



## HANDLUNGSMAXIMEN FÜR DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

Gerade in Krisenzeiten müssen Führungskräfte ein Klima schaffen, in dem sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, sich gerecht behandelt fühlen und sich engagiert einsetzen. Vier Handlungsmaximen haben sich bewährt:

**Gerechtigkeit:** Die Führung sollte die Leistungsträger des Unternehmens angemessen fördern und ihnen attraktive Perspektiven bieten. Dabei dürfen andere Mitarbeiter nicht den Eindruck gewinnen, sie würden genauso viel leisten, aber nicht dieselbe Wertschätzung genießen.

**Vertrauen:** Vertrauen kann nur langfristig aufgebaut, aber schnell wieder verloren werden. Vertrauensbildende Maßnahmen sind: Die Vorbildfunktion (die Führung muss sich zuvor selbst abverlangen, was sie den Mitarbeitern zumutet), Verlässlichkeit (durch Einhaltung von Zusagen) und Aufrichtigkeit (durch eine offene Kommunikation).

**Empathie:** Führungskräfte, die den Mitarbeitern mit Empathie und Wertschätzung begegnen, gewinnen diese für sich und fördern die Motivation. Es gilt, Einfühlungsvermögen zu zeigen, aufmerksam zuzuhören, Bedürfnisse wahrzunehmen und entsprechend zu handeln.

**Überzeugungskraft:** Führungskräfte müssen im Dialog mit den Mitarbeitern überzeugen und Lenkungscompetenz beweisen. Neben den Techniken der motivatorischen Rhetorik, der Gesprächssteuerung und Einwandbehandlung gewinnen professionelle Anerkennungs- und konstruktive Kritikgespräche an Bedeutung.

# Führen in einer schwierigen Zeit

**MANAGEMENT** Wirtschaftliche Krisen schweben gleichsam als Damoklesschwert über dem Erwerbsleben. Sie bedrohen zwei wichtige Existenzpfeiler der Berufstätigen: Die wirtschaftliche Grundlage und die gesellschaftliche Identität, die Sinn, Anerkennung und Orientierung spendet. Führung in Krisenzeiten ist daran zu messen, inwieweit es gelingt, mit dieser doppelten existenziellen Bedrohung umzugehen. Es geht darum, wie sich Krisen auf Mitarbeiterbindung, Gerechtigkeitsempfinden und Leistungsbereitschaft auswirken und welche Führungsmaximen Mitarbeiter auch unter schwierigen Bedingungen motivieren. *Burkhard Radtke*

**Keywords: Wirtschaftskrisen, Unternehmensführung, Motivation**

Wenn wir mit uns zuvor unbekanntem Menschen ins Gespräch kommen, wird uns häufig schon nach kurzer Zeit eine Frage wie die folgende gestellt: „Was machen Sie?“ Oder: „Was sind Sie?“ In beiden Fällen handelt es sich um eine offene Frage, die dem Empfänger grundsätzlich viel Freiraum für die Antwort lässt. Dennoch wird sie häufig sehr ähnlich beantwortet: Sehr selten antworten wir, indem wir unsere familiäre Situation beschreiben. Zum Beispiel: „Ich bin verheiratet und kinderlos.“ Oder unsere Hobbys: „Ich bin begeisterter Gitarrist und leidenschaftlicher Schachspieler.“

Die überwältigende Mehrheit reagiert auf die Frage, was sie sind oder was sie machen, mit einer Beschreibung ihrer beruflichen Tätigkeit oder Position. Zum Beispiel: „Ich bin Bankmanager im Bereich Privatkundengeschäft.“ Dass wir auf die offene Frage nach dem, was wir sind, mit unserem Beruf antworten, zeigt, welche Bedeutung die Erwerbsarbeit für uns hat. Und diese Bedeutung reicht weit über die reine Existenzsicherung hinaus.

## Der Beruf als Stabilitätsanker

Natürlich sind Beruf und Erwerbsarbeit für uns bedeutsam, weil sie unseren Lebensunterhalt sichern. Doch heutzutage erfüllt der Beruf noch eine weitere Funktion, die ihn für uns so wichtig macht: Der Beruf ist in der modernen Gesellschaft für immer mehr Menschen zum Sinn- und Identitätsanker geworden. Nach dem Verfall der Religion, der Großfamilie und allgemein verbindlicher Werte ist es vor allem der Beruf, der vielen Sinn und Orientierung spendet. Mittels des Berufs verorten wir uns und andere in diversen gesellschaftlichen Landkarten. Der Beruf

dient als Identitätsschablone, anhand derer wir andere im Hinblick auf Einkommen, Ansehen, Sozialkompetenz, Interessen, Lebensstil und Geschmack einschätzen und anhand derer andere wiederum uns einschätzen.

Wirtschaftliche Krisen schweben gleichsam als Damoklesschwert über unserem Beruf und dem Erwerbsleben. Damit bedrohen sie zwei für uns so wichtige Existenzpfeiler: Unsere wirtschaftliche Grundlage und unsere gesellschaftliche Identität, die Sinn, Anerkennung und Orientierung spendet. Führung in Zeiten von Krisen ist daran zu messen, inwieweit es gelingt, mit dieser doppelten existenziellen Bedrohung umzugehen.

Wirtschaftliche Krisen bereiten den Nährboden für einige tendenziell gefährliche Entwicklungen. Das gilt nicht zuletzt für die Identifikation von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen, in der Psychologie „organisationales Commitment“ genannt. Eine bekannte Grundregel lautet: Je höher das Commitment, desto höher ist das Engagement und umso geringer ist die Fluktuation. Allerdings ist es sehr fruchtbar, das Commitment etwas differenzierter zu betrachten. Hinsichtlich der Stärke, mit der sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, lassen sich drei Ebenen unterscheiden: die affektive Ebene, die normative Ebene und die Kontinuitätsebene.

Das affektive Commitment gibt an, in welchem Grade sich ein Mitarbeiter emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlt. Auf der affektiven Ebene will der Mitarbeiter in dem Unternehmen arbeiten, weil er es mag. Das normative Commitment gibt an, inwieweit sich der Mitarbeiter dem Unternehmen gegenüber moralisch verbunden und verpflichtet fühlt. Auf der normativen Ebene ist der Mitarbeiter der Ansicht, dass er in dem Unternehmen bleiben sollte, weil es moralisch gut ist. Das Kontinuitätscommitment zeigt schließlich an, in welchem Grade sich der Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden fühlt, weil er



Der Beruf ist in der modernen Gesellschaft für immer mehr Menschen zum Sinn- und Identitätsanker geworden

keine oder nur schlechtere Alternativen sieht, weil er die bereits erfolgten Investitionen zum Beispiel in Freundschafts- und Machtbeziehungen nicht aufgeben möchte oder weil ihm der Aufwand für eine neue Ausrichtung zu hoch erscheint.

### Commitment und Motivation

Die drei Arten von Commitment sind in jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt und wirken sich unterschiedlich auf die Motivation aus. Während das Kontinuitätscommitment lediglich die Motivation stärkt, genau so viel zu tun, dass der Arbeitsplatz erhalten bleibt, geht mit den anderen beiden Commitments in der Regel eine höhere Motivation des Mitarbeiters einher, mehr als das erforderliche Minimum zu leisten. Mit anderen Worten: Für ein Unternehmen ist ein Commitment günstig, bei dem der affektive und normative Anteil hoch ist, weil damit eine höhere Leistungsmotivation gegeben ist.

Typische Begleiterscheinungen der Wirtschaftskrise wirken sich auf das Commitment aus, wobei der Einfluss auf die drei Komponenten zum Teil sogar gegenläufig ist. Sinkende Erträge, eine rückläufige oder unsicherere Auftragslage – dies sind Entwicklungen, von denen viele Unternehmen als Folge der Wirtschaftskrise betroffen waren oder immer noch sind. Die Geschäftsführung wird in der Folge unruhig. Sie informiert die Mitarbeiter mehr oder weniger konkret über die schwierige Situation und mögliche Maßnahmen, die gegebenenfalls zu ergreifen sind und auch Kündigungen mit einschließen können.

In einer solchen Situation nimmt das Kontinuitätscommitment zu: Da der Arbeitsmarkt weniger Angebote und alternative Jobmöglichkeiten aufweist, sehen sich die Mitarbeiter aufgrund mangelnder Alternativen stärker an ihr Unternehmen gebunden. Bemerkenswerterweise steigt das Kontinuitätscommitment nicht bei allen Mitarbeitern gleich stark an. Am stärks-

ten wächst die Bindung bei leistungsschwachen Mitarbeitern, da ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt am geringsten sind.

Das normative Commitment, also die Stärke, mit der sich die Mitarbeiter moralisch dem Unternehmen verbunden fühlen, nimmt tendenziell ab: Eine verdeckende Kommunikationspolitik zusammen mit vagen Andeutungen über eventuelle Kündigungen sind Faktoren, die die moralische Bindung von Mitarbeitern an ihr Unternehmen signifikant schwächen. Auch das affektive Commitment reduziert sich unter sonst gleichen Umständen: Die Mitarbeiter fühlen sich auch emotional weniger dem Unternehmen verbunden. Der Wille, in diesem Unternehmen zu arbeiten, weil sie es mögen, schwindet. Welche Wirkungen ergeben sich hieraus konkret für das Unternehmen?

- Die Wechselbereitschaft der Leistungsträger steigt. Da das Kontinuitätscommitment aufgrund der ungünstigen Arbeitsmarktsituation deutlich zunimmt, wird die Fluktuation insgesamt aber sinken. Es kommt zu einer unternehmensfeindlichen Verschiebung bei der Fluktuation: Gerade die Mitarbeiter, die das Unternehmen in einer schwierigen Situation am wenigsten braucht, nämlich die leistungsschwachen, weisen ein wesentlich stärkeres Beharrungsvermögen auf. Die Leistungsstarken, die Talente oder hochgradige Spezialisten können noch am ehesten lukrative Jobalternativen finden und werden daher auch eher das Unternehmen verlassen.

- Das Engagement und die Leistungsbereitschaft sinkt: Da das Kontinuitätscommitment hoch, das affektive und normative Commitment hingegen gering ausfällt, wird sich das Engagement der Mitarbeiter verändern. Zwar werden die Mitarbeiter stärker bemüht sein, die Minimalanforderungen zu erfüllen. Schließlich wollen sie nicht Gefahr laufen, negativ aufzufallen und ihren Arbeitsplatz zu gefährden. Doch wird die Leistungsbereitschaft überall dort signifikant abnehmen, wo sie nicht erkennbar zur Arbeitsplatzsicherheit beiträgt.

### Wenn das Gerechtigkeitsgefühl verletzt wird

Wirtschaftliche Krisen führen also zu einer Verschiebung in der Mitarbeiterbindung und damit zu der Gefahr, qualifizierte Mitarbeiter zu verlieren. Gleichzeitig droht ein genereller Abfall der Leistungsmotivation. Diese negativen Wirkungen werden noch durch eine krisenbedingte Veränderung der Gerechtigkeitsempfindung der Mitarbeiter verstärkt. Gerechtigkeitsempfindungen gehen oft auf Vergleiche zurück. Wir vergleichen uns laufend mit anderen Menschen. Dies beginnt in den frühen Kinderjahren und setzt sich bis ins hohe Alter fort. Wir sehen uns im Vergleich zu anderen und legen dabei ganz unterschiedliche Dimensionen zugrunde.

Im Erwerbsleben sind im Hinblick auf unser Gerechtigkeitsgefühl zwei Vergleichshinsichten von besonderer Bedeutung: Beiträge und Erträge. Als Beitrag gilt dabei alles das, was in den

Augen des jeweiligen Mitarbeiters an Werten oder Input von ihm in das Unternehmen eingebracht wird. Dazu könnten abgesehen von dem Energieeinsatz auch die Kompetenz, der Bildungsgrad, die Flexibilität, die Erfahrung und andere Faktoren zählen. Jeder Mitarbeiter prüft, inwieweit der Beitrag, den er selbst erbringt, von dem Beitrag abweicht, den seine Kollegen und Vorgesetzten erbringen.

Nur weil ein Mitarbeiter zu der Auffassung gelangt, dass sein eigener Beitrag größer ist als etwa der eines Kollegen, bedeutet dies noch nicht, dass er dies als ungerecht empfindet. Denn für die Gerechtigkeitsempfindung wird noch eine weitere Dimension berücksichtigt, nämlich die des Ertrags. Der Ertrag umfasst alles, was der Mitarbeiter für seinen Einsatz aus dem Unternehmen herausbekommt. Zum Ertrag oder Output werden für gewöhnlich monetäre Elemente gezählt, wie die fixe und variable Vergütung, aber auch Anerkennung, Lob, das Ausmaß an Eigenverantwortung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Wirtschaftliche Krisen führen zu einer Verschiebung in der Mitarbeiterbindung und damit zu der Gefahr, qualifizierte Mitarbeiter zu verlieren. Gleichzeitig droht ein genereller Abfall der Leistungsmotivation.

### Die Equity-Theorie in der Praxis

Die Erfahrung scheint die Equity-Theorie zu bestätigen, wonach jeder Mitarbeiter für sich und für jeden anderen seiner Arbeitskontakte bewusst oder unbewusst eine Bilanz zwischen Beiträgen und Erträgen aufstellt und die jeweiligen Salden miteinander vergleicht. Nur wenn die Salden als in etwa gleich groß angesehen werden, stellt sich der Equity-Theorie zufolge eine Gerechtigkeitsempfindung ein.

Dies bedeutet, dass sich bei einem Mitarbeiter, der sich mit seinem Vorgesetzten vergleicht, auch dann eine Gerechtigkeitsempfindung einstellen kann, wenn er der Meinung ist, der Ertrag seines Vorgesetzten überträfe den seinigen um ein Vielfaches: Sein Chef würde deutlich mehr verdienen, habe mehr Verantwortung und genieße mehr Anerkennung. Eine Gerechtigkeitsempfindung wäre auch unter diesen Umständen möglich, wenn der fragliche Mitarbeiter der Meinung ist, dass auch der Beitrag seines Vorgesetzten den eigenen Beitrag im gleichen Maße übersteigt: Sein Chef müsse mehr arbeiten, sei stärkeren emotionalen Belastungen ausgesetzt, bringe Know-how und Kompetenz in einem deutlich größeren Umfang ein etc.

Eine Gerechtigkeitsempfindung stellt sich also ein, sofern die Beitrag-Ertrags-Salden innerhalb seines Arbeitsumfeldes mit

dem eigenen Beitrag-Ertrags-Saldo für ungefähr gleich groß gehalten werden. Angenommen, bei einem Mitarbeiter stellt sich beim Vergleich mit seiner Führungskraft ein Gerechtigkeitsgefühl ein. Infolge einer wirtschaftlichen Krise wird der Mitarbeiter seine Ertragssituation geringer und seine Beitragssituation höher einstufen: Die Erträge haben sich für ihn verschlechtert, zum Beispiel weil die Sicherheit seines Arbeitsplatzes gefährdet ist, das Wohlfühlklima gelitten hat und die Aufstiegschancen sich verschlechtert haben. Wenn der Mitarbeiter nicht auch überzeugt ist, dass sich entsprechende Veränderungen auch bei seinem Vorgesetzten ergeben haben, wird er nunmehr ein Ungerechtigkeitsgefühl haben.

Ein Axiom der Equity-Theorie lautet, dass Individuen, die eine Ungerechtigkeit empfinden, dazu tendieren, diese zu bekämpfen und Gerechtigkeit herzustellen. Welche Optionen hat nun ein Mitarbeiter, Gerechtigkeit wieder herzustellen, wenn er meint, eine ungünstigere Beitrags-Ertrags-Bilanz aufzuweisen als sein Vorgesetzter? Grundsätzlich sind vier Wege denkbar:

- Der Mitarbeiter könnte versuchen, den Beitrag seines Vorgesetzten zu erhöhen. Er könnte mit seinem Vorgesetzten ein Gespräch führen, in dem er auf eine neue Verteilung der Arbeitslast zu seinen Gunsten drängen und seinen Vorgesetzten zur Mehrarbeit – vielleicht mit einem Appell an das moralische Empfinden – stimulieren könnte. Die Schwierigkeiten liegen auf der Hand.

- Der Mitarbeiter könnte versuchen, den Ertrag seines Vorgesetzten zu reduzieren. Vielleicht verlangt er in einem Gespräch von seinem Vorgesetzten, dass dieser auf Teile seines Gehalts freiwillig verzichtet. Auch dieses Vorgehen verspricht wenig Erfolg und provoziert einen Konflikt.

- Alternativ könnte der Mitarbeiter danach trachten, den eigenen Ertrag zu vergrößern. Dazu könnte er beispielsweise seinen Vorgesetzten mit Forderungen nach mehr Gehalt, Zusatzleistungen, Privilegien oder mehr Verantwortung konfrontieren. In Zeiten einer Wirtschaftskrise wird dieses Vorgehen auf den Vorgesetzten vermutlich befremdlich wirken, und der Mitarbeiter muss mit Widerstand und Ablehnung rechnen.

- Schließlich könnte der Mitarbeiter seinen eigenen Beitrag reduzieren. Seine Berufserfahrung und sein Bildungsgrad bieten zwar kaum Ansatzpunkte, doch dafür lässt sich der eigene Arbeitseinsatz relativ präzise steuern. Zunächst kann der Mitarbeiter gefahrlos dort Leistungen reduzieren, wo keine Sanktionen drohen. Dies ist bei so genannten rollenexternen Leistungen der Fall, die über die Basisanforderungen und die vom Stellenprofil charakterisierten Leistungen hinausgehen. Fraglicher Mitarbeiter weigert sich, die Geburtstagskasse zu führen, er entzieht sich der Weihnachtsfestvorbereitung etc. Und auch bei den rolleninternen Kernleistungen kann langfristig Energie eingespart werden. Denn wenn der Mitarbeiter auf einem niedri-

gen Niveau konstante Leistungen erbringt, erregt er in der Regel keinen Argwohn, wie dies für gewöhnlich bei deutlichem Leistungsabfall der Fall ist. Und außerdem weisen selbst die radikalsten Kontrollsysteme Schwachstellen auf, die für eine Verbesserung der eigenen Bilanz genutzt werden können.

Die letzte der vier Handlungsoptionen liegt für den Mitarbeiter am nächsten. Dies hat im Wesentlichen zwei Gründe: Erstens hat der Mitarbeiter auf seinen eigenen Beitrag direkten Einfluss, zweitens belastet er nicht die Beziehung zu seinem Vorgesetzten. Für Mitarbeiter mit einem hohen Leistungsanspruch ist die vierte Option aber keine akzeptable Lösung. Diese leistungsstarken Mitarbeiter werden eine hohe Wechselbereitschaft ausbilden, die ihnen die Flucht aus der Ungerechtigkeitsfalle ermöglichen kann.

### Fazit

Die Wirtschaftskrise hat sowohl auf die Mitarbeiterbindung als auch auf das Gerechtigkeitsempfinden negativen Einfluss. Die negativen Konsequenzen sind, dass die Wechselbereitschaft der Leitungsträger zu- und die Leistungsmotivation insgesamt abnimmt.

### Goldene Regeln für die Führungskräfte

Daraus folgt für das Führungshandeln: Es gilt, den widrigen Umständen zum Trotz ein Klima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, sich gerecht behandelt fühlen und sich engagiert einsetzen. Die Umstände können Führungskräfte nicht direkt ändern, doch sie können ihre Art ändern, wie sie unter diesen Umständen mit ihren Mitarbeitern umgehen, damit die Unternehmensziele bestmöglich realisiert werden. Folgende Handlungsmaximen haben sich in der Krise als besonders fruchtbar erwiesen:

**Gerechtigkeit und Transparenz:** Die Führung sollte die Leistungsträger in einem besonderen Maße fördern und ihnen attraktive Perspektiven bieten. Dabei müssen die Führungskräfte aufpassen, dass sie nicht in die Ungerechtigkeitsfalle tappen: Sollten andere Mitarbeiter den Eindruck haben, sie würden genauso viel leisten und von genauso großem Wert für das Unternehmen sein, werden sie sich angesichts einer Vorzugsbehandlung der Kollegen ungerecht behandelt fühlen und womöglich ihren Arbeitseinsatz weiter reduzieren. Die von manchen Unternehmen gewählte Verschleierungstaktik ist ineffektiv und strapaziert das schwindende Vertrauen nur noch stärker. Richtig ist es vielmehr, maximale Transparenz zu schaffen: Die Führung muss verdeutlichen, dass der Umfang der Privilegien davon abhängt, wie groß der Wert ist, den ein Mitarbeiter für das Unternehmen erzeugt.

**Vertrauen und Akzeptanz:** Vertrauen kann langfristig aufgebaut, aber schnell wieder verloren werden, und einmal verloren nur schwer wiedererlangt werden. Die Liste vertrauensbildender Maßnahmen ist lang. In Zeiten wirtschaftlicher Krisen sind drei Bereiche besonders wichtig: Die Vorbildfunktion (zum Beispiel indem sich die Führung zuvor selbst abverlangt, was sie den Mitarbeitern zumutet), Berechenbarkeit und Verlässlichkeit (etwa durch Einhaltung von Zusagen) und Authentizität und Aufrichtigkeit (beispielsweise durch eine offene Kommunikation).

**Empathie und Wertschätzung:** In Krisenzeiten gilt mehr als sonst, dass jene Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren und für sich gewinnen, die es verstehen, ihren Mitarbeitern mit Empathie und Wertschätzung zu begegnen. Wertschätzung bedeutet, Einfühlungsvermögen zu zeigen, aufmerksam zuzuhören, die Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrzunehmen und entsprechend zu handeln sowie dies in der Kommunikation zum Ausdruck zu bringen.

**Lenkung und Überzeugung:** Unter den herausfordernden Bedingungen einer Wirtschaftskrise hängt der Erfolg von Führungskräften in einem hohen Grad von ihrer Fähigkeit ab, im Dialog mit den Mitarbeitern zu überzeugen und Lenkungscompetenz zu beweisen. Neben elementaren kommunikativen Techniken der motivatorischen Rhetorik, der Gesprächssteuerung und Einwandbehandlung gewinnen auch professionelle Anerkennungs- und konstruktive Kritikgespräche entscheidend an Bedeutung.

Die Führung sollte also erstens eine leistungsorientierte Kultur etablieren, in der die Gratifikation in Form von monetären und nicht-monetären Zuwendungen und Privilegien direkt von der Leistung und dem Wert eines Mitarbeiters für das Unternehmen abhängt. Transparenz sorgt dabei dafür, dass sich die Mitarbeiter gerecht behandelt fühlen. Die Führungskräfte sollten zweitens durch ihr Vorbild Verlässlichkeit, Authentizität und Aufrichtigkeit, Vertrauen und Akzeptanz aufbauen. Sie sollten drittens mit Einfühlungsvermögen und Wertschätzung die Bedürfnisse der Mitarbeiter wahrnehmen und auf diese eingehen. Und wenn es schließlich viertens gelingt, im Dialog mit den Mitarbeitern zu überzeugen und Lenkungsqualitäten zu beweisen, dann werden Führungskräfte das Schiff auch in der stürmischen See einer Wirtschaftskrise auf einem sicheren Kurs halten. ■

**Autor:** Dr. Burkhard Radtke ist Inhaber der Efficientia Consulting, Hamburg, sowie Dozent an zahlreichen Hochschulen.