

# SOUVERÄNE FÜHRUNGSKRÄFTE - GIBT ES DIE WIRKLICH?



What happens next? Wo geht's lang? Wie entwickelt sich die Wirtschaft, welche Branchen werden überleben? Fragen, die für Verwirrung sorgen, selbst bei den so genannten Experten.

Souverän in allen Situationen den Überblick behalten, das erwarten Mitarbeiter jetzt von ihren Chefs. Sie wünschen sich den "Fels in der Brandung", den Chef, der souverän wirkt und nicht mit Worthülsen Nichtssagendes von sich gibt. Denn je undurchschaubarer eine Situation sich darstellt, umso mehr sehnen sich Mitarbeiter nach einer glaubwürdigen Führungspersönlichkeit. Glaubwürdig heißt identisch, in sich ruhend.

Nun werden in Deutschland Führungskräfte fast ausnahmslos aus der Fachschiene heraus befördert. Manche hervorragende Fachkraft wird somit zur zweitklassigen Führungskraft. Führen ist aber ein anderes Geschäft als das gewohnte fachliche Arbeiten. Eine Führungskraft wird nicht dafür bezahlt, dass sie „es“ tut, sondern dass „es“ getan wird.

Wenn nun Unsicherheit über die eigene Position, die eigene Zukunft aufkommt, dann fühlt sich so mancher Chef selbst betroffen, dann fällt ihm auf, dass auch er auf einer Gehaltsliste steht, deren Existenz nicht für die Ewigkeit garantiert ist. Führungskräfte in der Wirtschaft, ja selbst in kirchlichen Organisationen, spüren „the wind of change“. Führungskräfte werden jetzt eher auf ihre Glaubwürdigkeit hin getestet, mit der (unausgesprochenen) Frage konfrontiert: "Meint der wirklich, was er sagt?"

In Krisensituationen zahlt sich nun aus, wenn man seine Glaubwürdigkeit bewahrt hat, glaubhaft wirkt. Mitarbeiter wollen einer Führungskraft vertrauen können. Nur dann werden sie loyal hinter ihrem Chef stehen. Vertrauen allerdings ist wie ein Federkissen: mit einem Schnitt zerstört, die Federn im Winde verweht. Alle wieder einzusammeln, das wird nicht gelingen.

Wie aber sollte sich eine Führungskraft in schwierigen Zeiten verhalten? Welche der unzähligen Management-Methoden, die in regelmäßigen Abständen auf den Markt geworfen werden, ist nun die richtige für die heutige Zeit?

Eine erprobte Methode ist das "TOK Prinzip".

Die Abkürzung steht für: **Transparenz – Offenheit - Konsequenz**

## **Transparenz**

beginnt bereits vor der Krise, nämlich dann, wenn den Mitarbeitern die Situation des Unternehmens und der Branche regelmäßig verständlich dargestellt wird. Ein Mitarbeiter, dessen Informationsquellen lediglich Boulevard- oder Gewerkschaftszeitungen sind, besitzt ein etwas anderes Weltbild als ein Mitarbeiter, der ab und zu einen Blick in die FAZ oder die WirtschaftsWoche wirft. Hier ist die Führungskraft als Informationsvermittler gefragt, als Aufklärer.

## **Offenheit**

heißt, offen und ohne Umschweife die möglichen Konsequenzen einer Entscheidung (oder Nicht-Entscheidung) mit den Beteiligten zu diskutieren, professionell. So wie der Arzt, der einem Patienten eine schlechte Nachricht über den Gesundheitszustand überbringt und der mit wohlüberlegten Worten die Denkwelt des Empfängers schnell erreichen muss.

Und so wie der Arzt Tipps und Vorschläge für die Gesundung liefert, so sollte eine Führungskraft realistische Vorschläge und Anregungen für die Zukunft mitliefern. Dass nicht jede Nachricht von jedem Empfänger gleichermaßen begeistert aufgenommen wird, das weiß jeder Arzt und das sollte auch jede Führungskraft wissen.

## **Konsequenz**

heißt, beschlossene Entscheidungen konsequent, ohne Wenn und Aber, durchzusetzen. Ein Punkt, der vielen jüngeren Führungskräften oft schlaflose Nächte bereitet. Vor allem, wenn Widerstände gegen unpopuläre Maßnahmen spürbar werden. Hier ist die Führungskraft als „Macher“ gefragt.

Im Führungsgeschäft entstehen häufig Loyalitätskonflikte, vor allem dann, wenn unklare Aussagen von „oben“ kommen oder nicht erreichbare Vorgaben nach „unten“ kommuniziert werden sollen.

Dann sollten die Ursachen für den Loyalitätskonflikt kritisch analysiert werden. Woher stammen die Bedenken, steht man mit seinen Gefühlen alleine da, wie wird sich das Unternehmen und die Branche weiterentwickeln? Fragen, die in Ruhe überlegt und mit einem Sparringspartner diskutiert werden sollten.

Ergibt die Prüfung ein negatives Ergebnis, dann ist die Entscheidung eigentlich schon gefallen: Wenn du feststellst, du reitest ein totes Pferd, dann steig ab. Es gibt noch genügend Pferde in der Welt. Und wer reiten kann, der wird immer das passende Pferd finden, um es zu führen.