

Leadership

Strategische Weichenstellungen in wirtschaftlich turbulenten Zeiten

In Krisenzeiten sind Leadership-Kompetenzen massgeblich entscheidend, um das Unternehmen sicher durch die stürmischen Zeiten zu navigieren. Wie das KMU-Management diese Herausforderung nutzen kann, zeigt folgender Beitrag.

Jörg Meerholz

In schwierigen Zeiten werden Entscheidungen oft unter Zeitdruck gefällt. Einige dieser kurzfristigen Entscheidungen sind unbewusste Weichenstellungen, welche weitreichende Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens haben.

Gefahren ermitteln

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 Abweichungen 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.

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. Risiko-

analyse, Einschätzung der Marktentwicklung und Stellung der eigenen Unternehmung im Markt sind drei Hauptaufgaben. Konkret besteht die Aufgabe darin, die grössten Gefahren zu ermitteln und geeignete Sofort-Massnahmen einzuleiten.

Kostensenkungsmassnahmen

Bevor man einschneidende Massnahmen einleitet, ist es notwendig eine mittelfristige Marktbeobachtung von zirka ein bis zwei Jahren zu machen und nicht in Hektik und Kurzschluss handlungen zu verfallen. Die Entwicklung des Kundenmarktes gibt überlebenswichtige Antworten auf folgende Fragen: «Wie ändert sich das Konsumverhalten? Sind neue Trends vorhanden? Stellen die Kunden neue Anforderungen?». Das Management erkennt dadurch die mittelfristigen Chancen und Gefahren des Unternehmens und beurteilt die Situation unter Einbezug dieser Erkenntnisse umfassender, als wenn sie lediglich auf die bedrohliche Situation reagiert.

Zudem ändern sich die sachlichen Themen, mit denen sich das Unternehmen zwangsläufig auseinandersetzt. Waren es bis dato mehrheitlich Themen über Kundenpflege, Produkteentwicklungen und Produktionsverfahren, so sind jetzt Themen auf der Tagesordnung, welche

auf Kostensenkungen ausgerichtet sind. Da zahlreiche Unternehmen in den vergangenen zwei bis drei Jahren bereits diverse Kostensenkungsprogramme und Rationalisierungen durchgeführt haben, löst die Ankündigung erneuter Kosteneinsparungen in vielen Fällen Widerstand oder Ohnmachtsgefühle aus. Erschwerend kommt hinzu, dass durch den hohen Druck in turbulenten Zeiten das Nervenkostüm dünner ist. Dieses kann schnell zu handfesten Konflikten zwischen Abteilungen, der Belegschaft und dem Management oder unter Einzelpersonen führen und sich blockierend auswirken. Aus Sicht der Führungsperson passiert genau das, worüber sie denkt «Jetzt nicht auch das noch!»

Professionell führen

Konflikte können gelöst werden und sollten als Chance verstanden werden. Häufig entstehen aus erfolgreichen Konfliktprozessen sogar Massnahmen zur Verbesserung eines Arbeitsablaufs, eines Produkts u.s.w.. Mit Widerständen wird man in der Führung öfter konfrontiert, besonders in unsicheren Zeiten ist das eines der Hauptthemen. Dies liegt an den Gewohnheiten der Menschen. 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. 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.

Ein weiterer zu beachtender Aspekt in Krisenzeiten sind Informationsveranstaltungen. Dort werden oftmals einfach Massnahmen verkündet, ohne der Belegschaft einen Folgeprozess anzubieten, an dem sie beteiligt ist. Die Erfahrung zeigt, dass diese Art der Information Ängste auslöst und somit Widerstand entsteht. Im Gegensatz dazu ist es richtig, 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 Beleg-

schaft 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.

Fazit

In Krisenzeiten sind Leadership-Kompetenzen massgeblich entscheidend, um das Unternehmen sicher durch die stürmischen Zeiten zu navigieren. Eine ehrliche, sachliche Einschätzung der Realität und ein gesundes Mass an Bescheidenheit sind zwei notwendige Eigenschaften von guten Führungskräften.

Aus Entscheidungen und Weichenstellungen in Krisenzeiten kann durchaus grosser Nutzen gewonnen werden. Entscheidend ist die Art und Weise, wie man damit umgeht. Unprofessionelles, in der Praxis teilweise bedenklich eigenständiges Verhalten des Managements, führt kurz- oder mittelfristig zum Scheitern. Eine neue Ordnung entsteht dann, wenn veraltete Zöpfe wohlüberlegt über Bord geworfen werden. Brachliegendes Potenzial wird genutzt, wenn es dem Management gelingt, die Belegschaft für den Veränderungsprozess zu gewinnen.

◀ Die Art und Weise der Kommunikation entscheidet darüber, ob die Mitarbeitenden Veränderungen als positives oder negatives Zeichen wahrnehmen.

Um Schiffbruch zu verhindern, muss der Veränderungsprozess frühzeitig richtig aufgleist werden. Dazu ist es notwendig eine erfahrene Person mit einer unabhängigen Sichtweise zu integrieren oder ihr sogar die Prozessführung zu übergeben. Eine Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Coach stellt dieses sicher.

- Klare Zielsetzungen
- Angemessene Informationspolitik
- Partizipation der Belegschaft
- Aufgaben mit kühlem Kopf, mit Mut und Geschicklichkeit anpacken

So werden auch die unpopulären Entscheidungen im Unternehmen von der Belegschaft angenommen. ■

Porträt



Jörg Meerholz ist Inhaber der merik unternehmensberatung & coaching gmbh. Er entwickelt und begleitet seit vielen Jahren KMU in herausfordernden Unternehmensphasen, Organisationsentwicklungen und Changeprozessen. Er besitzt 15 Jahre direkte Führungserfahrung auf GL-Stufe in internationalen KMU.

Kontakt



Jörg Meerholz
Inhaber
merik unternehmensberatung &
coaching gmbh
6048 Horw/Schweiz
Tel. 079 415 4130
meerholz@merikberatung.ch
www.merikberatung.com

