

Tipps aus der Praxis

Die nächste Krise als Chance nutzen

Immer wieder geraten Unternehmen in Situationen, in denen sie auf die Kostenbremse treten, ihre Organisation umbauen und im Extremfall sogar Mitarbeiter entlassen müssen. Dann zeigt sich, was eine Führungsmannschaft wirklich taugt. Hier einige Maximen für Führungskräfte, die die nächste Krise überleben wollen:

- 1. Offen kommunizieren:** Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren es schnell, wenn es im Gebäck eines Unternehmens anfängt zu knistern. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter deshalb früh, wenn Ihr Unternehmen in der Krise steckt, denn nur dann können Sie diese als Mitstreiter beim Bewältigen der Krise gewinnen.
- 2. Ehrlich sein:** Informieren Sie Ihre Mitarbeiter offen über die möglichen Auswirkungen der Krise - jedoch ohne Horrorszenerien zu entwerfen. Informieren Sie die Mitarbeiter ausführlich und realistisch, welche Maßnahmen aus welchen Gründen Erfolg versprechend erscheinen und deshalb von Ihnen ergriffen werden.
- 3. Rückgrat zeigen:** Stehen Sie zu den Entscheidungen, die Sie getroffen haben, um die Krise zu meistern. Verstecken Sie sich zum Beispiel nicht hinter Ihrer Bank. Das mindert Ihre Glaubwürdigkeit.
- 4. Fair bleiben:** Appellieren Sie, wenn es um das Bewältigen der Krise geht, möglichst selten an

„Bei jedem Veränderungsprozess gibt es leider auch Verlierer.“

das kollektive „Wir-Gefühl“, um mehr Leistung aus den Mitarbeitern herauszupressen. Denn dann fühlen sich die Mitarbeiter - zum Beispiel, 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 neben Gewinnern 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 ähnliche Krisen gemeistert haben, damit Ihre Mitarbeiter spüren: Erfolg ist machbar.

6. Halt bieten: 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; außerdem konkrete 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 Krisengerede 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, bereits auf dem richtigen Weg zu sein.

Zum Autor: Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Er ist unter anderem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business School und der technischen Universität Clausthal. Und er ist Autor des „Handbuch Change-Management“, das bei Cornelsen (2006) erschienen ist.