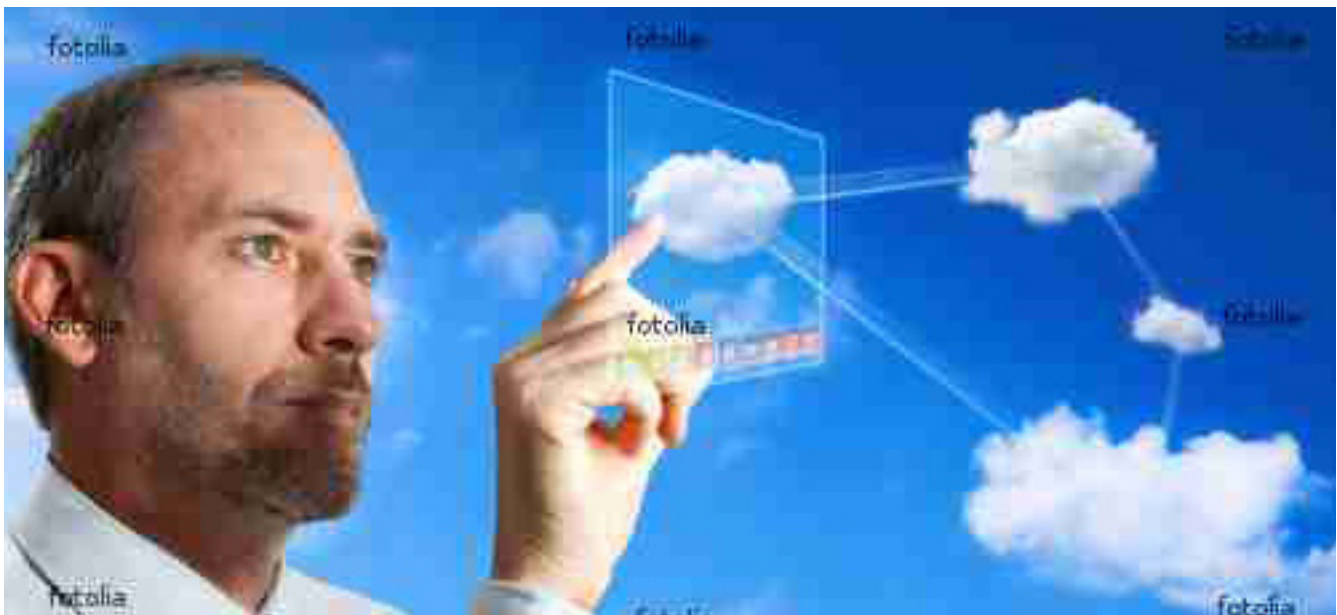


Unternehmer als Motivator Vertrauen schaffen

Angst, Druck und Frustration sind in deutschen Unternehmen an der Tagesordnung. Das ist nicht gerade hilfreich, wenn es gilt, nach einer Krise wieder in Schwung zu kommen.



Wer sich die deutsche Wirtschaft in diesen Tagen einmal anschaut, wird feststellen, dass sich die negativen Nachrichten über deren Entwicklung häufen. Rezession und Vertrauenskrise sind die Schlagworte der Stunde. Zudem ist da die Angst vor neuen Hiobsbotschaften aus dem US-Banken- und Finanzsektor.

Die Unsicherheit der Verbraucher hat die deutsche Wirtschaft im zweiten Quartal deutlich gebremst. Auch der Atomausstieg machte sich bemerkbar. Nach dem fulminanten Jahresstart kam das Wachstum im Vergleich zum ersten Vierteljahr (plus 1,3 Prozent) mit 0,1 Prozent fast zum Erliegen, wie das Statistische Bundesamt Anfang September in Wiesbaden mitteilte. Die Behörde bestätigte damit ihre ersten Prognosen. Experten deuten den Rückgang als vorübergehenden Dämpfer und rechnen für das gesamte Jahr 2011 trotzdem mit einem Wachstum von 3,0 Prozent.

Dennoch gibt es viele Skeptiker und Unternehmer, die in einer Art „Angststarre“ verharren. Der deutschen Wirtschaft fehlt derzeit das Mittelmaß. Entweder haben die Firmen nichts zu tun – sprich Kurzarbeit, Leiharbeiter abbauen, Personal entlassen, „Kampf“ mit den Banken – oder sie haben im Gegenteil eher viel, zu viel zu tun – sprich Überstunden, Leiharbeiter aufstocken, Fachkräftemangel, Lieferverzögerungen und –schwierigkeiten, teilweise einhergehend mit Qualitätsproblemen und im Zuge dessen verärgerte Kunden.

Mitarbeiter bei der Stange halten

Ein mittelständisches Traditionsunternehmen im Badischen ist von den Finanzmarktproblemen schon mehrfach kalt erwischt worden. Der Umsatz halbierte sich nahezu, zahlreiche Angestellte und Leiharbeiter wurden entlassen oder mussten in die Kurzarbeit. Urlaubs- und Weihnachtsgeld wurden halbiert, Boni gestrichen.

Dennoch blieben die restlichen Mitarbeiter dem Unternehmen treu. Der Grund ist die Informations- und Beteiligungspolitik der Führungsetage. So wurden die Mitarbeiter nie im Unklaren darüber gelassen, wie schlecht es der Firma wirklich geht und wo der Umsatz hinfließt – nämlich ins Unternehmen. Zudem wurden Arbeitsplatzgarantien und Gewinnbeteiligungen ausgesprochen für die Zeit, wenn es wieder aufwärts geht.

Diese Firmenpolitik hat Vertrauen in der eigenen Mannschaft geschaffen und so die Mitarbeiter bei der Stange gehalten. Doch so vorbildlich agieren die wenigsten Unternehmen. Gerade in Krisenzeiten herrscht in vielen Firmen dicke Luft, die Mitarbeiter sind unzufrieden. Dies liegt zumeist daran, dass die Führung nicht transparent agiert und die Mitarbeiter im Dunkeln darüber lässt, wie es der Firma wirklich geht, wie es weitergehen soll, wann und wie viele Mitarbeiter gehen müssen. Die Kollegen

sitzen auf einem Pulverfass, welches jeden Moment zu explodieren droht, sind demotiviert, machen krank und halten wenig von ihren Chefs, die sich nach Meinung der Mitarbeiter fette Boni einstecken, während die „kleinen Leute“ auf das Weihnachtsgeld verzichten. So kann ein Unternehmen tatsächlich schlecht wieder in Schwung kommen.

Bodenhaftung nicht verlieren

Diese Entwicklung ist leider immer häufiger zu beobachten, gerade bei etablierten Mittelständlern, deren Strukturen über Jahre gewachsen sind. Der Druck in der globalen Wirtschaft hat ganz klar zugenommen. Je älter ein Unternehmen und die Denkstrukturen der Mitarbeiter sind, desto schwieriger tun sich diese dabei, Neues auszuprobieren. Sie sind es auch leid, weil sie in der Vergangenheit – gefühlt – zu viele negative Erfahrungen gemacht haben. Besonders wenn es die Führung versäumt hat, klarzumachen, wohin die Reise gehen soll. Nicht- oder Halbinformationen verschlimmern die Situation nur. Dies hat Verunsicherung und Demotivation unter den Mitarbeitern zur Folge.

Das „gesunde“ Mittelmaß ist in deutschen Unternehmen stellenweise verloren gegangen. Das liegt daran, dass sich eben für viele Unternehmen die Rahmenbedingungen verändert haben. Die Unternehmer haben – egal in welcher Richtung – die Bodenhaftung verloren. Hier schließt sich die entscheidende Frage an: Wie gehe ich damit um? Welche Strategie und welchen Notfallplan kann ich anwenden, um mein Unternehmen und meine Mitarbeiter wieder auf Linie zu bringen?

Um die Orientierungslosigkeit zu überwinden, muss man zuerst wieder ein klares Ziel vor Augen haben. Hierzu gibt es mehrere Möglichkeiten.

Hier heißt es zuerst einmal: Erkennen!

Wo liegen die Schwächen, wo die Stärken des Unternehmens? Erarbeiten Sie dies zum Beispiel zusammen mit ihren Mitarbeitern in einer Art Workshop. Damit fühlen sich diese gleich abgeholt und bringen die Führung auf neue Ideen. Schauen Sie doch einmal über den Tellerand hinweg!

Zweiter Schritt: Motivieren!

Mitarbeiter brauchen Information, Kommunikation und Beteiligung. Nur wenn sie unverblümt und zeitnah wissen, was Sache ist, engagieren sie sich komplett. Führen Sie also einen offenen Dialog mit ihren Mitarbeitern, lassen sie diese teilhaben am Unternehmen. Nur so können sich Mitarbeiter mit ihrer Firma identifizieren. Nehmen sie ihre Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse wahr und führen sie kein einseitiges Regiment.

Motivation speist sich aus vielen Quellen. Sie beruht auf Anerkennung, Bedürfnissen, Dialog, Feed-back, persönlichen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen, sozialer Verstärkung und Wertschätzung, verbunden mit einem klaren Wertesystem und gegebenenfalls einer helfenden Hand. Das badische Traditions-Unternehmen zum Beispiel hört sich regelmäßig unter der Belegschaft um, um zu erfahren, wo der Schuh drückt, und informiert seine Mitarbeiter regelmäßig über Entwicklungen, die das Gesamtunternehmen betreffen. Das verbreitet Zuversicht. Und wer zuversichtlich ist, dem wachsen, bildlich gesprochen, Flügel.

Grundsätzlich sollten Unternehmen Umbruchsituationen nutzen, um Arbeitsbereiche, Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume neu und besser zu strukturieren.

Gerade unter den Bedingungen der Bankenkrise sollte die Bedeutung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht unterschätzt werden. Diese Möglichkeit kann eingesetzt werden, um einerseits durch Erweiterung der Eigenkapitalbasis von Banken unabhängiger zu werden, andererseits insbesondere fähige und zuversichtliche Mitarbeiter zu binden. Die Finanzkrise bietet hier vielleicht auch eine Chance für Personalabteilungen im Mittelstand, um die Initiative zu ergreifen und entsprechende Konzepte vorzuschlagen: Erfolgsbeispiele gibt es durchaus, zudem begünstigt die aktuelle Gesetzgebung zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung solche Modelle. Voraussetzung für das Funktionieren solcher Ansätze ist in jedem Fall eine vertrauensbildende und -fördernde Mitarbeiterkommunikation.

Dritter Schritt: Kundenkontakt!

Die meisten Top-Manager haben keinen Kontakt mehr zum Kunden. Das ist ein entscheidender Fehler gerade in oder nach

Krisenzeiten. Jeder Manager muss regelmäßig unmittelbaren Kontakt mit den Kunden haben. Kundenorientierung sollte eine Top-Priorität auf der Geschäftsagenda sein. Gerade in schwierigen Zeiten sind Kunden unsicher und wollen „bemuttert“ werden, sonst wandern sie schneller ab. Wer aber regelmäßig Kundenkontakt hält, sie informiert und von der Kontinuität und Qualität seiner Leistung überzeugt, behält auch die Kunden.

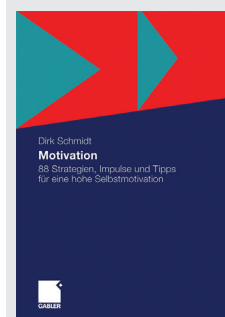
Das Motto „Der Kunde steht im Mittelpunkt“ sollte von Unternehmen wieder gelebt werden. Das hat jetzt auch die Bahn erkannt. Lang hat es gedauert, aber mit dem Social-Media-Kanal „Bahn hilft“ und einem verbesserten Beschwerdemanagement hat sich das Unternehmen endlich wieder Freunde unter seinen Kunden gemacht. Dabei sollte das Denken der Kunden immer das Denken der Anbieter beherrschen, um am Markt bestehen zu können. Kundenbeziehungen zu pflegen ist also noch wichtiger als Neukundenakquise.

Wer als Unternehmer heute nicht weiß, wohin seine Reise geht, der darf sich nicht wundern, wenn er woanders (oder gar nicht) ankommt! ■



Dirk Schmidt
Vorträge und Seminare, Düsseldorf
www.dirkschmidt.com

Buchtipps



Mehr über das Thema ist in Dirk Schmidts neuem Buch „Motivation – 88 Strategien, Impulse und Tipps für eine hohe Selbstmotivation“ zu lesen. (Gabler-Verlag)