

Klare Orientierung für die Mannschaft

Betriebsführung in stürmischen Zeiten – Wie eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitern gelingt

Von unserem Mitarbeiter
BERNHARD RAUH

Viele Firmen befinden sich derzeit in einer angespannten Situation, manche sogar in einer wirtschaftlichen Krise. Der größte Teil der davon betroffenen Betriebe wird diese schwierige Phase überstehen, doch es ergeben sich Fragen, wie es mit dem Unternehmen weitergeht und wie man in Zukunft schon im Vorfeld von Problemen reagieren könnte. Dirk Stöss vom Münchner Beratungsunternehmen Cormens hat sich mit diesen Fragen beschäftigt und seine Überlegungen in Würzburg auf dem Beckhäuser Personalforum präsentiert.

Sein Hauptaugenmerk richtet er dabei auf die Führung eines Unternehmens in stürmischen Zeiten. Noch bevor sich ein Chef um die sehr wichtigen Bereiche der Kundenorientierung oder der Märkte kümmern sollte, stehe an erster Stelle die Beschäftigung mit dem eigenen Betrieb und dort mit dem Thema der richtigen und guten Führung. Nach wie vor, so Stöss, sei bei Unternehmern das sogenannte „Fliegen auf Sicht“ verbreitet. Das heißt, Entscheidungen und Reaktionen werden dabei kurzfristig getroffen beziehungsweise es wird auf unmittelbar auftretende Probleme nur reagiert.

Führen mit Kardinaltugenden

Unternehmertum aber bedeute zu agieren und Entscheidungen langfristig und aus eigener Initiative anzugehen. Deshalb müsse sich ein Betriebsleiter über seine eigene Situation klar werden und seinen Betrieb grundlegend ausrichten. Stöss zitiert die vier Kardinaltugenden des griechischen Philosophen Platon. So sei eine Firma auf die Säulen Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maß/Besonnenheit zu stellen.

Klugheit bedeute, den nüchternen Blick auf die Realität zu behalten und vor dem Handeln zuerst zu denken. Gerechtigkeit heiße, für die Mitarbeiter berechenbar zu sein, was auch Ehrlichkeit, zum Beispiel bei anstehenden Entlassungen beinhalte. Tapferkeit hingegen meine, auch gegen Widerstände ein Risiko einzugehen und auch mal den ersten Schritt auf Neuland zu wagen. Besonnenheit schließlich bedeute, das



Das Steuer fest im Griff: Das erwarten Mitarbeiter von ihren Chefs auch in stürmischen Zeiten. FOTO: THINKSTOCK

richtige Maß für jeden Mitarbeiter zu finden, eine nicht immer leicht zu lösende Aufgabe, da sie eine Gratwanderung zwischen Vorgabe und dem Respekt vor der Individualität

nach sich ziehe. Auf den ersten Blick erscheinen die aufgeführten Punkte einsichtig, auf den zweiten Blick aber doch recht allgemein. Es stellt sich die Frage, wie Führung in stürmi-

chen Zeiten sich konkret im Alltag des normalen Betriebsablaufes darstellen soll. Hier unterscheidet Stöss drei Bereiche: Erstens, sich selbst führen, zweitens, Mitarbeiter führen

und drittens, Organisationen führen. Allen Punkten voran steht die Selbstführung, das heißt, es muss bewusst und durch positive Emotionen ausgedrückt werden, wie und wohin der Zug der Firma fahren soll. Der Chef habe mit geistiger Klarheit und konzentrierter Energie zu handeln, um den Mitarbeitern die notwendigen Wege und Ziele der Betriebsführung ins Bewusstsein zu rücken, um somit Antworten auf die drei Fragen zu erhalten: Was ist mir wichtig? Was will ich erreichen? Was will ich auf keinen Fall?

Demokratie ist nicht immer richtig

Durch diese Form der klaren Kommunikation werde den Mitarbeitern eine sichere Orientierung vermittelt, die im Regelfall alle an einem Strang ziehen lässt. Da nicht jeder Betrieb gleich ist, hängt die Art und Weise dieses Umgangs von verschiedenen Faktoren ab und ist, abhängig unter anderem von der Betriebsgröße oder der Organisation des Unternehmens, unterschiedlich zu realisieren. Dies äußert sich beispielsweise in den Führungsstilen, die coachend, gefühlorientiert, demokratisch, visionär, fordernd oder befehlend sein können. So wird eine Organisation wie die Bundeswehr wohl mit einem an Befehlen orientierten Führungsstil mehr Erfolg haben als wenn dieser von Gefühlen geleitet würde. Ebenso ungeeignet ist ein an demokratischen Werten ausgerichteter Führungsstil in einem Segelboot bei schwerer See. Da muss der Kapitän das Sagen haben. In einer Werbeagentur hingegen wird man mit Befehlen nur selten erfolgreich sein. Hier ist die coachende, visionäre Art der Führung eher angebracht. Wie man an diesem Beispiel sehen kann, ist nicht ein bestimmter Führungsstil immer vorherrschend, es können sich im Einzelnen auch Vermischungen ergeben.

Ausgestattet mit diesem klaren Selbstbild und Auftreten, sowohl des Chefs als auch der Mitarbeiter, lassen sich Dirk Stöss zufolge die eigenen Unternehmensziele und Produkte auch dem Kunden gegenüber eindeutig vermitteln. So bietet Führung in stürmischen Zeiten einen Wettbewerbsvorteil, der für den Fortbestand einer Firma unter Umständen überlebenswichtig sein kann.