

## FÜR SIE GELESEN

Robert I Sutton – Gut führen in schlechten Zeiten

Professor for Management Sciences and Engineering, Stanford University

Harvard Business Manager 2009; September 60-75

Das Thema ist brandaktuell. Es ist keine Kunst in Zeiten des Überflusses, unbegrenzten Ressourcen und tollen Wachstums ein guter Chef zu sein. Leicht lassen sich die Mitarbeiter motivieren, denn der Kuchen ist groß und eine Scheibe davon, für die es sich schon auszahlt, leicht und sicher zu erreichen. Wenn die Konjunktur aber schlecht ist, wenn es kein Wachstum gibt, sondern die Angst um den eigenen Arbeitsplatz die Energie von den eigentlichen Aufgaben ablenkt, Produktivität und Motivation sinken, dann stehen auch die Führungskompetenzen der Leitung auf dem Prüfstand.

Sutton führt die Situation der Führungsperson sehr treffend aus: Chefs neigen zu egozentrischen Verhalten, fühlen sich (trügerisch) sehr gut informiert und glauben sich in ihrem Verhalten vor den Mitarbeitern verbergen zu können. Dies geht gut, solange das ganze Team an einem Strang zieht, aber wenn Schwierigkeiten auch nur als Gerüchte oder Möglichkeiten, am Horizont erscheinen, dann werden alle Äußerungen der Führung hinterfragt und gedeutet, wobei sich das Wissen der Mitarbeiter über ihre Führung zumeist als wesentlich besser, als umgekehrt erweist.

Sutton zählt die vier Punkte auf, die in dieser Situation von einer Führungskraft gefordert werden, wenn: Berechenbarkeit, Durchblick, Kontrolle und Mitgefühl.

Jeder Mensch weiß, wann er sich Sorgen machen muss. Geben sie ihm auch die Möglichkeit zu wissen, wann er sich keine Sorgen machen muss. Sutton führt das Beispiel des Fliegeralarms in den Zeiten des Bombenkrieges an, der den Menschen ermöglichte, ihren Tagesgeschäften nachzugehen, denn erst wenn die Sirene alarmiert, ist tatsächlich Gefahr im Anzug.

Sutton führt an, dass es sich ebenso in Betrieben verhält. Ist der Belegschaft bekannt, was passieren wird, wann es passieren wird und was dabei auf sie persönlich zukommt, können sie sich vorbereiten und werden weniger unter den Auswirkungen leiden. Und sie lernen entspannt zu bleiben, wenn keine Warnung des Managements erfolgt.

Verständnis in eine Situation bedingt das Gleiche. Weiß ein Mitarbeiter, was und warum es geschieht, ist er eher bereit die nötigen Konsequenzen zu tragen. Die Botschaft muss dabei so beschaffen sein, dass sie sowohl detailliert, als auch einfach und konkret sein soll.

Hilflosigkeit ist ein weiterer Faktor, unter dem ihre Mitarbeiter in einer solchen Situation leiden können. Besonders wenn die wirtschaftliche Situation das Handeln diktiert, ist es wichtig, den Mitarbeitern von Seiten der Führung die Möglichkeit zu geben, soviel wie nur möglich selber zu bestimmen, wann und wie etwas passiert. Sutton führt hier das Beispiel der `vielen kleinen Siege` an, die es in schwierigen Situationen ermöglichen, dem Team das Gefühl der Hilflosigkeit zu vermindern.

Jerald Greenberg hat Hinweise geliefert, dass Mitgefühl in schwierigen Situationen messbar positiv auswirkt. Der wichtigste Faktor hierbei besteht darin, dem Mitarbeiter zu ermöglichen, seine Würde zu bewahren.

Sutton schlussfolgert, dass Chefs, die in solchen Situationen ihren Mitarbeitern unter Berücksichtigung der vier genannten Prinzipien begegnen, nicht nur in schwierigen Zeiten bessere Produktivität und Motivation erzeugen, sondern auch nach Überwindung der Krise eine hohe Mitarbeiterloyalität erhält. Er wird ein Chef, dessen Leute ‚hundertprozentig hinter ihm stehen‘. Er schließt mit den Sätzen: „Egal ob am Ende ein Sieg, oder eine Niederlage stehen – wenn Ihre Mitarbeiter überzeugt sind, dass Sie immer auf ihrer Seite stehen, zahlt sich das irgendwann aus. Wenn sie dagegen das Gefühl haben, dass Sie sie schon bei der kleinsten Krise im Stich lassen, kann dieser schlechte Ruf Sie auch später noch lange verfolgen.“