

Führen in schwierigen Zeiten - mit dem TOK-Prinzip

Waren die Zeiten nicht schon immer schwierig, fragt sich manche Führungskraft? Was sollte heute neu sein? Nun, jeder von uns spürt es immer deutlicher: die Änderungsgeschwindigkeit steigt permanent an. Neue Kommunikationsmittel erlauben schnellere Reaktionszeiten. 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. Mit dem, was heute auf uns einströmt, sind wir oft überfordert. 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 6. Zyklus greift noch nicht. Wir befinden uns nicht in einer vorübergehenden Krise, sondern in einer Umbruchsituation, in der anschließend nichts mehr so sein wird wie es einmal war.

Einige Beispiele:

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 durch neue Medien. Die alten Werkzeuge greifen nicht mehr.

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.

Hinzu kommt, dass unsere Industriegesellschaft immer weniger Arbeitskräfte benötigt, um dieselbe Leistung zu erbringen. Der Marktwert eines Mitarbeiters wird zukünftig weniger am erlernten Know-how als an der Fähigkeit, neues Know-how zu erwerben, gemessen werden.

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 möchte, dass alles besser wird, aber keiner will ernsthaft, dass sich etwas ändert.

In dem Buch "Das Sandburg-Prinzip" gibt es ein einprägsames Beispiel: 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, alles 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 Mitarbeiter und Kollegen wagt, der darf nicht mit spontanen Beifallskundgebungen rechnen. 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.

Wichtig 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 Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Gewinn darzustellen. 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 nicht mehr von den Worthülsen ihrer Vorgesetzten überreden, geschweige denn überzeugen.

Hilfe bringt das TOK-System.

TOK steht für Transparenz, Offenheit, Konsequenz.

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. Machen Sie Ihre Mitarbeiter zu Mitdenkern, Sie werden zukünftig für jeden kreativen Kopf dankbar sein.

Offenheit heißt, dass alle Bedenken und Fragen offen und angstfrei im Unternehmen diskutiert werden können. Spätestens in der jetzigen Situation sollten Sie mit gutem Beispiel voran gehen und Ihre Mitarbeiter ermuntern, sich angstfrei zu äußern. Zur Offenheit gehört aber auch, dass über die eventuellen Folgen nicht getroffener Entscheidungen gesprochen wird. Mitarbeiter, die regelmäßig mit Daten aus dem Unternehmen versorgt werden, neigen übrigens seltener zu einer oft von außen initiierten Trotzhaltung.

Konsequenz heißt, getroffene Entscheidungen ohne Wenn und Aber durchzuführen. Und 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. Mitarbeiter sind übrigens eher bereit, unangenehme Entscheidung mitzutragen, wenn sie sich als Teil des Entscheidungsprozesses betrachten.

Wichtig ist dabei Ihre persönliche Glaub- und Vertrauenswürdigkeit, denn Vertrauen ist wie ein Federkissen. Mit einem schnellen Schnitt ist es zerstört. Alle Federn wieder einzusammeln, das gelingt in der Praxis so gut wie nie.