

Krisenmanagement: Die Weichen neu stellen

Alltag in vielen Unternehmen. Kaum verkündet dessen Management „Wir müssen unsere Struktur ...“ beziehungsweise ... unsere Strategie ändern“ regt sich in ihnen Widerstand. Nicht nur, weil Mitarbeiter befürchten, sie könnten ihren Arbeitsplatz verlieren, sondern auch, weil viele bangen: Mit der Veränderung

- werden Privilegien abgebaut und
- ändern sich die gewohnten Arbeitsinhalte, -abläufe und -Strukturen.

Schnell wird dann der Vorwurf laut: Unsere „Chefs“ haben nur noch den eigenen Profit und den der Aktionäre vor Augen. Und: Unser Management pflegt einen autoritären Führungsstil. Dass solche Vorwürfe laut werden, ist verständlich. Denn jede Veränderung stellt Gewohntes in Frage, löst Unsicherheit aus. Trotzdem ist es erschreckend, welche massiven Ängste, geplante Änderungen bei Mitarbeitern oft erzeugen. Dies ist auch in Versäumnissen der Vergangenheit begründet.

Harmonie- statt Entscheidungskultur

In „guten Zeiten“ neigen (Groß-)Unternehmen dazu, konfliktträchtige Entscheidungen auf die lange Bank zu schieben, denn alle Unternehmen haben, bildhaft gesprochen, genug zu fressen. Also besteht für ihre Spitzenmanager kein Anlass

- als Lenker ihrer Unternehmen deren Strategien und Strukturen zu hinterfragen,
- als oberste Führungskräfte über die Effektivität der Führungskultur ihrer Unternehmen nachzudenken und



Manager im Schlafrock?
Viele Firmen haben in den letzten Jahren notwendige Veränderungen und zukunftsweisende Entscheidungen verschlafen. Jetzt ist es Zeit aufzuwachen.

Schwierige Zeiten bieten Unternehmensführern die idealen Voraussetzungen, um in ihrem Betrieb notwendige Veränderungen zu initiieren und zu realisieren, denn jetzt ist für alle Betroffenen einsichtig: Es muss etwas geschehen, sonst ..."
Damit ein Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgeht, müssen Inhaber jedoch ihre Handlungsmacht aktiv gebrauchen.

- als oberste Entscheider sich offensiv den Konflikten zu stellen, die jede Kultur-, Struktur-, Strategieänderung mit sich bringt.

Die Folge: In den Unternehmen entwickelt sich keine „Entscheidungskultur“, in der Zukunftsfragen aktiv angegangen werden. Statt dessen macht sich eine „Harmoniekultur“ breit, in der jeder versucht, (Interessens-)Konflikte zu vermeiden.

Übersehen wurde dabei:

- Jede Entscheidung enthält ein Konfliktpotential, weil sie stets andere Lösungswege verwirft.
- Jede unternehmerische Entscheidung ist eine Zukunftsentscheidung und somit mit Risiken verbunden.
- Zukunftsentscheidungen können, weil sie die Zukunft gedanklich vorwegnehmen, meist nicht im Konsens, sondern nur mit Macht entschieden und umgesetzt werden.
- Ein Nicht-Entscheiden ist oft folgenschwerer als ein partielles Fehl-Entscheiden, denn mit dem Nicht-Entscheiden geht ein Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher.

Zweckgemeinschaften

Weil in manchen Unternehmen in den zurückliegenden Jahren notwendige Zukunftsentscheidungen nicht getroffen wurden, gerieten sie in folgende fatale Situation: Ihre Mitarbeiter vergaßen, dass jeder „Organismus“ auf Dauer nur überleben kann, wenn er sich kontinuierlich weiterentwickelt. In ihnen machte sich zudem eine Denk- und Verhaltensstruktur breit, die außer Acht lässt, dass Unternehmen Zweckgemeinschaften sind, deren oberstes Ziel

es ist, Gewinn zu erwirtschaften. Diesem Ziel ordnen sich alle anderen Funktionen unter.

Dies verdrängten auch viele Führungskräfte. Deshalb mutierten sie von Orientierung bietenden Vorgesetzten zu „Coaches“, die sich einseitig um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter kümmerten. Sie vergaßen, dass ihre Hauptaufgabe darin besteht, sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter so (zusammen)arbeiten, dass die Aufgaben erfüllt und die gesteckten Ziele erreicht werden.

Krisen machen klar, was wirklich wichtig ist

In einem von solchen Denk- und Verhaltensmustern geprägten Umfeld wirkt es „autoritär“, wenn Führungskräfte Leistung und sofern nötig ein verändertes Verhalten fordern. Dies ist aber nicht autoritär. Es stellt vielmehr eine Rückbesinnung auf die (Haupt-)Aufgabe der Führungskräfte im Zweckverband Unternehmen dar.

Bewusst werden solche Fehlentwicklungen vielen Unternehmensführern oft erst, wenn wie in der aktuellen Wirtschaftskrise die Erträge sinken. Entsprechend panikartig ist dann oft ihre Reaktion. Initiierten sie zuvor kaum Veränderungen, wollen sie plötzlich über Nacht alles umkrempeln. Wurden zuvor Entscheidungen (wenn überhaupt) weitgehend nach dem Konsensprinzip getroffen, wird plötzlich nur noch mit Macht entschieden. Viele Spitzenmanager verfallen also von einem Extrem ins andere. Entsprechend verunsichert sind ihre „Untergebenen“ und entsprechend massiv sind ihre Widerstände.

Dabei bieten gerade Krisenzeiten ideale Voraussetzungen, um Veränderungsprozesse effektiv zu gestalten, denn in ihnen treten die Versäumnisse der Vergangenheit offen zutage. Folglich kann den Mitarbeitern recht einfach vermittelt werden,

warum eine Veränderung nötig ist. Ähnlich ist es, wenn Märkte zusammenbrechen. Dann vollzieht sich in ihnen ein Paradigmenwechsel und das Heer der Anbieter gruppiert sich neu. Folglich ergeben sich hieraus auch neue Chancen für die Unternehmen. Auch dies kann den Mitarbeitern vermittelt werden.

Veränderung mit Macht vorantreiben

Zumindest wenn folgende Voraussetzung erfüllt ist: Die Unternehmensleitung erkennt die Chancen, die sich aus der Marktveränderung ergeben, und packt sie gegen alle Widerstände beim Schopf. Denn eines zeigen alle Veränderungsprojekte in Unternehmen. Sie sind nur dann erfolgreich, wenn die oberste Führungsebene die ihr verliehene Macht konsequent nutzt, um

- die nötigen Entscheidungen zu treffen und
- die damit verbundenen Prozesse zu initiieren.

Die oberen Führungskräfte müssen zudem ihre gesamte Autorität in die Waagschale werfen, um bei den Mitarbeitern für die Veränderung zu werben, so dass jedem deutlich wird: Wir wollen und müssen diesen Prozess durchlaufen.

Gewinner und Verlierer

Ein weiteres Erfolgskriterium ist: Die Spitzenmanager müssen viel Zeit und Energie darauf verwenden, ihre Mitarbeiter über den Inhalt ihrer Entscheidungen sowie über deren Motive und Auswirkungen zu informieren. Dass sich trotzdem oft Widerstand regt, ist verständlich. Schließlich gibt es bei allen Veränderungsprozessen Gewinner und Verlierer. Deshalb spielt in den mit ihnen verbundenen Entscheidungsprozessen stets die Machtfrage eine zentrale Rolle.

Verständlich ist vor diesem Hintergrund auch, dass den oberen Führungskräften,

Wie Sie die aktuelle Wirtschaftskrise als Chance nutzen

1. In „Krisenzeiten“ strukturiert sich der Markt neu. Hieraus ergeben sich auch neue Chancen für Ihr Unternehmen.
2. Auch wenn Ihr Unternehmen in der Krise steckt, ist dies eine Chance - zum Beispiel, um endlich nötige Veränderungen einzuleiten. Denn nun ist für jeden einsichtig: Es muss etwas geschehen.
3. Hegen Sie nicht die Illusion: Unternehmerische (Zukunfts-)Entscheidungen könnten im Konsens getroffen werden. Sie beruhen stets auf Annahmen, wie sich der Markt/Ihr Unternehmen künftig entwickelt. Deshalb können sie meist nur mit Macht getroffen werden.
4. Werfen Sie beim Umsetzen der getroffenen Entscheidungen, Ihre gesamte Autorität in Waagschale, damit allen Beteiligten deutlich wird: Wir müssen und wollen diesen Prozess durchlaufen.
5. Erliegen Sie nicht dem Irrglauben: Wenn ich entschlossen handle und meine Führungs-MACHT aktiv nutze, zeige ich ein autoritäres Verhalten. Nein, indem Sie so handeln, nehmen Sie nur Ihre Aufgabe als Führungs-KRAFT wahr.
6. Bedenken Sie: Bei jedem Veränderungsprozess gibt es Gewinner und Verlierer. Deshalb sind Widerstände normal.
7. Minimieren Sie die Widerstände aber, indem Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern für die Veränderung werben, werben und nochmals werben - unter anderem, indem Sie ihnen die Chancen aufzeigen, die sich aus der Veränderung ergeben, und welche Konsequenzen es hätte, wenn diese nicht erfolgen würde.

wenn sie die ihnen verliehene Macht aktiv nutzen, zuweilen ein „autoritäres“ Vorhalten vorgeworfen wird. Schließlich bedeutet „sich verändern“ meist, sich von lieb gewonnenen Denk- und Verhaltensmustern zu verabschieden. Es ist aber nicht „autoritär“,

wenn Führungskräfte ihre gesamte Autorität, Macht und Entscheidungskompetenz in die Waagschale werfen, um nötige Veränderungen voranzutreiben. Indem sie dies tun, nehmen sie nur ihre Aufgabe wahr.



Zum Autor: Dr. Georg Kraus ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal www.kraus-und-partner.de).