

Kommunikation

Die offene Vertrauensfrage in den Unternehmen

von Jürgen W. Goldfuß
Produktion Nr. 26, 2006

LANDSBERRG. ‚Chef, wo geht’s hin?‘ – diese unausgesprochene Frage spürt man täglich in den Unternehmen beim Blick in die Gesichter der Mitarbeiter. Verständlich, denn die Meldungen über Stellenabbau in Firmen gehen täglich durch die Medien. Beinahe stündlich aktualisierte Meldungen über die Arbeitslosenzahlen lassen so manchen Mitarbeiter an der Zukunftssicherheit seines Arbeitsplatzes zweifeln.

Beruhigende Worte von der Geschäftsleitung kommen nicht mehr dort an, wo sie hingehören: in den Herzen der Menschen. Mitarbeiter empfinden die Botschaften der Führungskräfte ebenso wie die wohlklingenden Versprechungen der Politiker als das, was sie häufig tatsächlich sind: leere Worthülsen.

Die Worte der Geschäftsleitung kommen meist nicht an

Motivationsveranstaltungen in Unternehmen erinnern auf schmerzhafteste Art und Weise an einen Satz der verflorenen DDR: Die tun so, als bezahlt sie uns; und wir tun so, als würden wir arbeiten.

Auf die Situation in vielen Unternehmen in Deutschland übertragen lautet der Satz: Die tun so, als hätten sie uns motiviert – und wir tun so, als hätten wir uns motivieren lassen. Eine Diskrepanz, die mehr Geld verschlingt als die vielgescholtenen Lohnnebenkosten.

Unsere Industriegesellschaft benötigt immer weniger Arbeitskräfte, um dieselbe Leistung zu erbringen. Dank offener Grenzen, die von allen begrüßt wurden, und moderner Kom-

munikationsmittel lassen sich heute im Rahmen der Globalisierung viele Produkte und Dienstleistungen jenseits der Grenzen zu wesentlich günstigeren Konditionen herstellen.

Hinzu kommt die steigende Änderungsgeschwindigkeit im Wirtschaftsleben. Branchen und Berufsgruppen kommen und gehen in einem bisher unbekanntem Rhythmus. Arbeitsplätze werden aber nicht nur in sterbenden Branchen abgebaut.

Selbst in Geschäftszweigen, die mit steigenden Gewinnen die Aktionäre beglücken, findet die Reduzierung von Arbeitsplätzen statt. Siemens, HP, Daimler, Deutsche Bank und IBM stehen für die bekanntesten Namen, von den vielen Namenlosen ganz zu schweigen.

In solch einer Situation der Verunsicherung fragt sich manche Führungskraft, egal auf welcher Ebene sie angesiedelt ist, ob ihre Botschaft von den Mitarbeitern noch gekauft wird.

Wie aber können Führungskräfte ihre Glaubwürdigkeit behalten in einer Situation, in der offenbar die Bezugsrahmen täglich verschoben werden?

Ganz wichtig für eine Führungskraft in solch gravierenden Veränderungssituationen ist es, das Verständnis bei den Beteiligten für das, was wir derzeit erleben, 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. Mitarbeiter sind nicht dümmer als ihre Chefs, sie befinden sich lediglich in einer ande-

ren Position, aus der heraus sie verständlicherweise einen anderen Blickwinkel besitzen als ihre Oberen. Ein Mitarbeiter, der seine Informationen aus Publikationen mit großen Schlagzeilen oder aus Gewerkschaftszeitungen bezieht, besitzt einen anderen Wissenshorizont als jemand, der täglich die Financial Times oder das Handelsblatt liest.

Die Kernaufgabe einer Führungskraft in solch schwierigen Zeiten lautet, Betroffene zu Beteiligten zu machen, die Beteiligten sich die Frage stellen lassen ‚What happens next?‘, die Beteiligten dazu zu bringen, sich eigene Gedanken zu machen.

Führungskräfte, die aus falsch ver-

Mitarbeiter lassen sich nicht mehr durch Rhetorik überzeugen

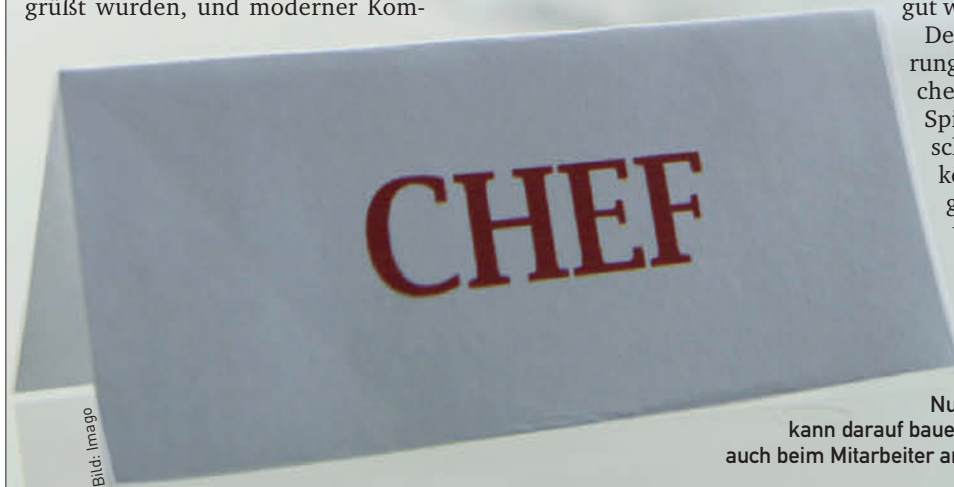
standener Fürsorge, beispielsweise, um die Mitarbeiter nicht zu verwirren, erst mit fertig getroffenen Entscheidungen vor ihr Publikum treten, sind häufig überrascht und enttäuscht von der fehlenden Akzeptanz im Mitarbeiterkreis. Mitarbeiter lassen sich heute, durch Negativbeispiele in Funk und Fernsehen geprägt, nicht mehr alleine durch das rhetorische Geschick ihrer Vorgesetzten überzeugen. Führungskräfte müssen daher heute mehr denn je zuvor Glaubwürdigkeit ausstrahlen. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Führungskraft ihre Glaubwürdigkeit nicht vorher bereits eingebüßt hat.

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.

Deshalb dieser Appell an die Führungskräfte: Setzen Sie Ihre persönliche Glaubwürdigkeit nicht aufs Spiel, denn im Rahmen eines sich schnell ändernden Arbeitsmarktes könnten Sie morgen mit Ihren eigenen Aussagen konfrontiert werden.

Jürgen W. Goldfuß ist Mitglied der ‚Top 100 Excellent Speakers‘ und Autor zahlreicher Publikationen.

Nur wer glaubwürdig als Chef ist, kann darauf bauen, dass die eigenen Botschaften auch beim Mitarbeiter ankommen.



Checkliste Akquisition: Fehler vermeiden, erfolgreich kaufen

Die Ursache für Fehlschläge beim Unternehmenskauf kann bereits in den Schwachstellen des Akquisitionsprozesses liegen. Die folgenden Hinweise helfen, Fehler zu vermeiden:

■ Den Wert der Akquisition durch Personaler sichern

Der Kauf eines Unternehmens führt nur dann zu einem Wertzuwachs, wenn die Summe des Unternehmenswertes und der Wert der Synergien den Kaufpreis zuzüglich Transaktionskosten und übergreifender Verpflichtungen übersteigt. Personalaspekte sind sowohl bei der Ermittlung des richtigen Kaufpreises als auch für die Realisierung von Wachstums- und Kostensynergien relevant.

■ Die Strategie effektiv umsetzen

Die Synergien setzen in der Regel einen Wandlungsprozess voraus, die Anforderungen an die Mitarbeiter des gekauften und des kaufenden

Unternehmens ändern sich. Die Aufgabe der Personalabteilung ist, die HR-Programme so an den Akquisitionszielen auszurichten, dass die Mitarbeiter motiviert sind zu tun, was von ihnen erwartet wird.

■ Unternehmenskauf ist Teamarbeit

Die Kaufpreisfindung bei einem Unternehmenskauf wird in der Regel auf Basis von Projektionen von Geschäftsverläufen vorgenommen. Wichtige Annahmen sind hierbei die Bewertungszeiträume und der Zeitplan, bis zu denen bestimmte Prozesse umgesetzt worden sind. Der Beitrag der Personalabteilung liegt darin, die Annahmen im Hinblick auf die Entwicklung von Personalaufwand und Verpflichtungen zu liefern. Gleichzeitig ist zu prüfen, ob das Timing realistisch ist. Die Qualität der Aussagen hängt nicht zuletzt von der Qualität der Abstimmung der unterschiedlichen Bereiche miteinander ab.

■ Schnelligkeit zählt

Der Wertzuwachs für den Käufer hängt u. a. davon ab, wie schnell sich Synergien umsetzen lassen. Entscheidend dabei ist, wie schnell Personalfragen gelöst werden. Die Integrationsplanung sollte daher bereits während der Due Diligence beginnen. Prioritäten müssen an der Strategie ausgerichtet werden, Zeitpläne sollten bereits vorliegen.

■ Vermeidung von Störungen des regulären Geschäftsbetriebs

Der Erfolg einer Akquisition setzt voraus, dass der reguläre Geschäftsbetrieb möglichst ungestört fortgesetzt wird. Die Qualität der Kundenbeziehungen soll nicht leiden. Dies ist besonders kritisch, wenn die Mitarbeiter sich in Bezug auf ihre Zukunft Sorgen machen. Die Personalabteilung muss versuchen, diese Störungen gering zu halten.

Carsten Hölscher und Sabine Gangloff,
Hewlett Deutschland