

Führen in der Krise

10 Tipps, wie Sie sich selbst, die Mitarbeitenden und das Unternehmen in herausfordernden Zeiten gut führen

von Alois Summerer



Krisen gehören zu unserem Leben. Sie entstehen, wenn wir uns den Anforderungen nicht mehr gewachsen fühlen. In Organisationen sind es Prozesse, die die Existenz des Unternehmens gefährden.

Ihre Krisenkompetenz können Sie verbessern. Nutzen Sie Ihre Krisen, um daraus zu lernen und gestärkt hervorzugehen, ähnlich, wie Sie dies im Fitness-Studio für Ihren Körper tun.

1. Selbstführung - was brauchen Sie?

„Was tut Ihnen gut und was brauchen Sie, um eine Krise gut zu bewältigen“? Als Führungskraft sind Sie in einer herausfordernden unternehmerischen Situation, wie wir heute sagen, „systemrelevant“. Fallen Sie als Krisenmanager/in aus, dann gibt es weitere Probleme. Deshalb achten Sie auf sich, auch um Ihrer selbst willen. Sie sind ebenso von der Krise betroffen. Homeoffice, Kurzarbeit und betriebsbedingte Kündigungen kann es auch für Sie geben. Sie sollen für die Mitarbeitenden sorgen und gleichzeitig auch für sich selbst.

Was Sie für sich tun können:

- Informieren Sie sich aktiv über die Situation im Unternehmen und über das Ausmaß der Krise. Nutzen Sie Ihr Netzwerk ins Management, um an valide Informationen zu gelangen.
- Lernen Sie Unsicherheiten auszuhalten. Bisherige Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen verlieren an Bedeutung und es gibt noch keine neuen Zuordnungen und Klarheiten.
- Bringen Sie sich als lösungsorientierte Person ein und übernehmen Sie im Unternehmen Verantwortung zur Lösung großer Herausforderungen.
- Suchen Sie sich einen vertrauenswürdigen Gesprächspartner oder externen Coach, mit dem Sie all Ihre Ängste und Sorgen besprechen und Lösungen finden können. Auch Sie brauchen einen geschützten Rahmen für einen persönlichen Austausch.
- Jede Krise ist endlich. Machen Sie sich dies bewusst. Es wird eine Zeit nach der Krise mit Lösungen geben. Gestalten Sie diese aktiv mit. Es gibt immer Spielräume dazu.
- Achten Sie auf genügend Bewegung, Entspannung, genügend Schlaf und gesundes Essen. Alkohol und andere Genussmittel sollten Sie sehr dosiert genießen, da diese die Sinne betäuben können.
- Beeinflussen Sie und gestalten Sie Diskussionen und Entscheidungen im Managementkreis gut vorbereitet mit. Manche Führungskräfte nutzen die Krise zur Karriereentwicklung. Vergrößern Sie Ihren Mitgestaltungsraum, so gut es möglich ist. Damit gehen Sie aus der

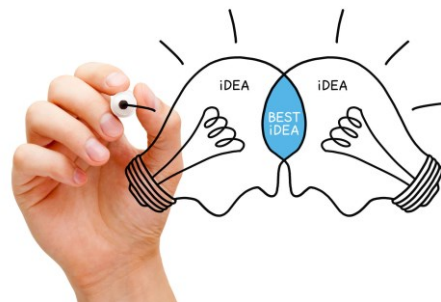
Opferrolle in die aktive Mitarbeit zur Lösung oder Linderung der aktuellen Situation. Akzeptieren Sie, was Sie nicht beeinflussen können und zeigen Sie auch Demut und Geduld.

- Welche Chancen bietet die Krise auch für Sie? Für welche Themen und Anliegen haben Sie mehr Zeit? Welche Kompetenzen erlernen Sie durch die Krise? Was ist das Gute an der Herausforderung, ohne dass die Risiken und vorhandene Frustrationen ausgeblendet werden?
- Wem können Sie Ihre Hilfe und Kompetenz anbieten? Welche Mitarbeiter sind besonders gefordert und freuen sich über Ihre Unterstützung?

2. Krisenmanagement ist erlernbar

So wie Sie Radfahren, Rechnen oder die Gestaltung von Webkonferenzen erlernt haben, können Sie auch Ihre Widerstandskraft und Lösungskompetenz in Krisen erweitern. Meist gibt es keine oder nur eine sehr kurze Vorbereitung auf die Krise. Wir leben wirtschaftlich in relativ krisenfreien Zeiten, was auch sehr angenehm ist. Seit der Bankenkrise ging es unternehmerisch aufwärts.

Ihr Krisenmanagement können Sie in drei Bereiche aufteilen. Was muss fachlich, organisatorisch und sozial getan werden, um die Krise zu lindern oder zu lösen?



Fachlich	Organisatorisch	Sozial
Ziele anpassen	Homeoffice planen	Einzelgespräche MA
Einsparungspotentiale	Digitale Kommunikation	Einbindung des Teams
Aufgabenverteilung	Gesundheitsschutz	Widerstand klären
Neuausrichtung	Kurzarbeit organisieren	Hiobsbotschaften
Feedback zur Leistung	Informationsmanagement	Realistischer Optimist
	Sofortmaßnahmen einleiten	
	Schulungen organisieren	

Klären Sie die Krisentypen:

- Bei einer **Einengungskrise** brechen Märkte und Lieferketten zusammen, Kunden gehen verloren und es gibt Kurzarbeit oder betriebsbedingte Kündigungen.
- Bei einer Ausweitungskrise steht das Unternehmen vor neuen Herausforderungen, da z.B. durch Firmenzukäufe sich die Aufgaben und Zuständigkeiten schnell ändern können und es zu örtlichen Verlagerungen kommen kann.
- Eine Auflösungskrise liegt bei einer Insolvenz vor. Es entsteht eine hohe Unsicherheit, ob und wie es weitergeht.

Reflektieren Sie Ihre bisherigen privaten und beruflichen Krisen. Vielleicht gab es starke Konflikte in Paarbeziehungen oder in der Großfamilie, Trennungen von Freunden, finanzielle Herausforderungen oder Sie hatten einen Rechtsstreit, der sie gefordert hat. Es kann sein, dass Sie sich für eine Arbeitsstelle beworben haben und die Entscheidung fiel auf eine andere Person.

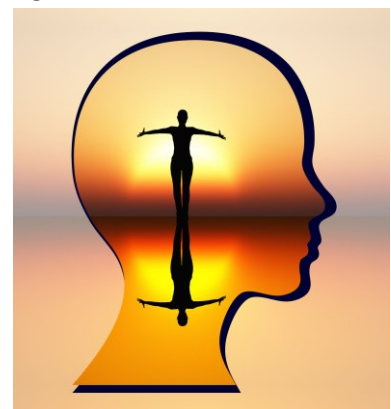
- Was haben Sie in all Ihren bisherigen Krisen gelernt und verbessert? Welche Stärken haben Sie dabei erworben und wie können Sie diese für Ihre aktuelle Situation nutzen? Was wollen Sie noch verbessern?
- Welche Sachthemen sind zu lösen? z.B. Einsparungen umsetzen, Aufgaben neu verteilen, Homeofficearbeit gestalten, Gesundheitsschutz organisieren, Mitarbeiter in die Kurzarbeit senden oder kündigen. Achten Sie darauf, dies fair und klar umzusetzen.
- Krisen erzeugen starke Gefühle, wie Angst, Unsicherheit, Ärger und Trauer. Lernen Sie diese Gefühle auch zuzulassen, ohne dass diese Sie völlig vereinnahmen und handlungsunfähig machen. Dies sollten Sie gegenüber Ihrem vertrauten Gesprächspartner tun.
- Bleiben Sie im Kontakt mit den Mitarbeitenden selektiv authentisch. Alles, was Sie sagen ist wahr. Sie sagen jedoch nicht alles was wahr ist, was Sie persönlich betrifft. Reflektieren Sie, was Sie bei den Mitarbeitenden mit bestimmten Informationen auslösen und was ein guter Zeitpunkt dafür ist. So könnte es sein, dass Sie sich durch die Krise beruflich neu ausrichten und andererseits sich dafür einsetzen, dass das Team möglichst zusammen bleibt.
- Was können Sie von anderen Krisenmanagern lernen? Wie schaffen es Politiker, gravierende Einschränkungen von der Bevölkerung zu verlangen und dabei im Ansehen zu wachsen?

Reflektieren Sie mit Ihrem Team, was Sie alle, als Einzelperson und Team, in der aktuellen Krise gut gemacht und gelernt haben und was sie noch verbessern können. Das sollten Sie im Managementkreis auch vorschlagen, damit alle aus dieser Krise lernen. Lassen Sie sich Feedback geben, wie Sie als Krisenmanager/in wahrgenommen wurden. Die nächste Krise kommt bestimmt!

3. Es sind nicht die Krisensituationen, die uns beunruhigen, sondern die Meinungen, die wir von diesen haben.

In der aktuellen Situation erleben wir immer wieder Menschen, die Hamstereinkäufe machen und Toilettenpapier horten. Andere feiern mit Freunden eine Coronaparty oder gehen nicht zum Arzt aus Angst vor Ansteckung und vergrößern damit ihre gesundheitlichen Probleme. Obwohl alle die gleichen Basisinformationen haben, sind die Interpretationen und Handlungen sehr unterschiedlich.

Welche Gefühle und Gedanken haben Sie in Krisensituationen? Wie sind Ihre Sichtweisen? Passen Ihre Emotionen zu den Situationen? Erlernen Sie akkurates Denken und holen Sie sich valide Informationen aus seriösen Quellen. Wie wahrscheinlich ist Ihr „Worstcase-Kopfkin“? Überprüfen Sie dies immer wieder, damit Sie durch klare und realistische Gedanken Ihre Gefühle angemessen steuern können, richtige Entscheidungen treffen und die entsprechenden Aktivitäten durchführen. Der Friedensnobelpreisträger und Präsident von Südafrika, Nelson Mandela, war viele Jahre eingesperrt und ist nicht verzweifelt. Ihm war klar, „dass es nicht die Dinge an sich sind, die uns beunruhigen, sondern die Meinungen, die wir dazu haben“. Ihre Einstellungen können Sie steuern, manche Rahmenbedingungen nicht.



4. Schaffen Sie eine Unterstützungskultur

Krisen bedeuten Stress. Wenn es in Ihrem Verantwortungsbereich eine Vertrauens- und Unterstützungskultur gibt und die Menschen auch füreinander arbeiten, dann werden alle Beteiligten die aktuellen Herausforderungen besser lösen und emotional stabiler bleiben. In der Krise zeigt sich deutlich, ob Sie und das Unternehmen in guten Zeiten die Hausaufgaben nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch emotional gemacht haben.

„Rette sich wer kann,
auch auf Kosten anderer“

schafft eine Dynamik, die Kampf, Rache und Zerstörung verursacht. Dabei wird auch auf die Zukunft des Unternehmens keine Rücksicht genommen.

Ein guter Kapitän verlässt als Letzter das sinkende Schiff und achtet darauf, dass möglichst alle Personen die Rettungsboote erreichen.



Er koordiniert den Evakuierungsvorgang und wird sich seiner Führungsverantwortung bewusst. Ein unfähiger Chef chartert das erste Rettungsboot für sich allein und verlässt das aufkommende Chaos.

So schaffen Sie eine Unterstützungskultur:

- Sprechen Sie in Krisensituationen möglichst einmal in der Woche mit jedem Mitarbeitenden, auch über seine persönliche Situation, über Ängste und Befürchtungen aber auch über seine Lernfortschritte, Chancen und Lösungsideen.
- Coachen Sie Ihre Mitarbeitenden in herausfordernden Krisensituationen und unterstützen Sie diese bei ihrer Lösungsentwicklung und Umsetzung.
- Achten Sie darauf, ob es im Team eine Unterstützungskultur gibt und fördern Sie diese. Thematisieren Sie die gelebten Werte im Team in einem Workshop und erarbeiten Sie mit den Teilnehmern Verbesserungen.
- Geben Sie Feedback, wie die Werte gelebt werden und lehren Sie den Mitarbeitenden, wie diese sich auch konstruktive Rückmeldungen geben.
- Führen Sie in Absprache mit den Mitarbeitenden einen Teamchat oder eine E-Mail-Gruppe ein. Jede Person kann sich mit einem Anliegen, einer Frage an das Team wenden und bekommt innerhalb eines halben Tages eine Antwort oder Reaktion.

5. Auf Ängste und Widerstände eingehen

Krisen können bei einzelnen Personen starke Ängste und Widerstände auslösen.

Fehlzeiten und innere Kündigung nehmen erheblich zu. Wird ein Unternehmen verkauft, dann fühlen sich viele Mitarbeiter von den Eigentümern „verraten“ und rächen sich. Subjektive vorherige Erfahrungen vermischen sich oft unbewusst mit der aktuellen Krisensituation und führen eventuell zu Überlagerungen. Wenn Menschen früher schon mehrmals in Krisenzeiten betriebsbedingt gekündigt wurde und sie längere Zeit arbeitslos waren, dann kann die aktuelle Situation starke Gefühle auslösen.

Auch wenn Sie persönlich und andere Beteiligte die Situation nicht so problematisch beurteilen.



Folgende Verhaltensweisen können hilfreich sein:

- Achten Sie auf Äußerungen, ängstliche Mimik, körperliche und verbale Starrheit und Fehlzeiten.
- Laden Sie ängstliche und unzufriedene Mitarbeitende zum Gespräch ein. Sprechen Sie an, was Sie beobachten und dass Sie sich Sorgen um den Mitarbeitenden in diesem Zustand machen.
- Hören Sie Ihren Mitarbeitenden aktiv zu, wenn diese über Ihre Ängste und Ärgernisse sprechen wollen. Halten Sie starke Emotionen aus.
- Klären Sie Schweigepausen. Fragen Sie nach, was diese bedeuten.
- Stellen Sie offene Fragen und besprechen Sie die Gedanken und Gefühle.
- Erarbeiten Sie mit den Mitarbeitenden passende Lösungen und Aktivitäten. Geben Sie möglichst keine „Rezepte“ vor.
- Erkundigen Sie sich einige Tage später, wie sich die Lösungen ausgewirkt haben.

Was Sie nicht tun sollen:

- Starke Gefühle ignorieren, weil Ihnen diese unangenehm sind.
- Vertrösten, dass die Ängste nicht berechtigt sind und alles wieder gut wird.
- In den Gefühlen der Mitarbeitenden aufgehen und vor lauter Empathie die Gesprächsführung und Lösungsfokussierung verlieren.
- Eigenen Lösungen vorschlagen und umsetzen.
- Ausführlich erzählen, wie Sie und andere Ihre Ängste bewältigen. In verständnisvoller Kontakt und eine handlungsorientierte Vorgehensweise, die dem Mitarbeitenden hilft, eine gemeinsame Lösung zu finden, kann die Beziehung und weitere Zusammenarbeit wesentlich stärken.

6. Kostenfaktor oder Betriebsvermögen - Mitarbeitende einbinden

Werden die Mitarbeitenden im Unternehmen eher als Kostenfaktor oder als Betriebsvermögen gesehen? Die gelebte Kultur hat einen starken Einfluss auf die Bewältigung von Krisen. Wie ist die Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und der Personalvertretung? In Krisensituationen wird dies noch deutlicher und wichtiger.

Das Personal macht meist die höchsten Fixkosten im Unternehmen aus. Wenn Menschen den Eindruck haben, sie werden nur als Kostenfaktor gesehen, fühlen sie sich zur negativen Zahl reduziert. Dies löst Widerstand und Verweigerung gegenüber dem Topmanagement aus. Entscheidungen der Geschäftsleitung werden durch Streiks in die Öffentlichkeit getragen oder durch rechtliche Schritte des Betriebsrates verzögert. Es geht meist nicht mehr um das Wohl des Unternehmens, sondern um die Fragestellung, wie der anderen Seite geschadet werden kann.



Werden Mitarbeitende als Betriebsvermögen gesehen, dann werden diese in Krisensituationen situativ in die Bearbeitung von Lösungen mit eingebunden. Die Personalvertretung wird rechtzeitig informiert und wirkt im Rahmen ihrer Rechte und Pflichten mit. Es sind immer die Menschen, die den Mehrwert im Unternehmen ausmachen. Sie können gute Verbesserungsideen einbringen, neue Patente entwickeln, die Extrameilen für Kunden laufen, Aufgaben in hoher Qualität ausführen, auf Risiken rechtzeitig hinweisen oder eben dies alles nicht tun. Menschen und die Unternehmenskultur machen den Unterschied aus.

So gibt es Wertschätzung vom Management für die geleistete Arbeit im Homeoffice bei schwierigen häuslichen Rahmenbedingungen. Auch das Verständnis der Mitarbeitenden für unangenehme Entscheidungen und die hohe Leistungsbereitschaft, trotz starker gesundheitlicher Schutzmaßnahmen soll von der Führung anerkannt werden.

Binden Sie Ihre Mitarbeitenden ein, wenn es um aktuelle Lösungen geht. So können diese Ideen entwickeln, welche Beiträge das Team zur Krisenminderung hat, wie Einsparungen im Budget getroffen werden, welche Aufgaben in der Krise Priorität bekommen und wer welche Tätigkeiten übernimmt.

Die Unternehmensführung kann in Absprache mit der Personalvertretung die Mitarbeitenden um eine Lohnstundung bitten, um finanzielle Engpässe zu vermeiden. Das geliehene Geld wird zu einem festgelegten Zeitpunkt wieder erstattet. Bei einem Lohnverzicht werden meist Sonderzahlungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld gestrichen, um die Krise zu lindern. Natürlich müssen zusätzlich auch flankierende Maßnahmen getroffen werden, um das Unternehmen vor der Insolvenz zu retten. Trotz aller Einbindung kann es zu betriebsbedingten Kündigungen im Extremfall kommen. Dieser Schritt kann notwendig sein, wenn alle anderen Maßnahmen nicht zu den erhofften Erfolgen führen. Auch dieser harte Einschnitt kann fair und kompetent oder unkoordiniert und abwertend umgesetzt werden.

7. Krisenmanagement ist Teamarbeit

Einsame Helden haben in Krisen ausgedient. Die politischen, wirtschaftlichen, gesundheitlichen und sozialen Themen in Krisen sind sehr komplex, vernetzt, unübersichtlich und können sich in kurzer Zeit wieder stark ändern. Es gibt keine Patentrezepte. Sie „fahren auf Sicht“! Um in diesen oft chaotischen Situationen gute Entscheidungen zu treffen und hilfreiche Aktionen umzusetzen, braucht es einen Krisenstab, der heterogen besetzt ist. „20 Augen sehen mehr und differenzierter, als zwei Augen“. In diesem Team muss kontrovers und offen diskutiert werden, um möglichst viele relevante Aspekte zu beachten, zu bewerten und zu einer Entscheidung zu kommen, um handlungsfähig zu bleiben. Wenn nur die Meinung eines Hierarchen oder einer Teilgruppe zählt, dann ist es mehr ein Alibiteam, das keinen Nutzen bringt.



Es sollten unterschiedliche Persönlichkeiten, Menschen aus verschiedenen Hierarchieebenen und Abteilungen, ein Vertreter der Geschäftsleitung und der Arbeitnehmervertretung dem Krisenstab angehören. Das Team sollte nicht größer sein als 10 Personen. Es braucht eine gute Moderation, damit alle entsprechend zu Wort kommen und Lösungen gefunden werden.

Dieses Team kann von der Unternehmensleitung beauftragt werden...

- einen Stufenplan zu entwickeln, was wann gemacht werden soll. Die finale Entscheidung liegt bei der Unternehmensführung.
- Chancen und Risiken der Vorhaben der Geschäftsleitung in der Krise konträr zu diskutieren und Empfehlungen und Feedback auszusprechen.
- In einem vorgegebenen Rahmen, z.B. 15 Prozent Kosteneinsparungen in diesem Jahr, selber Lösungen zu erarbeiten und auch umzusetzen.

Wenn Sie Mitglied im Topmanagement sind, dann klären Sie dies in der Geschäftsleitung und setzen Sie den Krisenstab zügig um.

Falls Sie dem Mittelmanagement angehören, dann suchen Sie sich Gleichgesinnte und erklären der Geschäftsleitung den Nutzen eines Krisenstabes.

Dieser ist:

- Unterschiedliche Sichtweisen in einer offenen Diskussion erarbeiten, Chancen und Risiken von Umsetzungsschritten abwägen und damit Fehlentscheidungen reduzieren.
- Bessere Akzeptanz und schnellere Umsetzung von unangenehmen Entscheidungen durch die Geschäftsleitung, da der Krisenstab zusätzlich als Multiplikator in die Belegschaft dient.
- Wertschätzung wichtiger Persönlichkeiten im Unternehmen, da diese am Meinungsprozess beteiligt werden.

Sie können auch einen Krisenstab für den Verantwortungsbereich einführen. Der Entscheidungsrahmen verkleinert sich und wird noch spezifischer.

8. Informations- und Kommunikationsstrukturen in der Krise schaffen.

Mitarbeitende eines Kunden mussten sich in einer Krise Informationen über das Unternehmen aus den Tageszeitungen holen. Sie empfanden dies als sehr abwertend und die Loyalität und Motivation war dadurch zerstört.



Bei einem anderen Großunternehmen kam in der Krise ein neuer CEO. Er führte die Freitags-Mail ein. Einmal in der Woche bekamen alle Mitarbeitenden eine aktuelle Information über die wirtschaftliche Situation und aktuelle Maßnahmen mit ersten positiven Rückmeldungen. Dem CEO war auch klar, dass der Vorstand alleine das Unternehmen nicht retten kann. Durch die Informationen über erste Erfolge wurde ein realistischer Glaube an die Rettung des Unternehmens bei ca. 100.000 Mitarbeitenden geweckt. Dies war ein wesentlicher Meilenstein, dass es dieses Unternehmen heute noch gibt und die Krise gemeistert wurde.

Wenn es wenig Informationen gibt, dann verstärkt sich die Gerüchteküche. Folgendes können Sie tun:

- Antworten auf die Frage: Warum sind die Veränderungen notwendig? Was soll damit erreicht (Chancen, Positives, Ziele) oder verhindert werden (Schmerzfaktoren)?
- Auf die Entschlossenheit des Managements achten.
- Einen klaren Fahrplan zur Veränderung vorlegen um umsetzen. Dies schafft Glaubwürdigkeit und Gefolgschaft.
- Klären Sie im Management, von wem, wie und wann die Mitarbeitenden informiert werden. In Krisenzeiten steigt der Bedarf nach Informationen enorm, um eine Sicherheit zu gewinnen. Andererseits brauchen gute Entscheidungen Zeit und Geduld. So könnte der ranghöchste Chef einmal in der Woche eine 30 minütige Webansprache halten um über den aktuellen Stand im Unternehmen und die weiteren Maßnahmen zu informieren, sowie über den Chat Fragen zulassen.
- Als Führungskraft sind Sie der Leuchtturm für die Mitarbeitenden. Halten Sie das Team zusammen. Kommunizieren Sie auch, wenn es inhaltlich nichts Neues gibt. Damit beugen Sie Gerüchten vor.
- Wiederholen Sie wichtige Botschaften mehrmals.
- Hiobsbotschaften sollten klar, eindeutig und persönlich mitgeteilt werden und nicht über Mails oder neue Organigramme.

- Halten Sie sich an vereinbarte Sperrfristen, bis wann Informationen weitergeleitet werden.
- Teilen Sie dem Team mit, dass Sie Informationen sofort weiterleiten werden, wenn dies möglich ist.
- Achten Sie selber darauf und klären Sie dies mit den Mitarbeitenden, ob Informationen aus der Gerüchteküche kommen oder fundiert sind. Meist wird dies nicht mehr unterschieden. Legen Sie Wert auf fundierte Quellen.
- Informieren Sie auch das Topmanagement über die sachliche und emotionale Situation im Verantwortungsbereich und machen Sie konstruktive Vorschläge, was Sie vom Führungskreis erwarten.

9. Sofortmaßnahmen umsetzen

Um Krisen abzuschwächen, sollte das Management schnell und kompetent reagieren. Ein Notfallplan kann dabei eine wichtige Orientierung geben. Setzen Sie sich im Management dafür ein, dass dieser rechtzeitig erarbeitet wird. Der Notfallplan soll mehrere Stufen beinhalten.



Stufe grün:

- Klärung der Liquidität und Finanzierungsdauer durch Eigenmittel
- Reduzierung aller Investitionen, Projekte und Planungen, die nicht dringend notwendig sind bzw. hohe Entschädigungszahlungen bedeuten.
- Budgetkürzungen
- Einstellungsstop
- Überstundenabbau und Urlaubsumsetzung
- Inkassomanagement verstärken
- Ideen sammeln, wie in der Krise Geld verdient werden kann
- Wenn möglich, Soforthilfen des Staates beantragen
- Bindungsverträge mit Leistungsträgern schließen, um die Krise zu bewältigen

Stufe gelb:

- Kredite bei staatlichen Stellen bzw. der Hausbank beantragen
- Kurzarbeit in notwendigen Bereichen einführen
- Gehaltskürzungen des Managements
- Lohnstundung oder Lohnverzicht, um Kündigungen zu vermeiden.
- Umschulungsangebote
- Höhe der Abfindung und deren Auszahlungsmodus als Ausgleich für den Verlust des Arbeitsplatzes festlegen

Stufe rot:

- Übernahme von Mitarbeitenden in eine Beschäftigungsgesellschaft
- Sozialplan für betriebsbedingte Kündigungen vorbereiten
- Trennungsbegründungen und Freistellungsregelung formulieren
- Durchführung betriebsbedingter Kündigungen
- Einhaltung der Kündigungsfristen, um Sperrzeiten für Zahlungen des Arbeitslosengeldes zu vermeiden
- Verkauf von Teilen des Unternehmens bzw. neue Investoren gewinnen

10. Kompetente Durchführung von harten Maßnahmen

Harte Maßnahmen, wie betriebsbedingte Kündigungen können fair und kompetent durchgeführt werden oder stümperhaft und unkoordiniert. Da solche Schritte zum Glück eher selten sind, fehlt es den Führungskräften an Praxis. Gleichzeitig bedeuten diese Schritte eine hohe emotionale Belastung für alle Beteiligten. Auch hier kann ein externer Coach wertvolle Hilfen bieten.



Was sollten Sie dabei beachten:

- Klären Sie im Managementkreis den Fahrplan, wann welche Schritte umgesetzt werden.
- Verdichten Sie die Kommunikation im oberen Management (Krisenstab), treffen Sie klare Entscheidungen und werten Sie die bisherigen Maßnahmen und weiteren Schritte aus.
- Achten Sie darauf, dass in zentralen Bereichen der „wirtschaftliche Motor“ nicht abstirbt. Halten Sie das Tagesgeschäft aufrecht.
- Besprechen Sie Ihre Situation. Es braucht auch weniger Führungskräfte bei hohen Kündigungszahlen.
- Binden Sie die Personalvertretung rechtzeitig mit ein und erarbeiten Sie die Kriterien für den Sozialplan.
- Informieren Sie die Mitarbeitenden durch die Geschäftsleitung.
- Welche Abfindungen werden bezahlt, wenn jemand freiwillig kündigt?
- Bieten Sie Newplacementberatungen an.
- Wieviel Personal muss in den einzelnen Bereichen bis wann abgebaut werden? Wie sieht ein neues Organigramm aus? Wie werden die Aufgaben verteilt? Jede Führungskraft muss Betroffene aus dem Team, nach den Sozialplankriterien, benennen.
- Schulen Sie die Führungskräfte in Kündigungsgesprächen und über die einzelnen Schritte im Trennungsprozess.

- Legen Sie einen engen Zeitplan fest, wann diese Gespräche zu führen sind.
- Klären Sie die Situation mit den Bleibenden. Es kann auch Trauerarbeit notwendig sein. Manche haben Schuldgefühle, dass sie bleiben dürfen und andere gehen mussten. Überlegen Sie sich ein mögliches Abschiedsritual, wenn die Gekündigten dazu bereit sind.
- Besprechen Sie mit den Bleibenden, wie die nächsten Schritte sind und das Team wieder eine Zukunft im Unternehmen hat.

Führen in Krisen ist eine wichtige Kompetenz. Sie entscheidet wesentlich mit, wie gut das Unternehmen die Krise meistert und wie erfolgreich die Zukunft weiter gestaltet wird.

