

In stürmischen Zeiten richtig handeln

In Krisenzeiten sind Leadership-Kompetenzen massgeblich entscheidend, um das Unternehmen sicher durch stürmische Zeiten zu navigieren. Wie das KMU-Management die Herausforderung nutzt.

«Unmöglich, das geht nicht!», so drückte es kürzlich ein Mitglied einer KMU-Geschäftsleitung aus. An dem Beispiel erlebte ich in meiner Tätigkeit als Berater und Coach auf eine eindrückliche Art und Weise, dass Krisenzeiten auch viele Chancen bieten. In turbulenten Zeiten werden Entscheidungen oft unter Zeitdruck gefällt. Einige dieser kurzfristigen Entscheidungen sind unbewusste Weichenstellungen, welche weitreichende Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens haben.

Schnellschüsse

Der stärkere Einfluss von Fremdfaktoren ist deutlich spürbar. Der Druck führte bei der erwähnten KMU-Geschäftsleitung dazu, dass man sich zu schnell auf die kurzfristigen Massnahmen konzentrierte. Die sich daraus ergebenden mittelfristigen Veränderungen wurden vernachlässigt und Ab-



Klare Positionierung und Weitsicht gehören zu einer erfolgreichen Strategie.

PD

weichungen zur festgelegten Strategie zu dem Zeitpunkt nicht berücksichtigt. Gerade jetzt wäre es wichtig gewesen, dass die Organisation es versteht, mit der höheren Fremdsteuerung gekonnt umzugehen. Change-Fähigkeiten der Führung und der Mitarbeitenden sind dafür erforderlich.

Genauere Analyse

Nicht abschätzbare Zukunftsaussichten und die finanziellen Einbussen erzeugen Druck. Das sind zwei Hauptfaktoren, welche

die Verunsicherung im Unternehmen anwachsen lässt. Um dem entgegen zu wirken, sind Management und Eigentümer gefordert. Risikoanalyse, Einschätzung der Marktentwicklung und Stellung der eigenen Unternehmung im Markt sind drei Hauptaufgaben.

Sicht nach vorne

Bevor man einschneidende Massnahmen einleitet, ist es notwendig, eine mittelfristige Marktbetrachtung von zirka ein bis zwei

Jahren zu machen. Waren es bis dato mehrheitlich Themen über Kundenpflege, Produkteentwicklungen und Produktionsverfahren, so sind jetzt Themen auf der Tagesordnung, welche auf Kostensenkungen ausgerichtet sind. Das löst in vielen Fällen Widerstand oder Ohnmachtsgefühle aus. Erschwerend kommt hinzu, dass durch den hohen Druck in turbulenten Zeiten das Nervenkostüm dünner wird. Dies kann schnell zu handfesten Konflikten führen.

Konflikte können gelöst werden und sollten als Chance verstanden werden. Häufig entstehen aus erfolgreichen Konfliktprozessen sogar Massnahmen zur Verbesserung eines Arbeitsablaufs, eines Produkts und so weiter. Aber: Veränderung ist keine einfache Sache, und nicht selten kommt es bei Mitarbeitenden zu inneren Kündigungen. Zum Abbau von Widerstand ist das beste Instrument, die Belegschaft in den Veränderungsprozess zu integrieren, sie partizipieren zu lassen und vom Betroffenen zum Beteiligten zu befördern. Dann entsteht Positives. Viele eindrückliche Beispiele aus meiner Praxis belegen, dass dieses Prinzip unabhängig von der Firmengrösse Gültigkeit hat. Die Handlungsmuster in Krisenzeiten verändern sich im Handumdrehen. Nur ist man sich oft der Auswirkungen nicht bewusst.

Richtig kommunizieren

Werden zum Beispiel die vom Management gewohnten Entscheidungswege verändert, so ist das neben der rein sachlichen Information auch eine emotional verschlüsselte Botschaft an die Mitarbeitenden. Die Art und Weise der Kommunikation entscheidet letztendlich darüber, ob die Mitarbeitenden Veränderungen als positives oder negatives Zeichen wahrnehmen. Wichtig ist es, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, dass es Verhandlungsspielraum für sie gibt. Das heisst nicht,

dass das Management keine klaren Ziele setzt. Es soll heissen, dass man der Belegschaft mit den Zielsetzungen gleichzeitig ein Gesprächsangebot macht. Das erschafft Vertrauen, im Sinne «Meine Anliegen werden ernst genommen». Die Umsetzung erfolgt am besten in der Form eines Workshops oder in kleineren Gruppengesprächen und sinnvollerweise mit einem Moderator.

Jörg Meerholz

Zur Person



Jörg Meerholz, Executive Master of Business Administration, Professional Certified Coach/ICF ist Inhaber der «merik unternehmensberatung & coaching gmbh». Der KMU-Coach entwickelt und begleitet seit vielen Jahren Firmen in herausfordernden Unternehmensphasen, Organisationsentwicklungen wie auch in Changeprozessen. Meerholz besitzt 15 Jahre direkte Führungserfahrung auf GL-Stufe in internationalen KMU.

Info und Kontakt:

www.merikberatung.ch/angebote