der Betriebsrat wahrnehmen?

Firmenchefs sollten also häufiger das Gespräch mit der Basis suchen?

Bald: Ja. Aber leider ist das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Unternehmensführung in vielen Firmen sehr formalisiert und interessengeleitet. Deshalb nehmen beide Seiten Rückmeldungen der jeweils anderen als einseitig und von Partialinteressen geprägt wahr.

Bald: Ja, trotz ihrer vollen Terminkalender sollten sie hierfür regelmäßig Zeit einplanen. Bewährt haben sich zum Beispiel „Chef-Frühstücke“, bei denen Unternehmerführer fünf bis acht Mitarbeiter, mit denen sie ansonsten keinen oder kaum Kontakt haben, zu sich ins Büro oder an einen neutralen Ort einladen und mit ihnen eine Stunde oder anderthalb plaudern. Sie werden erstaunt sein, was sie in dieser Zeit alles erfahren und welche große Signalwirkung hiervon auch auf die restlichen Mitarbeiter ausgeht.

Sollten sich Unternehmensführer nicht primär um die Strategie und nicht um das Kleinklein des Betriebsalltags kümmern?

Was empfehlen Sie noch?

Bald: Das Eine funktioniert ohne das Andere leider meist nicht – das macht das Führen von Unternehmen so schwer. Denn wenn die Führung eines Unternehmens die Bodenhaftung verliert, nützen ihr auch die schlauesten strategischen Überlegungen nichts mehr. Denn diese sind dann von der Organisation losgelöst. Selbstverständlich ist und bleibt es eine Kernaufgabe der Unternehmensführung, der eigenen Organisation eine klare Richtung vorzugeben. Wenn die Unternehmensführung aber nicht mehr mitbekommt, ob und inwieweit ihre Ideen verstanden und umgesetzt werden, ist sie ein Fremdkörper in der eigenen Organisation.

Bald: Gerade in Phasen von Veränderungen kann es sinnvoll sein, ein Sounding-Board zu installieren.

Was ist ein Sounding-Board?

Bald: Ein Sounding-Board ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die ausgewählt wurden, die Stimmung an der Basis aufzunehmen und der Unterneh-

Herr Bald, danke für das Gespräch.