

Mehr Entscheidungskultur

Strukturen lassen sich in Krisenzeiten leichter ändern

Mitarbeiterführung wird in Aufschwungzeiten gerne vernachlässigt. Konflikträchtige Entscheidungen werden nicht selten auf die lange Bank geschoben. Damit der Laden läuft wird eher auf Harmonie gesetzt. „Schwere“ Zeiten wie die aktuelle Wirtschaftskrise bieten Unternehmensführern gute Voraussetzungen, um notwendige Veränderungen zu realisieren. Denn dann ist allen Mitarbeitern klar, dass gehandelt werden muss.

- Andreas Wollny -

Management



45

Alltag in vielen Unternehmen. Kaum verkündet das Management „Wir müssen unsere Struktur ...“ oder „... unsere Strategie ändern“ regt sich Widerstand. „Nicht nur, weil Mitarbeiter befürchten, sie könnten ihren Arbeitsplatz verlieren“, betont Dr. Georg Kraus, Inhaber der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal. „Sondern auch, weil viele bangen: Mit der Veränderung werden Privilegien abgebaut, und es ändern sich die gewohnten Arbeitsinhalte und -Strukturen.“ Schnell wird dann der Vorwurf laut: „Unsere ‚Chefs‘ haben nur noch den Profit vor Augen.“ Und: „Unser Management pflegt einen autoritären Führungsstil.“ Dass solche Anschuldigungen erhoben werden, sei verständlich, erklärt Kraus. „Denn jede Veränderung stellt Gewohntes in Frage. Deshalb löst sie Unsicherheit aus.“

Nötige Entscheidungen werden oft vertagt

Trotzdem findet der Unternehmensberater es „irritierend“, welche massiven Ängste, geplante Änderungen bei Mitarbeitern oft erzeugen. Das liegt auch an Versäumnissen der Firmen in der Vergangenheit. Firmen neigen in guten Zeiten dazu, konfliktträchtige Entscheidungen auf die lange Bank zu schieben. Die Folge: Es



Statt im Unternehmen eine Entscheidungskultur zu entwickeln wird all zu häufig per Zufallsprinzip gehandelt.

Bildquelle: S. Hofschlaeger / PIXELIO

wächst keine Entscheidungskultur, Zukunftsfragen werden nicht aktiv angegangen. Stattdessen macht sich eine Harmoniekultur breit, in der jeder versucht, (Interessens-)Konflikte zu vermeiden.

Übersehen wird dabei, dass jede Entscheidung Konfliktpotenzial enthält - denn sie verwirft andere Lösungs-

wege. Hinzu kommt: jede unternehmerische Entscheidung ist mit Risiken verbunden, denn sie nimmt die Zukunft gedanklich vorweg. Also fließen in sie auch viele Annahmen ein. Zum Beispiel: Wie entwickelt sich der Markt? Was ist künftig technisch möglich? Was werden unsere Mitbewerber tun? Viele strategische Entscheidungen können nicht im Konsens

Das Heer der Anbieter gruppiert sich neu. Also ergeben sich auch neue Chancen.

entscheiden werden. Irgendwann muss irgendjemand wie Ex-Kanzler Schröder sagen: „So machen wir das - basta.“

Führungskräfte mutieren zu Coachs

Weil manche Unternehmen in den zurückliegenden Jahren notwendige Zukunftsentscheidungen nicht trafen, gerieten sie in folgende fatale Situation: Ihre Mitarbeiter vergaßen, dass jeder Organismus auf Dauer nur überleben kann, wenn er sich weiterentwickelt. Unternehmen sind Zweckgemeinschaften, deren oberstes Ziel es ist, Gewinn zu erwirtschaften.

Das verdrängen auch viele Führungskräfte. Deshalb mutieren sie häufig von Orientierung bietenden Vorgesetzten zu „Coaches“, die sich

einseitig um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter kümmern. Sie verlieren vielfach ihre Hauptaufgabe aus den Augen. Sie lautet: sicherstellen, dass die Mitarbeiter so zusammenarbeiten, dass das Unternehmen seine Ziele erreicht.

In einem solchen Umfeld wirkt es „autoritär“, wenn Führungskräfte Leistung und, sofern nötig, ein verändertes Verhalten fordern. Das ist aber nicht autoritär, sondern lediglich ein Rückbesinnen auf die Hauptaufgabe von Führung.

Krisen machen klar, was wirklich wichtig ist

Bewusst werden solche Fehlentwicklungen den Unternehmensführern oft erst, wenn 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 von einem Extrem ins andere. Entsprechend verunsichert sind ihre „Untergebenen“, und entsprechend massiv sind ihre Widerstände.

Dabei bieten Krisenzeiten wie die aktuelle Wirtschaftsflaute ideale Voraussetzungen, um nötige Veränderungsprozesse in die Wege zu leiten. Denn dann treten die Versäumnisse der Vergangenheit offen zutage. Also kann den Mitarbeitern auch recht einfach vermittelt werden, warum eine Veränderung nötig ist. Ähnlich ist es, wenn Märkte zusammenbrechen. Dann vollzieht sich in ihnen ein Paradigmenwechsel. Das Heer der Anbieter gruppiert sich neu. Also ergeben sich auch neue Chancen. Auch dies kann den Mitarbeitern vermittelt werden.

Hierfür müssen jedoch folgende Voraussetzungen gegeben sein, betont Kraus: „Die Unternehmensleitung erkennt die Chancen und packt sie gegen alle Widerstände beim Irgendwann muss irgendjemand sagen: „So machen wir das - basta.“

in Unternehmen: „Sie sind nur erfolgreich, wenn die oberste Führungsebene die ihr verliehene Macht konsequent nutzt, um die nötigen Entscheidungen zu treffen und die sich daraus ergebenden Veränderungen zu bewirken.“ Denn eines sollte man nicht verschweigen: Bei jeder Veränderung gibt es neben Gewinnern auch Verlierer - oder zumindest Personen, die sich als solche fühlen. Das verneinen Unternehmen gern. TH

Autor: Andreas Wollny ist Mitarbeiter des Büro für Bildung & Kommunikation in Darmstadt, Fax +49 6151 896592, www.bildung-kommunikation.de