SWZ-Serie
Aus der Krise lernen (4) – Ein Essay über Wege zur Krisenbewältigung

Führen in bewegter Zeit

In der Krise ist der Wettbewerb härter, die Auftragslage unsicher geworden, und auf Prognosen ist kein Verlass. Sogar gewöhnlich sicher agierende Führungskräfte tun sich schwer, den Überblick zu bewahren **und das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter (sicher) zu führen.**

Bozen – Führen bedeutet, „starke Entscheidungen unter schwierigen Bedingungen zu treffen und dabei Halt zu geben – ohne Anspruch darauf zu erheben, es immer zu können", wie der deutsche Logiker und Wissenschaftstheoretiker Matthias Varga von Kibèd (SYST-München) einmal festgestellt hat. Dieser Versuch, „Führung in einem Satz" zu definieren, lässt auf die große Führungsleistung schließen, die Menschen in verantwortlichen Positionen einbringen, für das Unternehmen, für die Mitarbeiter und für sich selbst.

Dabei gibt es kein allgemein gültiges Handwerkszeug, welches standardisierte Maßstäbe setzt, an denen die Führungskraft ihre Fähigkeiten messen kann. Führen heißt vor allem eine Person zu führen: sich selbst. Diese Aufgabe verlangt Festigkeit und persönliche Stärke, eine hohe Entscheidungssicherheit und Kommunikationsfähigkeit. Doch wie kann die Führungskraft diesen hohen Anforderungen gerecht werden? Was bewirkt das gewohnte Muster: immer besser, immer schneller, immer mehr?

Strukturen neuen Bedingungen anpassen

Ehrgeiz, Zielstrebigkeit, Leistungsorientierung und Risikofreudigkeit sind der natürliche Antrieb des Unternehmers, der Führungskraft. In Zeiten des Aufbaus und des Wachstums sind es die erfolgversprechenden Führungseigenschaften schlechthin. In Krisenzeiten berühren oftmals dieselben Eigenschaften auch seine Achillesferse, die Verletzlichkeit, wenn Unsicherheit und Verlustängste überhand nehmen. Wenn beispielsweise ein von der Krise betroffenes Unternehmen Umsatzrückgänge verkraften, Strukturen neuen Bedingungen anpassen muss, werden hohe und neue Anforderungen an die Führungskraft gestellt.

Gerade Pioniere und Gründer von Unternehmen können diesen Verlust als etwas sehr Persönliches, sehr Existenzielles erleben. Häufig sind sie durch ihren Einsatz und ihre Identifikation über die Arbeitsleistung hinaus auch persönlich mit ihrem Unternehmen stark verbunden. Der klare Blick für Entscheidungen, welche das Unternehmen sicher und bestimmt durch die Krise führen können, ist unter diesen Bedingungen oftmals eingeschränkt. Was bleibt, ist die Notwendigkeit, Entscheidungen in Unsicherheit zu treffen.

Der Entscheidungs- und Handlungsdruck, welchem sich die Führungskraft stellen muss, wird nicht selten durch unreflektiertes Handeln, verstärktes Kontrollbedürfnis über einzelne Bereiche und Geschäftsprozesse oder aber auch durch inneren Rückzug und Entscheidungsverweigerung kompensiert. Oft sind es dann engagierte Mitarbeiter, die versuchen, das Führungsvakuum nach Möglichkeit zu füllen. Da sie jedoch nicht immer die nötige Entscheidungskompetenz haben, kann dies zu einem hohen Energieverlust führen und die eigentlich wichtigen Aufgaben können nicht in der notwendigen Klarheit wahrgenommen werden.

Führung in der Krise braucht Kraft

Häufig wird auch durch das Delegieren der Verantwortung an verschiedenste Beratungsfelder versucht, der Lage Herr zu werden. Dabei ist es die Führungskraft selbst, die aufgrund ihrer unternehmerischen Stärke genau weiß, wo die Ressourcen und wo die Grenzen des Unternehmens, des eigenen Verantwortungsbereiches und der Mitarbeiter liegen.

Daher wird es zur persönlichen und ethischen Pflicht, für sich selbst, für die persönliche Führungs-„Kraft" zu sorgen, denn in der Stärke ist der Blick für das Wesentliche frei, eröffnen sich Chancen, die in der Veränderung, in der Entwicklung neuer Kompetenzen, im Beschreiten neuer Wege liegen.

Regina Bogner

Elisabeth Graf

Innehalten, sich stärken und neue Wege beschreiten – Führungskräfte nehmen sich selten Zeit innezuhalten, sich bewusst mit den eigenen Werten, den Werten des Unternehmens, den persönlichen Stärken und Schwächen, den Ressourcen und Grenzen der Mitarbeiter, den Möglichkeiten und den Rahmenbedingungen des Unternehmens auseinanderzusetzen. In der Selbstreflexion sie sich selbst Orientierung in unsicheren Entscheidungen.

Auch erleben Führungskräfte in ihrer Position eine rollenbedingte Einsamkeit. Häufig vermissen sie die Möglichkeit, sich mit Abstand zum Tagesgeschäft professionell und produktiv auszutauschen, sich mit anderen Perspektiven und Sichtweisen zu konfrontieren, um sich dadurch selbst einen größeren Handlungsspielraum zu schaffen.

Manchmal findet dieser Austausch unter Kollegen, manchmal in der Familie oder mit Nahestehenden statt. Vielfach suchen Führungskräfte aber auch ein professionelles Beratungsgespräch, das den Vorteil eines diskreten und neutralen Rahmens für das Erarbeiten von neuen Perspektiven und Lösungen bietet. Übergeordnetes Ziel ist dabei die Stärkung der Führungskraft in ihrer Rolle und ihrer Fähigkeit, immer mehr verschiedene Sichtweisen und Perspektiven einnehmen zu können, um daraus individuelle Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten und neue, effektivere Wege zu gehen.

Neue Lösungen und Perspektiven erarbeiten

Zur Stärkung der eigenen Führungs-„kraft" müssen darüber hinaus auch die Mitarbeiter in die Verantwortung genommen werden. Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter sind eine Ressource, die von Führungskräften oft zu wenig genutzt wird, oft aus der Befürchtung heraus, die Führungsmacht zu verlieren. Traditionelle, hierarchische Führungsmodelle und Vorbilder haben in der Vergangenheit bedeutende Entwicklungen ermöglicht. Heute jedoch stoßen sie angesichts der kulturellen und strukturellen Veränderungen an die Grenzen dessen, was sie zu leisten imstande sind. Wertewandel, unbegrenzte Vernetzung der Arbeitswelt und die Komplexität von Führungsaufgaben verlangen eine differenzierte, auf das Gesamtsystem des Unternehmens abgestimmte Führung. Führungskräften und Mitarbeitern ist bewusst, dass es bei großen Entscheidungen nicht Gewinner und Verlierer, sondern Betroffene auf beiden Seiten gibt. Denn der Erfolg des Unternehmens und die Sicherheit des Arbeitsplatzes stehen dicht beieinander und verlangen nach gegenseitiger Wertschätzung und gemeinsamer Leistung. Damit beides gelingen kann, müssen auch die Mitarbeiter in die Verantwortung genommen werden, ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Talente für die Entwicklung des Unternehmens einzusetzen.

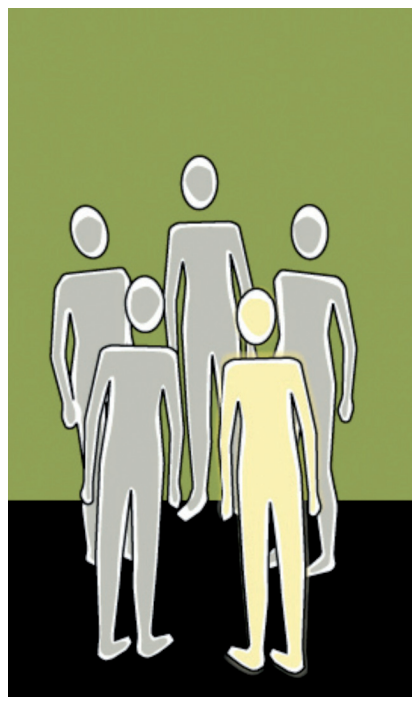
Stärkung der eigenen Führungs-Kraft

Fazit – Abschließend bleibt die Frage, wie der Unternehmer als ganze Person mit seinen starken und weniger starken Seiten sein Schiff durch die Krise lenkt. Am Horizont erscheint ein neuer Typus des Unternehmers, der vom Thron des unbeirrbaren Lenkers und Machers herabsteigt. Dieser Leader weiß sowohl um seine persönliche Unabhängigkeit als auch um sein Eingebundensein in die Interdependenzen seines Betriebes. Die Krise und die damit verbundenen Grenzerfahrungen öffnen den Raum für ein entlastendes neues Führungsmodell. Nicht nur im Sturm braucht der Kapitän die Kraft der gesamten Besatzung, damit er sein Schiff sicher in den Hafen führen kann.

Elisabeth Graf
Regina Bogner

Die Autorinnen: Dr. Elisabeth Graf ist Unternehmensberaterin, Coach und Supervisorin, Dr. Regina Bogner-Unterhofer Trainerin, Coach und Supervisorin.

Heroisches Management



Leadership als Teil des Systems

Quelle: Leadership-Times, David Kantor

Info

Ende der Serie „Krise"

Mit der vierten Folge von „Aus der Krise lernen" endet diese Artikelserie, die in einem Beraterkreis entstanden ist, der sich mit Fragen zur Kompetenzentwicklung und konstruktiven Unterstützung von System und Person in Zeiten der Krise beschäftigt.

Dem Kreis gehören an: Dr. Elisabeth Graf, Supervisorin und Coach für Führungskräfte und Teams in Organisationsentwicklungsprozessen (elisabeth.graf@rolmail.net); Dr. Regina Bogner-Unterhofer, Trainerin im Bereich Kompetenzenpass, Kompetenzanalyse und Zielarbeit, Coach und Supervisorin (regina.bogner@gmx.net); Martha Profanter-Pramsohler, Lernberaterin und Coach P.P. mit den Schwerpunktthemen Kommunikation, Aufdecken von Potenzialen und Talenten, Lernen (martha@lernberatung.net); Bertram Nejedly, Coach, Organisationsberater, Supervisor mit den Schwerpunkten Diagnostik und Entwicklungsstrategien (info@bertram-nejedly.com).

Warum Mitarbeiter ihren Chefs folgen

Gründe und Grundsätze

Chefs gehen voraus, ihre Mitarbeiter folgen ihnen. Nur weil sie von ihnen abhängig sind? Oder gibt es bessere Gründe? Drei **Merksätze für Führungskräfte.**

Bonn – Warum sollten meine Mitarbeiter sich von mir führen lassen? Eine Frage, die sich Chefs sicher nicht allzu oft stellen, vielleicht, weil sie keine schlüssige Antwort parat haben. Dabei sollte jede/r, die/der für eine bestimmte Anzahl Mitarbeiter verantwortlich ist, auch wissen, was sie/ihn dazu befähigt, diese zu führen.

Drei grundsätzliche Empfehlungen sollten beherzigt werden:

1. Halten Sie Ihren Mitarbeitern die Unternehmensziele vor Augen – Im harten Konkurrenzkampf kommt es schließlich immer mehr auf die Menschen an, nicht mehr so sehr auf die Produkte. Die Frage ist nur, wie dieser Erkenntnis im Alltag Rechnung getragen wird. Wie motiviert man Menschen? Wie bringt man sie dazu, einem zu folgen, auch in schwierigen Situationen, in denen man mehr von ihnen fordern muss als nur die bloße Pflichterfüllung? Wichtigstes Gebot ist, den Mitarbeitern das Unternehmensziel immer wieder vor Augen zu führen und zu betonen, wie wichtig ihr Einsatz ist, um dieses auch zu erreichen.

2. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Gelegenheit zur Mitbestimmung – Bürokratie und starre Hierarchien sind die größten Feinde eines guten Arbeitsklimas. Mitarbeiter, die sich nur als Rädchen im Getriebe fühlen, vermissen den nötigen Respekt ihrer Arbeit gegenüber und verweigern die Zusammenarbeit. Sie kündigen innerlich und ziehen sich auf einen Dienst nach Vorschrift zurück. Je mehr Gelegenheit Mitarbeiter zur Mitbestimmung bekommen, umso engagierter sind sie auch, das zeigt die Praxis immer wieder. Wann haben Sie sich zuletzt die Mühe gemacht, Ihre Mitarbeiter um neue Ideen zu bitten? Dürfen sie in den üblichen Mitarbeitergesprächen auch Kritik üben und Anregungen vorbringen?

Respekt vor Arbeit der Mitarbeiter

3. Leben Sie die Unternehmensethik vor – Ethik und Glaubwürdigkeit, so lautet die Expertenmeinung, sind die wichtigsten Faktoren, die Mitarbeiter überzeugen. Nur wenn Führungskräfte die Unternehmensethik auch glaubwürdig vorleben, können sie erwarten, dass ihre Mitarbeiter ihnen darin folgen. Fähige Mitarbeiter, heißt es, werden sich in Zukunft nicht mehr an Unternehmen binden, in denen nur der Profit zählt. Gesellschaftliches Engagement, Unternehmenskultur, Freiräume und Mitbestimmungerecht – das sind die Schlüsselbegriffe, die gute Leute binden. *(FRF)*