



DIE CHANCE DER KRISE NUTZEN UND WEICHEN IM BETRIEB NEU STELLEN

# Entscheidung statt Harmonie

Schwere Krisenzeiten bieten Unternehmern auch gute Voraussetzungen. Jetzt lassen sich Veränderungen initiieren und realisieren. Firmenchefs sollten dazu mutig Handlungs- und Entscheidungsstrategien freisetzen.

**WIDERSTAND** regt sich in vielen Unternehmen, sobald das Management verkündet »Wir müssen unsere Struktur« beziehungsweise »unsere Strategie ändern.« Nicht nur, weil Mitarbeiter befürchten, sie könnten ihren Arbeitsplatz verlieren, sondern auch, weil viele bangen, dass mit der Veränderung Privilegien abgebaut werden und/oder sich die gewohnten Arbeitsinhalte, -abläufe und -strukturen ändern. Schnell wird dann der Vorwurf laut: »Unsere Chefs haben nur noch den eigenen Profit und den der Aktionäre vor Augen.« Und: »Unser Management pflegt einen autoritären Führungsstil.«

Dass solche Vorwürfe laut werden, ist verständlich. Denn jede Veränderung stellt Gewohntes infrage. Deshalb löst sie Unsicherheit aus. Trotzdem ist es erschreckend, welche massive Ängste geplante Änderungen bei Mitarbeitern oft erzeugen. Dies ist auch in Versäumnissen der in Vergangenheit begründet. In guten Zeiten neigen Unternehmen

dazu, konfliktträchtige Entscheidungen auf die lange Bank zu schieben, denn viele Unternehmen verdienen prächtig. Also besteht für ihre Geschäftsleitung kein Anlass, die Strategien und Strukturen zu hinterfragen.

## Eher Harmonie- statt Entscheidungskultur

Bei guter Wirtschaftslage neigen Führungskräfte kaum dazu über die Effektivität der Führungskultur ihres Unternehmens nachzudenken. Sie sehen sich als Entscheider nicht veranlasst, offensiv den Konflikten zu stellen, die jede Kultur-, Struktur-, Strategieänderung mit sich bringt. Die Folge: In den Unternehmen entwickelt sich keine Entscheidungskultur, in der man Zukunftsfragen aktiv angeht. Stattdessen macht sich eine Harmoniekultur breit, in der jeder versucht, (Interessen-)Konflikte zu vermeiden.

Übersehen wurde dabei: Jede Entscheidung enthält ein Konfliktpotenzial, weil sie stets andere Lösungswege ver-

wirft. Jede unternehmerische Entscheidung ist eine Zukunftsentscheidung und somit mit Risiken verbunden. Zukunftsentscheidungen können, weil sie die Zukunft gedanklich vorwegnehmen, meist nicht im Konsens, sondern nur mit Macht entschieden und umgesetzt werden. Nicht-Entscheiden ist oft folgenschwerer als partielles Fehl-Entscheiden, denn mit dem Nicht-Entscheiden geht ein Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher.

Weil in manchen Unternehmen in den zurückliegenden Jahren notwendige Zukunftsentscheidungen nicht getroffen wurden, gerieten sie in folgende fatale Situation: Ihre Mitarbeiter vergaßen, dass jeder Organismus auf Dauer nur überleben kann, wenn er sich kontinuierlich weiterentwickelt.

In den Firmen machte sich zudem eine Denk- und Verhaltensstruktur breit, die außer Acht lässt, dass Unternehmen Zweckgemeinschaften sind. Deren oberstes Ziel ist es, Gewinn zu erwirtschaften. Diesem Ziel ordnen sich

alle anderen Funktionen unter. Dies verdrängten auch viele Führungskräfte. Deshalb mutierten sie von Orientierung bietenden Vorgesetzten zu Coaches, die sich einseitig um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter kümmerten. Sie haben vergessen, dass ihre Hauptaufgabe darin besteht sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter so (zusammen-) arbeiten, dass die Aufgaben erfüllt und die gesteckten Ziele erreicht werden.

### Krisen machen klar, was wirklich wichtig ist

In einem von solchen Denk- und Verhaltensmustern geprägten Umfeld wirkt es autoritär, wenn Führungskräfte Leistung und sofern nötig ein verändertes Verhalten fordern. Dies ist aber nicht autoritär. Es stellt vielmehr eine Rückbesinnung auf die (Haupt-) Aufgabe der Führungskräfte im Zweckverband Unternehmen dar.

Bewusst werden solche Fehlentwicklungen vielen Unternehmensführern oft erst, wenn wie in der aktuellen Wirtschaftskrise die Erträge sinken. Entsprechend panikartig ist dann oft ihre Reaktion.

Initiierten sie zuvor kaum Veränderungen, wollen sie jetzt über Nacht gleich alles umkrempeln. Wurden zuvor Entscheidungen (wenn überhaupt) weitgehend nach dem Konsensprinzip getrof-

fen, wird nun plötzlich mit entsprechender Macht entschieden.

Viele Führungskräfte fallen also von einem Extrem ins andere. Entsprechend verunsichert sind ihre Mitarbeiter, und entsprechend massiv sind ihre Widerstände. Dabei bieten gerade Krisenzeiten ideale Voraussetzungen, um Veränderungsprozesse effektiv zu gestalten, denn in ihnen treten die Versäumnisse der Vergangenheit offen zutage. Folglich kann man Mitarbeitern recht einfach vermitteln, warum eine Veränderung nötig ist.

Ähnlich ist es, wenn Märkte zusammenbrechen. Dann vollzieht sich in ihnen ein Paradigmenwechsel, und das Heer der Anbieter gruppiert sich neu. Folglich ergeben sich hieraus auch neue Chancen für die Unternehmen. Auch dies kann den Mitarbeitern vermittelt werden.

### Nötige Veränderungen mit Macht vorantreiben

Die Unternehmensleitung erkennt die Chancen, die sich aus der Marktveränderung ergeben, und packt sie gegen alle Widerstände beim Schopf. Denn eines zeigen alle Veränderungsprojekte in Unternehmen. Sie sind nur dann erfolgreich, wenn die oberste Führungsebene die ihr verliehene Macht konsequent nutzt, um die nötigen Entscheidungen zu treffen und die damit ver-

## i ZUR PERSON

### Dr. Georg Kraus

ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner in Bruchsal. Er ist unter anderem auch der Autor des »Handbuch Change-Management« (Cornelsen Verlag, 2006) und zudem des Buches »Führen in Krisenzeiten« (Gabler Verlag, 2004).



Tel. +49 7251 989 034

[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

bundenen Prozesse zu initiieren. Die oberen Führungskräfte müssen ihre gesamte Autorität in die Waagschale werfen, um bei den Mitarbeitern für die Veränderung zu werben, so dass jedem deutlich wird: Wir wollen und müssen diesen Prozess durchlaufen.

Ein weiteres Erfolgskriterium ist: Führungskräfte müssen viel Zeit und Energie darauf verwenden, ihre Mitarbeiter über den Inhalt ihrer Entscheidungen sowie über deren Motive und Auswirkungen zu informieren. Dass sich trotzdem oft Widerstand regt, ist verständlich. Schließlich gibt es bei Veränderungsprozessen Gewinner und Verlierer. Daher spielt in den mit ihnen verbundenen Entscheidungsprozessen die Machtfrage eine zentrale Rolle.

Verständlich ist vor diesem Hintergrund auch, dass den oberen Führungskräften, wenn sie die ihnen verliehene Macht nutzen, zuweilen ein autoritäres Verhalten vorgeworfen wird. Schließlich bedeutet »sich verändern« meist, sich von liebgewonnenen Denk- und Verhaltensmustern zu verabschieden. Es ist aber nicht autoritär, wenn Führungskräfte ihre gesamte Autorität, Macht und Entscheidungskompetenz in die Waagschale werfen, um nötige Veränderungen voranzutreiben. Indem sie dies tun, nehmen sie nur ihre Aufgabe wahr. •

DR. GEORG KRAUS

## i HINWEISE, WIE SIE DIE KRISE ALS CHANCE NUTZEN

- In Krisenzeiten strukturiert sich der Markt neu. Hieraus ergeben sich auch neue Chancen für Ihr Unternehmen.
- Auch wenn Ihr Unternehmen in der Krise steckt, ist dies eine Chance - zum Beispiel, um nötige Veränderungen einzuleiten. Denn nun ist für jeden einsichtig: Es muss etwas geschehen.
- Hege Sie nicht die Illusion, unternehmerische (Zukunfts-)Entscheidungen ließen sich im Konsens treffen. Sie beruhen stets auf Annahmen, wie sich der Markt / Ihr Unternehmen künftig entwickelt. Deshalb können sie meist nur mit Macht getroffen werden.
- Werfen Sie beim Umsetzen der getroffenen Entscheidungen Ihre Autorität in die Waagschale, damit allen Beteiligten deutlich wird: Wir müssen und wollen diesen Prozess durchlaufen.
- Erliegen Sie nicht dem Irrglauben: Wenn ich entschlossen handle und meine Führungsmacht aktiv nutze, zeige ich ein autoritäres Verhalten. Nein, indem Sie so handeln, nehmen Sie nur Ihre Aufgabe als Führungskraft wahr.
- Bedenken Sie: Bei jedem Veränderungsprozess gibt es Gewinner und Verlierer. Deshalb sind Widerstände normal.
- Minimieren Sie die Widerstände aber, indem Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern für die Veränderung werben, werben und nochmals werben. Unter anderem, indem Sie ihnen die Chancen aufzeigen, die sich aus der Veränderung ergeben, und welche Konsequenzen es hätte, wenn diese nicht erfolgen würde.

Die Dokumentnummer für diesen Beitrag unter [www.form-werkzeug.de](http://www.form-werkzeug.de) ist FW110026