

# Wie wird man eine krisenfes

Zehn Tipps zur Unternehmensführung in Krisenzeiten

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigt sich, wer eine gute Führungskraft ist und wer nicht. Denn ökonomische Gegenmaßnahmen und verunsicherte Mitarbeiter verlangen Ihr ganzes Können. Zehn Verhaltensregeln des Unternehmensberaters Dr. Georg

Kraus helfen durch die Krise.



**„Eine Krise ist keine Katastrophe und Erfolgismachbar.“**

Dr. Georg Kraus,  
geschäftsführender Gesellschafter  
der Unternehmensberatung  
Dr. Kraus & Partner

Eine Umfrage durch Roland Berger unter 130 Führungskräften hat ergeben, dass 66 Prozent der Manager länger als ein Jahr benötigen, bevor sie anfangen zu handeln. „Dies ist definitiv zu lang“, konstatiert Unternehmensberater Dr. Georg Kraus. „Die Gründe mögen vielfältig sein: Es ist die Angst, in der Öffentlichkeit Probleme des Unternehmens zugeben zu müssen, es sind persönliche Schwächen, Probleme nicht sehen zu wollen, zu verdrängen oder es ist Grundoptimismus — nach dem Motto ‚es wird schon wieder besser werden‘“.

Die Konsequenz ist immer die Gleiche: Der Turnaround beginnt mit Verzögerung und wertvolle Zeit verstreicht. Konkursverwalter bestätigen immer wieder, dass der Sanierungskurs erfolgreich verlaufen wäre, hätte der Unternehmer nur ein paar Monate früher die Weichen gestellt, so Kraus. Als geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner berät er zusammen mit fast 50 Trainern, Beratern und Coachs Unternehmen zu Themen wie Change Management oder Strategieentwicklung. Wer auch in Krisenzeiten sicher und erfolgreich führen will, für den hat Kraus zehn Tipps parat. *fel*

process.de

Zusätzliche Informationen  
unter [www.process.de](http://www.process.de)

InfoClick  
303334

Der Beitrag basiert auf dem Artikel „Zehn Tipps zur Unternehmensführung in Krisenzeiten“ auf [www.elektrotechnik.de](http://www.elektrotechnik.de).

## Tipp 1: Das Gespräch suchen

Ihre Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie spüren schnell, wenn es im Dachstuhl des Unternehmens anfängt zu brennen. Sei es, weil das Arbeitsvolumen sinkt, die Chefs zusehends nervöser werden oder freiwillige Arbeitgeberleistungen infrage gestellt werden. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter deshalb früh darüber, wenn Ihre Firma in der Krise steckt. Denn nur dann können Sie diese als Mitstreiter beim Bewältigen der Krise gewinnen.

## Tipp 2: Mögliche Folgen aufzeigen

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter offen über die möglichen Auswirkungen der Krise - auch für sie persönlich (soweit möglich). Denn nichts verunsichert Mitarbeiter so sehr, wie wenn sie nicht einschätzen können: Ist das Feuer ein Strohfeuer? Ist es auf den Dachstuhl begrenzt oder wird es auch auf andere Teile des Hauses übergreifen? Hat es auch Auswirkungen auf meine Arbeitssituation? Dann beginnt die Gerüchteküche zu brodeln, und das Feuer wird - in den Köpfen der Mitarbeiter - stets größer, sodass jeden das Bedürfnis zu fliehen überkommt. Informieren Sie die Mitarbeiter aber auch darüber: Welche Maßnahmen werden/wurden von Ihnen beziehungsweise der Unternehmensleitung ergriffen, um das Feuer zu löschen oder einzudämmen?

## Tipp 3: Ehrlich bleiben

Malen Sie die Situation nicht rosarot, um die Mitarbeiter zu beruhigen — auch wenn Sie dies gerne tun würden. Denn Ihre Mitarbeiter haben ein Recht darauf zu erfahren, wie sicher z.B. ihre Arbeitsplätze sind. Entwerfen Sie aber auch keine unbegründeten Horrorszenarien, um den Mitarbeitern beispielsweise gewünschte Zugeständnisse abzurufen. Denn beides zerstört letztlich das Vertrauen, das Ihre Mitarbeiter in Sie haben.

## Tipp 4: Rückgrat zeigen

Stehen Sie zu den Entscheidungen, die Sie (oder die Unternehmensleitung) getroffen haben, um die Krise zu meistern - selbst, wenn diese für einige Mitarbeiter negative Folgen haben. Verstecken Sie sich z.B. nicht hinter dem Vorstand im fernen Kansas. Und tun Sie nicht so, als hätten nicht Sie oder Ihre Vorgesetzten, sondern die Bank oder irgendein anderer böser Geist Ihre schmerzhaften Entscheidungen getroffen. Dies mindert Ihre Glaubwürdigkeit. Und so zeigen Sie keine Führungskraft.

## Tipp 5: 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 — wenn zum beispielsweise Kündigungen ausgesprochen werden - zu Recht genarrt. Wecken Sie bei den Mitarbeitern auch nicht die Illusion, als gäbe es beim nötigen Veränderungsprozess nur Gewinner. Bei jedem Veränderungsprozess gibt es auch Verlierer (oder zumindest Personen, die sich als solche empfinden).

---

# te Führungskraft?

---

## Tipp 6: Orientierung bieten

Stimmen Sie, wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern zusammensitzen, nicht in das allgemeine Krisen- beziehungsweise Konjunkturgejammer ein. Zeigen Sie ihnen viel mehr Wege auf, wie die Krise gemeistert werden kann. Schildern Sie ihnen anhand konkreter Beispiele, wie Ihr Unternehmen oder andere Unternehmen in der Vergangenheit ähnliche Krisen gemeistert haben, damit die Mitarbeiter spüren: Eine Krise ist keine Katastrophe und Erfolg ist machbar.

## Tipp 7: Halt geben

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; des Weiteren - sofern nötig - konkrete Aktivitäten, die sie ergreifen sollen, damit sie diese Meilensteine erreichen.

## Tipp 8: Konsequent sein

Kontrollieren Sie zwischenzeitlich, ob sich die Mitarbeiter auf dem richtigen Weg befinden, um die Meilensteine zu erreichen. Und schreiten Sie sofort ein, wenn Sie merken, dass einzelne Mitarbeiter ihre Kollegen mit ihrem Krisenrede infizieren. Bitten Sie den Mitarbeiter dann zum Vier-Augen-Gespräch und fragen Sie ihn: „Wie beurteilen Sie unsere Erfolgsaussichten?“ Wenn er dann jammert, sagen Sie zu ihm: „In der aktuellen Situation haben wir zwei Möglichkeiten: entweder uns ins Schicksal ergeben und zuschauen, wie alles noch schlechter wird, oder dafür 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.

## Tipp 9: Im Gespräch bleiben

Suchen Sie — egal wie voll Ihr Schreibtisch und Terminkalender ist — immer wieder das Gespräch mit Ihren Mitarbeitern. Zeigen Sie Präsenz im Arbeitsalltag und erkundigen Sie sich bei Ihren Mitarbeitern auch nach deren Befinden. Denn nichts verunsichert Ihre Mitarbeiter mehr, als wenn ihr Chef wochenlang abgetaucht ist. Dann beginnen sie an seiner Loyalität auch Ihnen gegenüber zu zweifeln. Und nichts verletzt Ihre Mitarbeiter mehr als das Gefühl „Ich werde mit meinen Bedürfnissen und Empfindungen nicht ernst genommen“.

## Tipp 10: Erfolge feiern

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter über (Teil-)Erfolge, die beim Bewältigen der Krise erzielt wurden. Das spornet sie an und vermittelt ihnen das Gefühl: Wir sind auf dem richtigen Weg. Und zeigen Sie sich auch mal spendabel, wenn Meilensteine erreicht wurden, selbst wenn es in der Firmenkasse mau aussieht, indem Sie Ihre Mitarbeiter zu einem Umtrunk oder Weißwurst-Frühstück einladen. Denn dies zeigt Ihren Mitarbeitern: Unsere Leistung wird registriert und honoriert. Außerdem muss man auch in schlechten Zeiten ab und zu Dampf vom Kessel lassen — sonst explodiert er irgendwann.