

Der Krise gemeinsam trotzen

Eine Projektgruppe der Fachhochschule Köln und des Instituts für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln) wollte von Führungskräften des mittleren Managements wissen, inwieweit sie und ihr unmittelbarer Verantwortungsbereich von der aktuellen Wirtschaftskrise betroffen sind. Befragt wurden rund 120 Führungskräfte mittels eines Online-Fragebogens sowie ergänzender Interviews.

Die Wirtschaftskrise trifft viele Unternehmen mit ungeahnter Härte und zwar ausnahmslos alle Unternehmensebenen. Dass nun auch Vorstände und Top-Manager in bisher nicht gekannter Weise persönlich betroffen sind, wurde schnell zu einem Thema im öffentlichen Bewusstsein. Doch was geschieht mit den vielen Führungskräften des mittleren Managements, die zwischen der Unternehmensleitung einerseits und ihren eigenen Mitarbeitern andererseits stehen? Führungskräfte also, die selbst eher Betroffene, als verantwortliche Gestalter sind und die unmittelbar mit den Erwartungen und Ängsten ihrer Mitarbeiter konfrontiert werden. Diese Führungskräfte sehen sich mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Wie erfahren sie zum Beispiel ihre Rolle als Bindeglied zwischen Aktivitäten und Entscheidungen der Unternehmensleitung einerseits sowie den Erwartungen, beziehungsweise Ängsten ihrer Mitarbeiter andererseits? Wie gehen sie mit dieser Rolle um? Benötigen sie Hilfe, und wenn ja, erhalten sie auch die gewünschte Unterstützung? Werden sie und ihre Mitarbeiter aktiv in die Krisenbewältigung einbezogen?

Von der Beantwortung solcher Fragen hängt nicht nur ab, wie gut ein Unternehmen durch die Krise kommt, sondern auch, wie man danach weiterarbeitet, das heißt, wie Führungskräfte und ihre Mitarbeiter nach möglichen, schmerzhaften Maßnahmen, gemeinsam in eine bessere Zukunft gehen

können. Denn es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter nicht vergessen, wie in der Krise mit ihnen umgegangen wurde, im positiven wie im negativen Sinne. Es geht also nicht nur um die Bewältigung der aktuellen Krisensituation, sondern auch um die Qualität der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und den Mitarbeitern.

Die Projektgruppe wollte deshalb in Erfahrung bringen, wie sich die Situation speziell aus der Sicht und Einschätzung der betroffenen Führungskräfte des mittleren Managements darstellt. Zu diesem Zweck wurden Interviews geführt sowie die Ergebnisse durch eine Online-Befragung quantitativ abgesichert.

Transparenz nur für Privilegierte

Zunächst wurden die Führungskräfte danach befragt, wie sie die Situation ihres Unternehmens einschätzen und wie sie das Verhalten der Unternehmensführung gegenüber den Mitarbeitern sehen. Mehr als zwei Drittel der Befragten sind danach in Unternehmen beschäftigt, die von der Krise unmittelbar betroffen sind, rund 33 Prozent geben sogar an sehr betroffen zu sein, bis hin zur existenziellen Gefährdung des Unternehmens. Über 90 Prozent aller Führungskräfte spüren die Auswirkungen in ihrem eigenen Verantwortungsbereich. Am deutlichsten über eine Kürzung von Ausgaben (57 %), aber auch in Form von Mehrarbeit (46 %). Rund 40 Prozent haben es

mit Kündigungen zu tun, die bereits erfolgt sind oder anstehen (siehe Abbildung 1). Erfreulich stellt sich dar, dass sich mehr als die Hälfte der Führungskräfte sehr gut bis gut von der Unternehmensleitung über die aktuelle Lage informiert fühlt. Hier scheint sich doch ein Umdenken zu mehr Transparenz zu zeigen. Das allgemeine Verhalten des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, wird hingegen von den Führungskräften nur mit 32 Prozent als gut bewertet. Indessen sehen es rund 64 Prozent der Befragten als mittelmäßig bis schlecht an.

Nach der beruflichen Belastung gefragt, geben rund 41 Prozent der Führungskräfte an, dass diese stark bis sehr stark zugenommen hat. Umgekehrt verspüren nur 10 Prozent der Befragten keine Zunahme der Belastung. Für eine deutliche Mehrheit von 90 Prozent ist demnach die Krise täglich als Mehrbelastung präsent und spürbar.

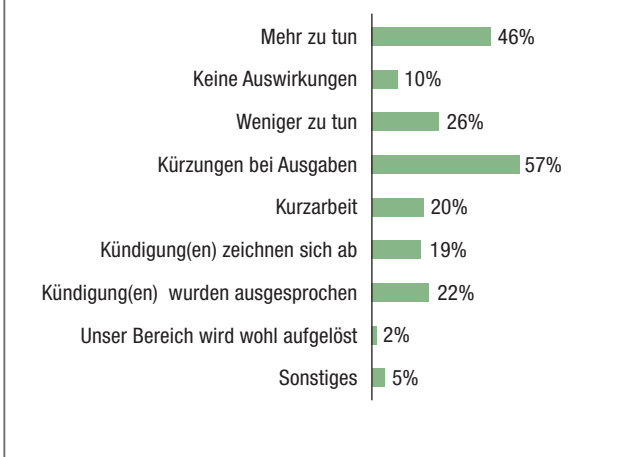
Verstärktes Engagement versus Angst

Als weiteren Untersuchungsaspekt interessierte die Projektgruppe, ob und wie sich die Krise im unmittelbaren Verantwortungsbereich der Führungskräfte, das heißt, bei den eigenen Mitarbeitern zeigt. Hierzu konnten von den Befragten verschiedene Statements zur aktuellen Mitarbeitersituation beurteilt werden. Deutlich wurde hier eine Zunahme von Ängsten beobachtet (61 %), ebenso, dass sich mehr Spannungen bei den Beziehun-

Wie zeigt sich die Krise konkret im Unternehmen?

Abbildung 1

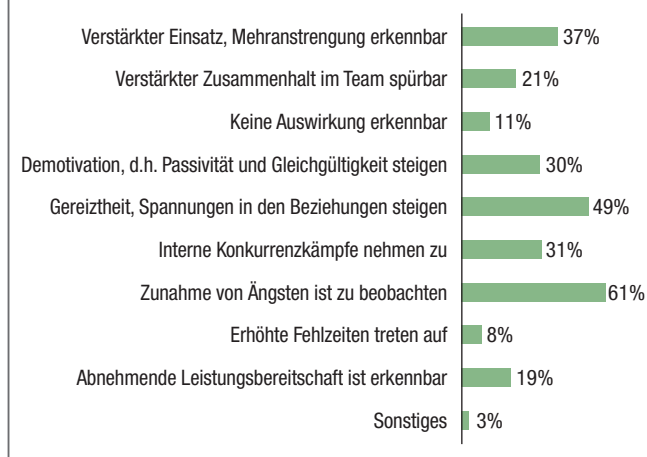
Quelle: IAW-Köln, 2009



Verhalten der Mitarbeiter im Team aufgrund der Krise

Abbildung 2

Quelle: IAW-Köln, 2009



gen der Mitarbeiter untereinander zeigen (49 %). Interessant ist, dass von 37 Prozent eine Mehranstrengung der Mitarbeiter konstatiert wurde, hingegen nur von 19 Prozent eine abnehmende Leistungsbereitschaft (siehe Abbildung 2).

Insgesamt scheinen die Mitarbeiter noch ein wenig stärker unter der Krise zu leiden, als ihre Führungskräfte. Doch scheint sich dies nicht zwingend notwendig auf das Verhältnis zur eigenen Führungskraft auszuwirken, denn rund 21 Prozent der Führungskräfte sagen, dass sich ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern sogar verbessert hat. Die Masse der Befragten, nämlich 64 Prozent, sieht keine Veränderung und nur 9 Prozent sprechen von einer Verschlechterung der Beziehung. Dies könnte daran liegen, dass rund 69 Prozent sagen, dass sie und ihre Mitarbeiter aktiv, offen und gemeinsam mit der Krise umgehen, während nur 13 Prozent angeben, dass die Krise und ihre Folgen wenig thematisiert wurden und jeder seine Probleme eher alleine mit sich ausmacht. Dies spricht mehrheitlich für ein recht gutes Zusammengehörigkeitsgefühl zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Erfreulich erscheint auch, dass mehr als die Hälfte der Befragten (52 %) angibt, von der Unternehmensleitung zur aktiven Krisenbewältigung aufgefordert worden zu sein. Rund 30 Prozent gaben hingegen an, wenig bis gar nicht in die Krisenbewältigung einbezogen zu werden. Dies unterstreicht noch mal den positiven Eindruck von mehr Offenheit und

Zusammengehörigkeit zwischen Unternehmensleitung und mittlerem Management, der auch schon in der besseren Informationspolitik zum Ausdruck kam.

Die Art und Weise, wie die Führungskräfte und deren Mitarbeiter das Verhalten der Unternehmensleitung erfahren, spiegelt sich dann auch in der Einschätzung der zukünftigen Zusammenarbeit wider. So glauben zwar rund 22 Prozent der Führungskräfte, dass sich diese Zusammenarbeit eher verschlechtern wird, jedoch sehen 39 Prozent keine Veränderung und 26 Prozent sogar eher ein besseres Verhältnis für die Zukunft voraus. In Bezug auf die Leistungsbereitschaft fallen diese Werte sogar noch deutlicher aus. Hier sehen nur 14 Prozent eine zukünftige Verschlechterung als wahrscheinlich an, 43 Prozent sehen keine Veränderung, aber 35 Prozent sagen voraus, dass sich die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sogar verbessern wird.

Dies ist ein Ergebnis, das es sicherlich wert ist, in Zukunft breiter hinterfragt zu werden. Sollte es tatsächlich einen Zusammenhang geben, zwischen gesteigerter Leistungsbereitschaft durch mehr Offenheit und von den Mitarbeitern gefühlter Anteilnahme, wäre dies ein deutlicher Beleg für ein Führungsverständnis, dass die Mitarbeiter in jeder Form stärker und aktiver einbezieht.

Konkrete Hilfe vom Unternehmen?

Bisher war zu sehen, dass die Unternehmensleitung eher die Zusammenarbeit und

Offenheit mit den Mitarbeitern sucht. Als letzten Punkt interessierte die Projektgruppe, ob und was das Unternehmen seinen Führungskräften an konkreter Unterstützung anbietet, sofern daran Bedarf herrscht. Die Zahlen zeichnen hier ein deutliches Bild. Auf die Frage, ob sie Hilfe angeboten bekommen, um speziell in ihrem Bereich mit den möglichen Folgen der Krise besser fertig zu werden, gaben 58 Prozent der Führungskräfte an, keinerlei Unterstützung zu erfahren. Am meisten stand mit 22 Prozent der eigene Vorgesetzte mit Rat und Tat zur Seite. Je rund 10 Prozent erhielten externe Unterstützung oder konnten Weiterbildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen. Wenn man sich in Erinnerung ruft, dass sich rund 90 Prozent der Führungskräfte von der Krise betroffen fühlen, dann wird verständlich, dass nur ein Drittel der Befragten mit dieser Situation zufrieden ist, während rund 43 Prozent sie als schlecht bis absolut unzureichend bezeichnen.

Die Kraft des Teams

Welche Schlussfolgerungen lassen sich nun aus den Untersuchungsergebnissen ziehen? Zunächst einmal wird deutlich, dass fast alle Befragten die Folgen der Krise in der einen oder anderen Weise, aber mit unterschiedlichem Ausmaß zu spüren bekommen. Aus Sicht der Autoren wird die doch recht gute Informationspolitik als erfreulich angesehen, ebenso, dass eine Mehrheit der

Unternehmen seine Mitarbeiter spüren lässt, dass man Anteil an ihnen nimmt, beziehungsweise sie sogar auffordert aktiv an der Krisenbewältigung mitzuarbeiten.

Dem steht aber immer noch ein deutlicher Teil kritischer Stimmen gegenüber. So wurden auch Aussagen wie die folgenden gemacht: „Der Mensch mit seinen Bedürfnissen spielt eine immer kleinere Rolle. Aktionen, die noch vor wenigen Monaten in internen Seminaren hoch gepriesen wurden, fallen unter den Tisch. Gerade hochwertige Mitarbeiter verlieren die Bindung zum Unternehmen.“ Eine andere Führungskraft gab an: „Im Moment läuft alles auf eine Art Hinhaltenaktik hinaus, es kommen keine Informationen. Wenn man nachfragt erzählt die Obrigkeit, dass alles wieder wird, im gleichen Atemzug entlassen sie aber von den internen Kräften immer mehr und immer öfter.“

Wenig erfreulich zeigt sich letztlich auch die Unterstützung von Seiten der Unternehmen, die bei mehr als der Hälfte der Befragten nicht vorhanden ist und die auch deutlich beklagt wird. Es stellen sich in diesem Zusammenhang natürlich auch die Fragen, ob es daran liegt, dass man als Unternehmensleitung nicht will, nicht die Mittel dazu hat, oder auch einfach nicht weiß, was zur Krisenbewältigung getan werden kann? Zumal die meistgenannte Hilfe, Gespräche mit dem eigenen Vorgesetzten, von den Autoren eher als lokale Aktion interpretiert wird und weniger als unternehmensgelenkte, zentrale Initiative.

Interessant sind wiederum die Erfahrungen der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern, das heißt die Auswirkungen im unmittelbaren Verantwortungsbereich. Überrascht hat hier, dass sich bei der Masse der Befragten das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern nicht groß verändert hat und sogar mehr Führungskräfte eine Verbesserung, als eine Verschlechterung dieses Verhältnisses erleben. Auch dass viele offen mit ihren Mitarbeitern die Krise thematisieren, spricht für ein gutes Verhältnis. Gemeinsam empfundener Druck scheint hier zusammenschweißen. Zwar wird von Ängsten und Spannungen berichtet, doch scheinen diese eher einen Ruck zu mehr Anstrengung auszulösen, anstatt Verweigerung und Resignation. All das wird aber nicht unbedingt durch das Verhalten der Unternehmensführung ausgelöst, sondern durch das unmittelbare Verhalten im eigenen Team. Dies belegt eindrucksvoll, welche Kraft, Motivation und Energie dort liegen, und dass es zukünftig noch mehr Ziel sein sollte, lokale Autonomie zu stärken, sie aber zugleich auf die Ziele des Unternehmens auszurichten.



Autor

Uwe Döring-Katerkamp,
Vorstand, Institut für angewandtes Wissen e.V. (iaw-Köln),
doering@iaw.de



Autor

Prof. Dr. Rolf Vetter,
Fachhochschule Köln, Fakultät
für Wirtschaftswissenschaften,
rolf.vetter@fh-koeln.de