

Führen in schwierigen Zeiten

Manche erfahrene Führungskraft wird beim Lesen dieser Überschrift schmunzeln und rückblickend auf die eigene Erfahrung im "Führungsgeschäft" feststellen, dass die Zeiten schon immer schwierig waren. Es war noch nie einfach, die unterschiedlichen Interessen innerhalb eines Unternehmens mit denen sich permanent ändernden Anforderungen des Marktes in Übereinstimmung zu bringen. Harten Wettbewerb gab es auch früher schon, die Kosten waren ebenfalls meist höher als gewünscht und Kunden haben sich schon immer als eine eigenwillige und kaum planbare Spezies herausgestellt.

Was also sollte neu sein? Nun, jeder von uns spürt es immer deutlicher: die Änderungsgeschwindigkeit steigt permanent an. Neue Kommunikationsmittel erlauben schnellere Reaktionszeiten - und fordern von jedem Beteiligten dementsprechend schnelleres Reagieren. Hier setzt das eigentliche Problem ein, die steigende Änderungsgeschwindigkeit. Auf den Punkt brachte es der Indianer, der am Ziel seiner ersten Eisenbahnfahrt gefragt wird, wie es ihm gefallen habe. "Oh" sagte er, "es war ganz toll. Ich bin schon hier, aber mein Geist ist noch zu Hause".

Irgendwie finden wir uns in der Rolle des Indianers wieder. Wir kennen uns gut aus mit dem was wir bisher gelernt und erfahren haben, aber mit dem was auf uns einströmt sind wir doch oft überfordert. Stichworte wie Globalisierung, Internationalisierung, Fusionen, freundliche oder feindliche Übernahmen sind nicht mehr nur Schlagworte aus Zeitung oder Fernsehen, sondern betreffen Führungskräfte heute rascher und direkter als befürchtet. Entscheidungen müssen heute schneller getroffen werden – mit zwangsläufig größerer Unschärfe.

Der 5. Kondratieff-Zyklus, eine der langen Wellen der Konjunktur, der sein Wachstum im Wesentlichen aus der Informations-Technologie bezog, nähert sich seinem Ende. Der sechste Zyklus braucht noch einige Jahre, bis sich das erhoffte Wirtschaftswachstum einstellt. Verharmlosend von einer vorübergehenden Krise zu sprechen wäre fahrlässig. Wir befinden uns in einer Umbruchsituation, in der anschließend nichts mehr so sein wird wie es einmal war. Einige Beispiele, die aufzeigen, welche Änderungen wir gerade erleben:

Die bestehenden Sicherungssysteme im Sozial- und Gesundheitsbereich sind aus (vorhersehbaren) Gründen in der gewohnten Form nicht mehr finanzierbar.

Im Handel werden sich Transaktionen immer mehr über elektronische Absatzkanäle abspielen, die klassischen Läden werden nur in stark veränderter Form ihre Rolle im zukünftigen Wirtschaftsleben spielen können.

Politische Entscheidungen werden immer häufiger außerhalb der betroffenen Länder getroffen, Entscheidungen über Investitionen und finanzielle Transaktionen immer öfter an den Wall-Streets oder deren Nebenzimmer.

Selbst in der Kriminalprävention und der Strafverfolgung zeigt sich ein gravierender Umbruch: die Todesstrafe hat auf Selbstmordattentäter keine abschreckende Wirkung. Die alten Werkzeuge greifen nicht mehr. Hier sind andere, kreativere globale Lösungen erforderlich.

Der Umbruch zieht sich durch alle Bereiche unseres Lebens hindurch mit entscheidenden Auswirkungen auf das Arbeitsleben. War das Berufsleben in der Vergangenheit noch durch Planbarkeit gekennzeichnet, so werden sich zukünftig unterschiedliche Phasen von Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und freiberuflicher Tätigkeit abwechseln - und als normal betrachtet werden. Die Patchwork-Karriere, für viele noch eine unvorstellbare Zukunftsvision. Die Zweiteilung der Arbeitsgesellschaft in „Time rich and money poor“ und „Money poor and time rich“ zeichnet sich ab.

Hinzu kommt, dass unsere Industriegesellschaft immer weniger Arbeitskräfte benötigt, um dieselbe Leistung zu erbringen. Der Marktwert eines Mitarbeiters wird zukünftig aufgrund der steigenden Informationsgeschwindigkeit und der damit einhergehenden geringeren Halbwertszeit des Wissens weniger am erlernten Know-how als an der Fähigkeit, neues Know-how zu erwerben, gemessen werden. Es wäre ohnehin für Unternehmen und Beschäftigte erfolgreicher, wenn die Bezahlung von Mitarbeitern sich an deren Wert für das Unternehmen und nicht am Alter des Arbeitsvertrages orientieren würde.

Führen in schwierigen Zeiten: doppelt schwierig für denjenigen, der nicht bereit ist, sich offensiv den neuen Herausforderungen zu stellen und sich und seine Mitarbeiter auf den Zeitraum vorzubereiten, in dem alle Beteiligten zukünftig ihr Einkommen zu sichern suchen. Von allen wird jetzt die oft zitierte Flexibilität nicht nur verbal, sondern real abgefordert. Die anstehenden Änderungen lösen nicht bei jedem begeisterte Zustimmung aus. Eine vorhersehbare Reaktion, die Folge einer gewissen menschlichen Schizophrenie: jeder will, dass alles besser wird, aber keiner will ernsthaft, dass sich etwas ändert.

In dem Buch "Das Sandburg-Prinzip" wird das Thema mit einem einprägsamen Beispiel ins Bewusstsein gebracht: Stellen Sie sich vor, Sie säßen am Meeresstrand in ihrer selbstgebauten Sandburg. Die nach der Ebbe folgende Flut sorgt allerdings dafür, dass von ihrem Bauwerk nicht viel übrigbleibt. Der Mensch ist lernfähig. Am nächsten Tag bauen Sie ihre Sandburg etwas höher auf, unerreichbar für die Wellen. Regen und Wind allerdings lassen auch dieses Bauwerks erodieren. Das einzig sichere „Bauwerk“, das ihnen erlaubt, auf die Unbill der Natur (des Marktes) zu reagieren, ist das Nomadenzelt. Es bietet ihnen die Möglichkeit, jederzeit schnell und mobil zu reagieren. Bei Sturm hinter dem Deich aufgebaut sorgt es für Schutz vor dem Wind. Bei Sonnenschein vor dem Deich aufgebaut erlaubt es eine wunderbare Weitsicht über das Meer.

Auf ein Unternehmen übertragen bedeutet das, Festzementiertes einzureißen, Blockaden und Sperren zu entfernen, Organigramme und Abteilungen ernsthaft in Frage zu stellen. Alles muss auf den Prüfstand. Historisch Gewachsenes bietet, wie in der Natur, keine Garantie für das Überleben.

Wer sich als Führungskraft mit solch "radikalem Gedankengut" vor seine Zielgruppe, seine Mitarbeiter und Kollegen, wagt der darf nicht mit spontanen Beifallskundgebungen rechnen. Für ihn gilt der Satz: wer fünf Minuten vor den anderen eine kreative Idee hat, der gilt fünf Minuten lang als verrückt. Von einfachen Geistern wird er vielleicht sogar als Nestbeschmutzer bezeichnet, dem nichts heilig ist in einem Unternehmen, das voller Stolz auf eine (vergangene) Tradition zurückblickt.

Ganz wichtig für eine Führungskraft in solch gravierenden Veränderungssituationen ist es, das Verständnis bei den Beteiligten rechtzeitig wachsen zu lassen. Das gelingt am ehesten durch gemeinsame Diskussionen über bisher erlebte wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, über die Einbeziehung der Mitarbeiter in die erforderlichen Denkprozesse.

Oft werden die Mitarbeiter von ihren Führungskräften allerdings für unfähig gehalten, solche Gedankengänge nachzuvollziehen. Vorsicht: Mitarbeiter sind nicht dümmer als ihre Chefs, sie sind lediglich in einer anderen Position, aus der heraus sie verständlicherweise einen anderen Blickwinkel besitzen.

Deshalb ist es heute wichtiger denn je, die Zusammenhänge zwischen den 3 Kreisen Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Gewinn (= Unternehmenszufriedenheit) darzustellen. Gerade auf die Bedeutung des Gewinns sollte hingewiesen werden, auch wenn das Wort durch unsinnige Tier-Debatten einen negativen Beigeschmack erhalten hat. Nur wenn der Gewinn stimmt, können Arbeitsplätze gesichert und ausgebaut werden. Allerdings werden heute selbst in Geschäftszweigen, die mit steigenden Gewinnen die Aktionäre

beglücken, Arbeitsplätze reduziert. Hier können Führungskräfte schnell in Erklärungsnotstand geraten, wenn der eigene Arbeitgeber mit überzogenen Steigerungsraten operiert.

Die Kernaufgabe einer Führungskraft in schwierigen Zeiten lautet: Betroffene zu Beteiligten machen und die Beteiligten sich die Frage stellen lassen „What happens next?“, die Beteiligten dazu zu bringen, sich eigene Gedanken zu machen.

Führungskräfte, die aus falsch verstandener Fürsorge erst mit fertig getroffenen Entscheidungen vor ihr Publikum treten sind häufig überrascht und enttäuscht von der fehlenden Akzeptanz im Mitarbeiterkreis. Mitarbeiter lassen sich heute, durch Negativbeispiele in Funk und Fernsehen geprägt, nicht mehr von den Worthülsen ihrer Vorgesetzten überreden, geschweige denn überzeugen.

Hilfe bringt das TOK-System. TOK steht für Transparenz, Offenheit, Konsequenz. Schauen wir uns die drei Begriffe etwas näher an.

Transparenz heißt, regelmäßig für ausreichende Information nicht nur am und über den Arbeitsplatz, sondern über das wirtschaftliche Umfeld der eigenen Branche zu sorgen. Gerade bei denjenigen Mitarbeitern, die ihre Informationen lediglich aus Zeitungen mit großen Überschriften oder aus Gewerkschaftszeitung beziehen fehlt häufig das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge. Hier bietet sich Führungskräften eine herausfordernde Aufgabe, andere zum Mitdenken anzuregen. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Mitdenkern, Sie werden zukünftig für jeden kreativen Kopf dankbar sein.

Offenheit heißt, dass alle Bedenken, Befürchtungen und Fragen offen und angstfrei im Unternehmen diskutiert werden können. Es gibt noch nicht allzu viele Unternehmen, in denen tatsächlich mit einer angstfreien Kommunikationskultur geführt wird. Spätestens in der jetzigen Umbruch Situation haben Sie die Chance, mit gutem Beispiel voran zu gehen und Ihre Mitarbeiter zu ermuntern, angstfrei alles zu äußern, was sie derzeit berührt. Eine Informationsgesellschaft ohne offene Kommunikation kann nicht funktionieren. Zur Offenheit gehört aber auch, dass unverhohlen über die eventuellen Folgen nicht getroffener Entscheidungen diskutiert wird. Keine Scheu vor dem Unangenehmen, verschweigen Sie nichts. Mitarbeiter, die regelmäßig mit Zahlen aus dem Unternehmen versorgt werden, neigen übrigens seltener zu einer oft von außen initiierten Trotzhaltung. Diesen Mitarbeitern ist auch der Unterschied zwischen Umsatz und Gewinn verständlich erläutert worden.

Konsequenz heißt, dass getroffene Entscheidungen ohne wenn und aber durchgeführt werden. Das bedeutet allerdings nicht, dass beim Auftauchen neuer Erkenntnisse und Fakten an einer Entscheidung festgehalten wird, nur weil sie einmal getroffen wurde. So wie beim Segeln ein Kurswechsel erforderlich sein kann, um den Wind zu nutzen, der näher an das Ziel bringt, so sind Entscheidungen keine Dogmen, an die man auf ewig gebunden ist. Eine Entscheidung ist lediglich ein zum Zeitpunkt der Entscheidung richtig getroffener Entschluss. Um sicherzustellen, dass die getroffenen Entscheidungen noch zielführend sind, ist ein regelmäßiger Informationsfluss in alle Richtungen erforderlich.

Bei der rechtzeitigen Anwendung des TOK-Systems stellen Sie fest, dass Mitarbeiter bereit sind, auch unangenehme Entscheidung mitzutragen, wenn sie sich als Teil des Entscheidungsprozesses sehen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Sie ihre Glaubwürdigkeit als Führungskraft nicht vorher eingebüßt haben. Wenn Ihre Mitarbeiter Ihnen nicht vertrauen, dann helfen auch alle noch so gut gemeinten Ansätze nicht. Vertrauen ist wie ein Federkissen. Mit einem schnellen Schnitt ist es zerstört. Alle Federn wieder einzusammeln, das gelingt in der Praxis allerdings so gut wie nie.