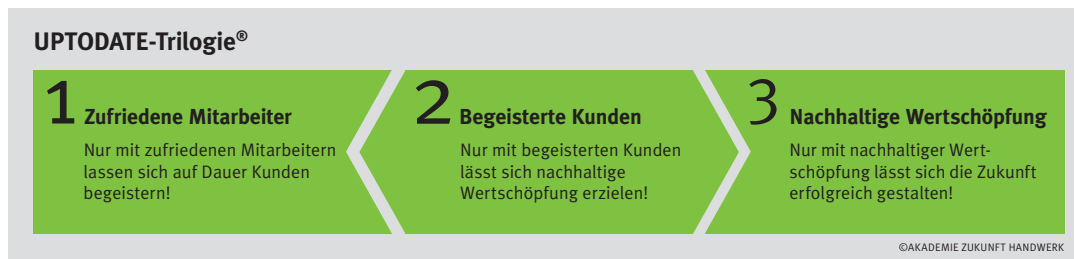


# Krisenmanagement im Spagat: Zwischen „Demotivation vermeiden“ und trotzdem „Einschneidende Maßnahmen treffen“ müssen

von Rolf Steffen

Grundsätzlich gilt die UPTODATE-Trilogie® auch in der Krise!



Denn auf Dauer lassen sich Kunden nur mit zufriedenen Mitarbeitern begeistern, und nur begeisterte Kunden sind bereit, einen angemessenen und für uns auskömmlichen Preis zu zahlen. Das ist vor allem dann ein hoher Anspruch, wenn vielleicht Kurzarbeit droht oder in allerletzter Konsequenz Kündigungen ausgesprochen werden müssen. Jetzt kommt es darauf an, zu beweisen, dass unsere wohlklingenden Werte, unsere mitarbeiter- und kundenorientierten Ansprüche echt sind und nicht nur als plakatives Marketinginstrument in guten Zeiten dienen sollten. Jetzt geht es um sinnerfüllendes Vorgehen.

Persönlich habe ich als Unternehmer schon oft vor scheinbar unlösbaren Aufgaben gestanden. Am schwersten waren immer die Entscheidungen, mit denen ich Mitarbeitern etwas wegnehmen musste. Sogar dann, wenn Enttäuschungen, bspw. durch erwiesenen Betrug, vorausgegangen waren und deshalb die Kündigung zu Recht ausgesprochen werden musste. Aber umso mehr, wenn es um den Verzicht von gewohnten Leistungen, Anmeldung von Kurzarbeit oder gar betriebsbedingte Kündigungen ging. Denn letztlich fühle ich mich für fast jede Krise hauptverantwortlich, weil genau das meine Aufgabe ist, die Aufgabe als Kapitän: das Unternehmensschiff bei allen Wetterlagen sicher zu führen, im Besonderen bei schwerer See.

Doch auch als Chef bin ich kein Hellseher oder Allwissender. Und ich bin mir sehr wohl bewusst, dass meine Fehler, insbesondere solche, die ich in einer Krise begehe, besonders schwer wiegen können. Daher ist es nötig, alle Entscheidungen – insbesondere solche, die die „Moral der Mannschaft“ negativ beeinflussen – sehr überlegt, nicht übereilt und vor allem besonnen zu treffen. Und die Entscheidungen vor allem professionell und zeitgerecht zu kommunizieren, um „Fake News“ über den Flurfunk vorzubeugen.

Denn es gibt immer eine Zeit nach der Krise, und diese ist meist länger und bedeutender als die Dauer der Krise selbst. Demnach muss bei allen Entscheidungen, seien es noch so einschneidende, die Überlegung mitschwingen: Wie können wir mit den Folgen der getroffenen Maßnahmen unsere Zukunft erfolgreich gestalten, wenn wieder Normalität einkehrt?

Eine unvergessliche unternehmerische Krise erlebte ich vor Jahren, die im Ergebnis bedingt mit den Folgen der Corona-Krise zu vergleichen ist, zumindest darauf bezogen, dass wir kaufmännische Entscheidungen treffen mussten, die unsere Mitarbeiter finanziell belasten würden, denn wir mussten Kosten sparen. Fast hätte ich gesagt: ... Kosten sparen, egal, was es kostet. Doch nicht nur wegen des Sinn-Widerspruchs, sondern auch wegen der darin versteckten Beliebigkeit, härter ausgedrückt Willkür, verbietet sich diese Formulierung. Doch die Not war groß und es ging um das Überleben des Unternehmens.

Wissend, dass das Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter in der Praxis mehr zählt als rechtlich sozialgerechte Maßstäbe, und auch wissend, dass die Loyalität der Mitarbeiter nicht bei allen gleich ausgeprägt ist und sowieso immer Grenzen hat, mussten Maßnahmen ergriffen werden, die verständlich und erträglich waren. Im Übrigen lebt Loyalität immer von Gegenseitigkeit.

Ganz entscheidend für den Umgang mit der Krise sind die Solidarität und der Teamgeist innerhalb der Mitarbeiterschaft. Beides kann in der Krise rettend sein, kann sich aber im ungünstigsten Fall letztlich auch gegen die Unternehmensleitung richten. Denn Mitarbeiter, die sich von der Unternehmensleitung verlassen fühlen, solidarisieren sich untereinander, schlimmstenfalls auch gegen die Unternehmensleitung. Selbst wenn sich nur Teile eines Teams gegen die unabdingbaren Entscheidungen richten, kann das katastrophale Auswirkungen haben und alle rettenden Maßnahmen konterkarieren.

Bei Maßnahmen, die mit persönlichem Verzicht einhergehen, besteht immer die Gefahr, dass die innere Überzeugung für den gemeinsamen Erfolg bzw. die Loyalität gegenüber der Unternehmensleitung bei den Mitarbeitern schwindet oder ganz verloren geht. Eben weil das eigene Hemd immer das nächste ist. Das ist mehr als verständlich und darf bei aller Notwendigkeit nicht außer Acht gelassen werden.

Insbesondere wenn Führungskräfte oder Meinungsmacher zwar Entscheidungen zunächst mittragen, aber ohne innere Überzeugung, weil sie sie als ungerecht und unsozial empfinden, besteht die Gefahr, dass die Stimmung kippt. Denn Chefs erhalten viel öfter höfliche Zustimmung als ehrliches Feedback.

Die Frage muss daher lauten: Wie lassen sich die unabdingbaren Maßnahmen bspw. zur Senkung der Lohnkosten so umsetzen, dass alle loyalen und erfolgsorientierten Mitarbeiter die Entscheidungen der Unternehmensleitung überzeugt mittragen, auch wenn sie selbst betroffen sind und selbst Verzicht üben müssen?

Genau vor dieser Herausforderung stand ich in einer Zeit, die geprägt war von politischen Entscheidungen im Kontext von „Gürtel enger schnallen“, der berühmt-berüchtigten Agenda 2010. Also als unsere Mitarbeiter sowieso verzichten mussten, weil höhere Sozialabgaben fällig wurden, zahlreiche Abgaben stiegen, aber die Einkommen stagnierten. In dieser Situation war mir klar, dass weitere finanzielle Einbußen die Loyalität vermutlich überstrapaziert hätten.

Der Spagat ist uns gelungen, indem wir gemeinsam mit den Mitarbeitern bilanzwirksame Entscheidungen getroffen haben, die keinen unmittelbaren Einkommensverlust zur Folge hatten. Entscheidungen, die unmittelbar die Rentabilität verbesserten und sogar insgesamt zielführend waren.

**Loyale Mitarbeiter**

*Loyalität ist in Unternehmen gleichermaßen eine  
Höl- wie eine Bringschuld.*

Loyale Mitarbeiter identifizieren sich mit der Mission und Vision ihres Unternehmens und übernehmen aus Überzeugung Verantwortung.

Loyale Mitarbeiter sind keine Jasager, sondern geben aufrichtiges Feedback, sind lösungsorientiert und bringen konstruktive Verbesserungsvorschläge ein.

Loyale Mitarbeiter bringen sich täglich aktiv und motiviert ein, tragen Entscheidungen der Führungskräfte mit und unterstützen in gegenseitigem Vertrauen das Team wie auch den Chef.

*Vertrauen ist für alle Unternehmen das Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann.  
Albert Schweitzer (1875 – 1962)*

**UPTODATE-Trainingskarte**

**Loyale Chefs**

*Loyalität: Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Integrität, Rechenschaftigkeit, Redlichkeit, Unbestechlichkeit, Wehrhaftigkeit, Zuverlässigkeit.*

Loyale Chefs identifizieren sich mit ihren Mitarbeitern, basierend auf Sympathie, Vertrauen und einer gemeinsamen Verbundenheit zum Unternehmen.

Loyale Chefs stellen sich schützend vor ihre Mitarbeiter, loben gern, geben ehrliches Feedback und kritisieren auch Fehlleistungen vorurteilsfrei, fair und respektvoll.

Loyale Chefs fördern und fordern ihre Mitarbeiter zu deren Wohl, zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur Erfüllung der Unternehmensziele.

*Das gute Beispiel ist nicht eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen, es ist die einzige. Albert Schweitzer*

Vertrauen zu missbrauchen ist die eine Art, es zu zerstören, Misstrauen zu säen die andere.

**UPTODATE-Trainingskarte 21**

**AKADEMIE  
ZUKUNFT  
HANDWERK**

**Mehr im Online-Stammtisch am 31.03.2020 um 15.00 Uhr**

Anmeldung für die Teilnahme über das UPTODATE-Portal ([uptodate.zukunft-handwerk.de](http://uptodate.zukunft-handwerk.de)) oder direkt über den Veranstaltungs-Link.



Zielführend sind Maßnahmen immer dann, wenn sie auch im Rückblick als richtig und insgesamt nützlich bewertet werden können und überdies das Vertrauen in die Führung nachhaltig stärken.

Es ist immer, und nicht nur in der Krise, die Aufgabe der Unternehmensleitung, die Rentabilität und Liquidität eines Unternehmens zu sichern. Die Rentabilität geht der Liquidität längerfristig stets voraus. Die Liquidität wird immer vom Prozessmanagement, vom operativen Controlling, von einer gewissenhaften Kalkulation und Kostenplanung sowie der richtigen Finanzierung beeinflusst. Nicht zu vergessen: Der Erfolg eines Unternehmens ist die Summe des Erfolgs aller Mitarbeiter!

Je präsenter dieses Wissen, insbesondere das kaufmännische Verständnis, auch in der Mitarbeiterschaft verankert ist, desto leichter lassen sich Korrekturmaßnahmen realisieren.

Hierzu verweise ich ergänzend auf das UPTODATE-Ziel zur Mitarbeiterinformation (auch Trainingskarte 18), wo es heißt: „Alle Mit-Arbeiter werden permanent, offen und umfassend über die Unternehmensentwicklung informiert. Diese Informationen umfassen die strategische Ausrichtung, die betriebswirtschaftliche Situation und die kaufmännischen Ziele. Jeder Mit-Arbeiter wurde zuvor so geschult, dass er diese Informationen und insbesondere vertrauliche Daten richtig bewerten kann und somit Korrekturmaßnahmen akzeptiert und unterstützt, bestenfalls selbst erkennt und selbstständig einleitet.“

Jetzt, in der Corona-Krise, in der die gesamte Wirtschaft leidet, kommt es darauf an, Rentabilität und Liquidität und dabei auch die Stimmung hochzuhalten. Gut aufgestellt sind grundsätzlich solche Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in der Vergangenheit so geschult haben, dass sie die Informationen und ggf. erforderliche Maßnahmen verstehen können. Denn das Verstehen ist die Grundvoraussetzung für die Akzeptanz und das Mittragen von unpopulären Maßnahmen.

Uns ist seinerzeit der Spagat zwischen kaufmännisch notwendigen Entscheidungen und Stimmung-Hochhalten auch deshalb gelungen, weil einige Mitarbeiter bereits früher in anderen Krisen erlebt hatten: Wir stehen zu unserem Wort, auch wenn es eng wird. (In fast 40 Jahren erlebt man sehr viele Aufs und Abs.)

Die Lösung lag damals darin, dass alle Mitarbeiter wöchentlich 3 Stunden vom Zeitkonto abgegeben haben bzw. 3 Stunden arbeiteten, ohne dafür entlohnt zu werden. Eine ähnliche Lösung hatte auch VIESSMANN seinerzeit mit seinen Mitarbeitern vereinbart. Und obwohl oder gerade weil der Betriebsrat dieser Lösung zustimmte, klagte die Gewerkschaft dagegen letztlich erfolglos, wenn ich das richtig verfolgt habe.

Kurzum: Die Mitarbeiter hatten durch diese Lösung nicht weniger Geld im Portemonnaie, das war das Wichtigste. Ja, sie haben Zeit investiert, aber das war viel leichter zu verkraften, als weniger auf dem Konto zu haben. Dazu musste eine von unserem Anwalt formulierte Verzichtserklärung<sup>1)</sup> unterschrieben werden, was letztlich alle getan haben, denn sonst wäre die Bilanzwirksamkeit ausgeblieben.

Als oberste Leitung haben wir seinerzeit, da wir nicht noch mehr arbeiten konnten, weil die Grenze der Belastbarkeit längst erreicht war, im Gegenzug auf 10 % Gehalt verzichtet.

Der „Stundenverzicht“ war, das ist sehr wichtig, auf 6 Monate befristet. Schon nach 5 Monaten konnten wir seitens des Unternehmens diesen Verzicht aufheben, weil die Wende geschafft war. Allein dies erfreute nicht nur unsere Mitarbeiter, sondern stärkte das Vertrauen.

Später, als wieder Gewinne erwirtschaftet wurden, haben wir allen Mitarbeitern über 10 Monate Sonderzahlungen zukommen lassen, um ihnen zu danken und das zurückzugeben, womit sie dem Unternehmen gedient haben.

*1) Muster der Erklärung ist im UPTODATE-Portal eingestellt. Da wir keine Rechtsberatung durchführen können und dürfen, verweisen wir bei weitergehenden Fragen auf den Ersteller RA Christian Deutz, Kanzlei Delheid und Hammer, Aachen. Für die Rechtswirksamkeit übernehmen wir keine Gewähr.*

Wir haben unser Versprechen gehalten: Wer in der Krise zum Unternehmen steht und vorübergehend Nachteile in Kauf nimmt, dem wollen wir das später danken, auch durch eine Form der Wiedergutmachung.

Sofortmaßnahmen könnten heute in der Corona-Krise ähnlich aussehen.

So könnte es möglicherweise eine Maßnahme sein – immer vorausgesetzt, es ist wirklich nötig, weil Rentabilität und Liquidität gestützt werden müssen –, einen Verzicht auf Zeitkonten zu erbitten und dies rechtssicher erklären zu lassen. Damit kann auch sofort Kurzarbeit beantragt werden, damit können Rückstellungen aufgelöst werden und das Ergebnis verbessert sich sofort.

Im Weiteren kann auch ein „Stundenverzicht“ pro Woche/Monat vereinbart werden, eben mit dem positiven betriebswirtschaftlichen Effekt, aber ohne dass die Mitarbeiter weniger im Portemonnaie haben.

Denn weniger im Portemonnaie haben viele sowieso schon, weil auch Lebenspartner betroffen sind. Hier müssen wir als Unternehmer auch eine besondere Aufmerksamkeit entwickeln und die Gesamtsituation unserer Mitarbeiter im Blick behalten. In diesem Zusammenhang erinnere ich an die so wichtige wie auch sehr vertrauensvolle „Mitarbeiter-Umfeld-Betrachtung“ aus dem Seminar TeamFührung, (Erklärung zur Umfeld-Betrachtung siehe Dokument Mitarbeiter Umfeldbetrachtung im UPTODATE-Portal) denn wenn Mitarbeiter ihren Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen können, dann wird das Problem auch zeitnah im Unternehmen spürbar.

*Beispiel für eine Mitarbeiter-Umfeld-Betrachtung:*

- Familienstand, Jubiläen, Familienfeiern
- Beruf/Arbeit des Lebenspartners, der Eltern
- Kinder, Alter, Schule oder Beruf/Arbeit
- weitere persönliche Beziehungen, Freundeskreis, private Beziehungen zu Arbeitskollegen
- Hobby, Interessen

Noch einschneidendere Maßnahmen, z. B. das Zurücknehmen von freiwilligen Leistungen wie Urlaubs- und Weihnachtsgeld, können im schlimmsten Fall unumgänglich werden, doch diese bedürfen noch viel mehr einer perfekten Strategie und Kommunikation, um langfristig keinen Schaden im Vertrauensverhältnis zu verursachen.

**Mitarbeiter Umfeldbetrachtung** [Ihr Logo hier einfügen]

Teil 1 Basisinformationen:

Name: \_\_\_\_\_ Alter: \_\_\_\_\_  
Stelle: \_\_\_\_\_ Im UN seit: \_\_\_\_\_  
Vorgesetzter: \_\_\_\_\_ Vollmacht: \_\_\_\_\_

Nachstehend notieren Sie alle Informationen die Ihnen aus dem privaten Umfeld Ihres Mitarbeiters einfließen. (Familienstand, Beruf/ Arbeit des Lebenspartners, Kinder, Alter, Schula, Beruf/Arbeit, weitere persönliche Beziehungen, Freundeskreis, private Beziehungen zu Arbeitskollegen, Hobbies, etc...)

Beziehungen zu Arbeitskollegen: H.D.I. Ihres MA vertiefen, dann notieren Sie zusätzliche

Wenn Sie über ein Profilenzprofil H.D.I. Ihres MA verfügen, dann notieren Sie zusätzliche die persönlichen Merkmale Ihres MA und stellen diesen die Merkmale seiner Arbeitsstelle gegenüber.

© AKADEMIE ZUKUNFT HANDWERK

**Mitarbeiter Umfeldbetrachtung** [Ihr Logo hier einfügen]

Teil 2 Eigenschaften und Ansprüche:

Beschreiben Sie möglichst konkret nachstehend

- Eigenschaften und Verhaltensweisen Ihres Mitarbeiter (MA).

Im Weiteren Ihre Ansprüche an den MA hinsichtlich der

- Unternehmers- und Sozialkompetenz
- Entscheidung- und Verantwortungskompetenz
- allgemeines Fachwissen und berufsbezogene Fertigkeiten
- spezielle Produktkenntnisse und Verarbeitungstechniken.

Und des weiteren alle Voraussetzungen, die der Mitarbeiter besitzen muss, um die Stelle in optimaler Weise auszufüllen.

	Anforderungen erfüllt	Anforderungen teilweise erfüllt	Anforderungen nicht erfüllt

© AKADEMIE ZUKUNFT HANDWERK

TE-PL-1 Mitarbeiter Basisinformationen Nur