

Nicht nur in Zeiten der Krise bedeutet Führen eine permanente Herausforderung für das Management. Die ständige Frage lautet: Wie unterstützen wir die Menschen auf dem Weg zum Erfolg?

Führen während und nach der Krise

Manfred M. ist 35 Jahre alt, seit vier Jahren verheiratet, Vater von zwei Kindern (4 und 2 Jahre). Er hat sein neues Eigenheim gerade bezogen. Nach einem Maschinenbau-Studium startete er als Trainee seine Berufskarriere in einem mittelständischen Automobilzulieferunternehmen und ist nun im selben Betrieb Gruppenleiter. Die Produktionskapazität wurde in den letzten Monaten um 50 Prozent im Vergleich zum Vorjahr reduziert, seine MitarbeiterInnen wurden auf Kurzarbeit gesetzt – lähmende Stille breitet sich aus. Er hat keine Antworten auf die gestellten und nicht geäußerten Fragen seiner MitarbeiterInnen, sein Vorgesetzter geht ihm aus dem Weg.

Manfred M. fühlt sich allein gelassen und er hat Angst. Die Konsequenz: Er macht sich seine eigenen Gedanken über seine Zukunft, über die finanzielle Sicherheit und seine berufliche Heimat. Mindestens 30 bis 50 Prozent seiner Leistungsfähigkeit setzt er jetzt dafür ein – und nicht für sein Unternehmen. Ernst Prost, Inhaber des auch in der Krise erfolgreichen deutschen mittelständischen Motorenölproduzenten LIQUI-MOLI, sagte treffend: „Unternehmen, die jetzt nur an die Renditeorientierung denken, erzeugen Angst – und Angst lähmt.“

Es braucht Orientierung, auch wenn es schmerzt

Aus den vielen Befragungen in den unterschiedlichsten Unternehmen wissen wir, wo den MitarbeiterInnen der Schuh drückt. Sie erhalten weder über MitarbeiterInnen-Gespräche noch in

Auch wenn Effizienzsteigerung und Kostenreduzierung noch so erforderlich sind, reicht es im Augenblick nicht, sich nur damit zu beschäftigen. Zukunftsängste und Desorientierung lähmen die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der MitarbeiterInnen. Führung ist gefragt.



Norbert Herbst Dieter Marth



anderer Form eine Rückmeldung über ihre Leistung bzw. ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Sie fühlen sich weder gefordert noch gefördert, ihre Meinung zählt nicht. Erfolgreiche Unternehmen setzen sich bewusst mit ihren MitarbeiterInnen auseinander, gerade auch in Krisenzeiten. Sie nehmen die Ängste und Befürchtungen wahr und suchen das Gespräch. Das heißt auch, die kritische Lage offen anzusprechen und zeitnah über die weiteren absehbaren oder möglichen Entwicklungen zu informieren: Dauer und Umfang der Kurzarbeit, Liquidität,

Rationalisierungen, Chancen und Gefahren der Insolvenz, Kündigungen, Übernahme der Auszubildenden.

Die MitarbeiterInnen sind mündige Menschen, die ein Anrecht darauf haben, Orientierung in einer immer komplexer werdenden Welt zu bekommen. Desinformation bedeutet Verunsicherung und Demotivation. Die MitarbeiterInnen entscheiden sich für das Unternehmen bewusst, welches ihnen eine Orientierung und eine Perspektive bietet.

MitarbeiterInnen wollen mitdenken und mitgestalten

Jede Führungskraft weiß es aus dem Grundlehrgang „Führung“: Mehrere MitarbeiterInnen wissen mehr als eine/r. Warum werden Manfred M. und seine MitarbeiterInnen nicht einbezogen in die Lösungssuche? Warum können sie nicht aktiv ihre Ideen zur Verbesserung der Lage einbringen und ihren Beitrag leisten?

Zukunftsorientierte Unternehmen veranstalten mit der Unterstützung externer Moderatoren Zukunftsworkshops, in denen MitarbeiterInnen ihre Analyse über die heutigen Schwächen, Risiken und Stärken ebenso äußern wie über die Chancen und Ideen für die Zukunft. Mit geringem Aufwand wurden z. B. 150 MitarbeiterInnen und Führungskräfte einer Konzerndivision zu einer sogenannten „Open Space“-Veranstaltung geladen. In zehn offenen Diskussionsrunden wurden die acht zentralen Themen herausgefiltert, in denen die MitarbeiterInnen die größten Chancen und schnellsten Ergebnisverbesserungen sahen. Projektgrup-



© Cesaba Peterdl/fotolia.de

pen nahmen sich dieser Themen an und erzielten schnelle Erfolge.

MitarbeiterInnen haben ungenutzte Talente

Auch wenn darüber diskutiert wird, ob das chinesische Zeichen für Krise 危机 gleichzeitig Gefahr und Chance bedeutet, als Chance sollte die jetzige Situation in jedem Fall genutzt werden. Gerade jetzt sollte die Unternehmensführung überprüfen, inwieweit Strategie, Organisation, Prozesse und vor allem Qualifikation und Motivation des Teams noch richtig für einen nachhaltigen Erfolg aufgestellt sind und ob die Positionen eigentlich mit MitarbeiterInnen besetzt sind, die emotional an das Unternehmen gebunden sind, sich mit den Zielen identifizieren können und durch ihr Engagement, ihre Kompetenz und Persönlichkeit die Anforderungen erfüllen können. Suchen Sie nach den schlummernden Talenten in Ihrem Unternehmen, um sich für die nachhaltige Erfolgssicherung zu wappnen.

Kompetente Führungskräfte und strategische HR-ManagerInnen kennen die Stärken und Schwächen ihrer MitarbeiterInnen, fördern sie und setzen sie entsprechend ein. Denn der demografische Wandel wird das Angebot an qualifizierten und engagierten MitarbeiterInnen drastisch verknapp-

pen und den Kampf um die Talente werden nur die Besten (Unternehmen und Führungskräfte) für sich entscheiden können. Umso wichtiger wird es, die Potenziale der MitarbeiterInnen zu kennen, zu fördern und sie an das Unternehmen zu binden.

Identifikation, Motivation und Bindung

Mit unserem integrativen Beratungsansatz, der die Strategie, die Prozesse und Strukturen sowie die Bedürfnisse der Menschen in der Organisation gleichermaßen erfasst, unterstützen unsere BeraterInnen Unternehmen dabei, die Voraussetzungen für ein attraktives Unternehmen zu schaffen. Vielfach erprobt in Industrie, Öffentlicher Verwaltung, Dienstleistung und Handel. Gezielte Analysen nach einem Briefing der Geschäfts- und/oder Personalleitung schaffen einen Überblick über einzuleitende Maßnahmen. Diese reichen von einer MitarbeiterInnen-Befragung über die Entwicklung und Einführung von Führungsgrundsätzen bis hin zu Talentmanagement und Managementförderung bzw. -begleitung.

Ihre Ansprechpartner zu den Themen HR und Führungskräfteentwicklung:

norbert.herbst@ICG.eu.com
dieter.marth@ressential-ICG.com

Change-Management für einen guten Zweck.

Mama Afrika



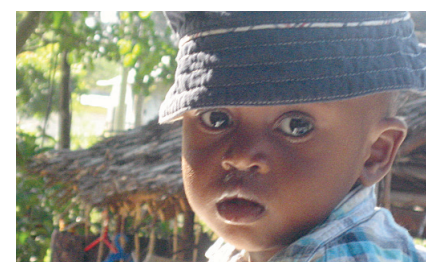
ICG unterstützt Mama Afrika

Mama Afrika, der Verein zur Förderung des Unternehmertums in Afrika, hat jetzt ein eigenes Zentrum! In der Nähe der Südküste von Mombasa wurde ein Haus angemietet, in dem schon der Kiosk von Seline angesiedelt ist. Nun steht Platz für weitere Projekte zur Verfügung – und es gibt große Pläne:

- ... Vor einer Woche wurde dort eine Näherei eröffnet, die unter der Anleitung von Josefine, einer Schneidermeisterin, sechs alleinstehenden Frauen Ausbildung und Arbeit ermöglicht.
- ... John, ein gelernter Tischler und talentierter Bildermaler, wird einen Verkaufsstand für seine Bilder und Kleinmöbel eröffnen.
- ... Mohamed Charo eröffnet einen Safari-Verkaufsstand für Touristen, die in den umliegenden Hotels Urlaub machen.
- ... Und im kommenden Jahr wird Abdullah, ein IT-Fachmann, eine Computerschule eröffnen. Vorausgesetzt, es gelingt, genügend Computer zu organisieren und sicher und kostengünstig nach Kenia zu transportieren.

In Summe werden im Endausbau fünf afrikanische UnternehmerInnen im Mama Afrika-Zentrum ihre Geschäfte betreiben und ca. 15 bis 20 Personen Arbeit finden bzw. ausgebildet werden. Wir freuen uns über diese Entwicklung!

Mehr unter: www.mamaafrika.at



Das ist Josef – Juniorchef in der „Austver’s“-Bar