

Führen in turbulenten Zeiten

Von Maria Havermann-Feye

Insolvenzen und Strukturkrisen kennzeichnen die Unternehmenslandschaft und machen weder vor kleinen und mittelständischen Unternehmen noch vor großen Firmen halt. Ist die derzeitige Lage so hoffnungslos oder gibt es erste Anzeichen für eine Besserung am Horizont?

Laut Prognosen und Zahlen der letzten Tage ist ein zartes Aufleben der Konjunktur zu erkennen. Diese Entwicklungen lassen uns aufhorchen und nach den Gründen forschen. Ist es die veränderte politische Landschaft, der sich in der Weltwirtschaft aufzeigende Aufschwung oder sind es Prozesse in den einzelnen Unternehmen, die eine Umkehr bewirken. Gibt es ihn noch - den alten viel gerühmten deutschen Unternehmergeist? Er zeigt sich in den Unternehmen mit dem Erfahrungsschatz - wie Krisen überstanden, ja gewinnbringend genutzt werden können. Zaghafte berichten jetzt diese Unternehmen von Aufschwungstendenzen. Unternehmen, die in der Umbruchzeit einen grundlegenden Wandel vollzogen haben und jetzt gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Sicherlich hat das Zusammenspiel verschiedener Faktoren dazu beigetragen. Altbewährtes und fast in Vergessenheit geratenes Wissen wie „Einfach Managen“, „Die Macht des Einfachen“ oder „Das Maximumprinzip“ sind derzeit bewährte Theorien und angesagte Konzepte. Diese sind als Bestseller auf den Büchertischen zu finden. Ein entscheidender Punkt ist auch die Rückbesinnung auf das Potential der Mitarbeiter und das Zusammenrücken von Mitarbeitern und Führung in Zeiten der Krise. Dahinter steht die Renaissance der unternehmerischen Urtugenden:

- klare Zielsetzung
- Konzentration auf das Wesentliche
- Vertrauen auf die Kompetenz der Mitarbeiter
- Lebenserfahrung und Intuition

Das Motto ist: Weniger ist mehr – blinder Aktionismus trifft in wirtschaftlich turbulenten Zeiten nicht den Nerv. Krisen sind immer Anlass zur Besinnung auf alte Tugenden und Werte oder auch zur Neuorientierung. Ein wichtiger Bestandteil in allen Konzepten ist eine erfolgreiche Mitarbeiterführung, die im wesentlichen auf den drei Säulen Vertrauen, Verantwortung und Wertschätzung beruht.



Maria Havermann-Feye

Das belegt auch eine Mitarbeiterbefragung der Hexal AG. Das Unternehmen wurde vom Europäischen Konsortium ‚Great Place to Work‘ als Deutschlands bester Arbeitgeber in der Pharmaindustrie ausgezeichnet. Nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Mitarbeiter wurden zu ihrem Verhältnis zum Management, zum Unternehmen und zum Kollegenkreis befragt. Die Teilnehmenden punkteten in den folgenden Kategorien:

- Vertrauen / Glaubwürdigkeit
- Wertschätzung / Respekt
- Fairness
- Verantwortung / Identifikation

Mut zum „einfach managen“ – Garant für Unternehmenserfolg

Der Mut zu einfachen Strategien ist in Zeiten der Informations- und Wissensüberflutung nicht leicht. Neues muss eine Führungskraft beim „Einfach managen“ eigentlich nicht lernen – aber vieles sollte sie lassen. Wer starr an Regeln fest hält, sich im Detail verliert und den Perfektionismus übertreibt, steht sich selbst im Weg auf der Erfolgsleiter. Wer loslässt, hat die Hände frei und kann unbedrängt handeln ...

„Letztlich können wir als Unternehmensleitung nur gewisse Rahmenbedingungen schaffen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind selbst für das gute Klima verantwortlich, dass durch eine offene und faire Kommunikation und Zusammenarbeit geprägt wird“, so Dr. Andreas Strüngmann, Gründungsmitglied und Vorstand der Hexal AG.

Zeit für frischen Wind – Führen mit Kopf, Herz und Bauch

Und die hier angesprochenen Rahmenbedingungen, sowohl in der Begleitung der Mitarbeiter, als auch im Führungskräftecoaching zu schaffen, sind wir TrainerInnen und BeraterInnen gefordert. Wir sind aufgerufen auf beiden Seiten ein Bewusstsein für das Führen mit Kopf, Herz und Bauch zu schaffen. Das ermöglicht auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite einen vertrauensvollen Umgang miteinander, steigert die gegenseitige Wertschätzung und fördert den Mut zur Eigenverantwortung. Es prägt ein Unternehmensklima, in dem Motivation, Identifikation und Eigeninitiative der Mitarbeiter erwünscht sind und somit wachsen und gedeihen können. und somit wachsen und gedeihen können.

Die Hexal AG-Mitarbeiter haben ihre Erfahrungen mit einem vertrauensvollen, fairen, glaubwürdigen und von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Betriebsklima bereits gemacht. Sie fassten ihre Erfahrungen im Umgang mit allen Beteiligten in folgende Aussagen zusammen:

- Die Leitung formuliert die Ziele klar, setzt sie schlüssig um und informiert die Mannschaft gut.
- Die Führungskräfte erkennen den Einsatz der Mitarbeiter an, unterstützen sie in der Weiterbildung und fördern Ideen.
- Das Management sorgt für ein angemessenes Entgelt und ist gerecht bei auftretenden Konflikten.
- Die Mitarbeiter sind stolz auf ihre Leistung, die des Teams und des Unternehmens.

Diese Anregungen sollten als Leitlinien für die Umsetzung und das Umdenken auch in anderen Unternehmen Einzug halten.

Lassen Sie uns als kompetente „Schatzsucher“ den Erfahrungsschatz in den Unternehmen heben und auf Hochglanz polieren. So können wir helfen, dass sich die Sonnenstrahlen des Aufschwungs weit übers Land ausbreiten.

Maria Havermann-Feye, Jg. 1955, Langjährige kaufmännische, didaktische und theaterpädagogische Erfahrungen sind die Basis meine Arbeit in der Personalentwicklung.

Auf diesem Hintergrund habe ich in meine Seminare zur Verkaufsförderung und Produktschulung Elemente aus Theater und Spiel integriert. Damit wird in Teams und Gruppen die Kreativität aktiviert, messbar die Kommunikation kultiviert, die Organisation optimiert und die Leistung gesteigert. Die Teilnehmer - Mitarbeiter eines Unternehmens - erarbeiten eine Zukunftsvision und erleben den Wandel vom Ist- zum Soll-Zustand mit Improvisationen.

Am Schluss steht die Auswertung und ein detaillierter Aktionsplan. Damit die Vereinbarungen zeitnah realisiert werden, begleitet ich die Umsetzung im Einsatzbereich.

Die guten Erfahrungen aus der Improvisation im Seminar sind der Motor, eine motivierte Arbeits- und Unternehmenskultur zu entwickeln.

articulare. Kommunikation, Körpersprache, Theater
Maria Havermann-Feye
Ringstr. 32, D-53721 Siegburg
Tel. 02241-69532, Fax 02241-958559
havermann@articulare.de
www.articulare.de

Quelle: **Frauen unternehmen Norddeutschland 2004 / 05**, 8. Jahrgang März 2004
Organisation + Produktion: Caspari & Partner Hamburg, Tinsdaler Kirchenweg 241, 22559 Hamburg,
Tel. 040 / 450 38 118 Fax: -119
Internet: www.netznord.de
E-Mail: Caspari@netznord.de