

## Wege in die Führung: Steuern auf rauer See

Irgendetwas stimmte nicht mehr zwischen ihm und seiner Mannschaft. Aber was war es?

Vor acht Monaten hatte er den Bereichsleiter-Posten übernommen. Das war zusammen gefallen mit der Fusion der beiden Bereiche. Er sollte sie umsetzen. Er war immer schon ein zuversichtlicher Mensch gewesen und hatte sich über die neue Herausforderung gefreut. Bisher war er bei seinen Mitarbeitern auch immer beliebt gewesen, hatte auch einige Unterstützer bei der Job-Übernahme gehabt.

Das Unternehmen war in einer äußerst kritischen Lage. Von Redimensionierung war die Rede. Dabei wurde von der Halbierung der Bilanzsumme gemunkelt! Kaum vorstellbar, dachte er. Es würde kein Stein auf dem anderen bleiben. Und es wurde davon geredet, dass man ganze Geschäftsfelder verlassen wollte, bestimmte Kundensegmente nicht mehr bedienen. Seit Monaten wurde davon geredet, aber es kamen keine klaren Informationen. Es war zum Auswachsen! Es gab Mitarbeiter-Versammlungen, wo der Vorstand mit den Mitarbeitern in Dialog trat, aber es blieb bei allgemeinen Ankündigungen. Nichts Greifbares. Nichts, womit man hätte konkret planen können.

Er hatte sich auf das konzentriert, was fest zu stehen schien und damit begonnen, Teile seiner Mannschaft nicht mehr nach zu besetzen, um seinen Personalstand zu verringern.

Die Integration lief technisch gut, aber unter den Mitarbeitern gab es immer mehr Unstimmigkeiten. Ein gemeinsamer Kegelabend hatte da nur oberflächlich zu etwas mehr Lockerheit geführt.

Letzten Monat hatte ihn eine seiner Gruppenleiterinnen verlassen und zwei ihrer MitarbeiterInnen waren ihr gefolgt. Diesen Monat hatten weitere Drei das Handtuch geworfen und manche seiner Unterstützer begannen, ihn, wo es nur ging, zu torpedieren. Er konnte sie nur allzu gut verstehen. Die Abgänge hatten zu einer dramatischen Überbelastung bei den verbleibenden MitarbeiterInnen geführt. Nicht zuletzt, weil er mit aller Kraft neue Aufgaben in den Bereich zog, um dadurch das Bestehen des Bereichs zu sichern. Eigentlich war er ja stolz darauf, dass ihm das gelang, dass sie im Unternehmen gut da standen. Aber die Mitarbeiter piffen aus den letzten Löchern, er brauchte dringend neue Leute.

Wöchentlich ging er zum Vorstand, um etwas zu bewegen, aber bei dem allgemeinen Aufnahmestopp, war das ein schier unendlicher Spießrutenlauf. Zermürend fand er das! Inzwischen hatte er sogar schon Freigaben erhalten, aber das Recruiting gestaltete sich schwierig. Wer heuert schon auf einem Schiff an, das leck ist und von dem man nicht weiß, ob es den nächsten Hafen erreichen wird, dachte er.

Als der Unmut in der einen Abteilung zu groß wurde, hatte er sich persönlich in den Abteilungs-Jour Fixe gesetzt. Er hatte

von seinen Bemühungen geredet, neues Personal zu bekommen, und wie schwierig sich das gestalten, mit welchen Hindernissen er konfrontiert war, er wollte, dass sie verstanden, was „da oben“ los war.

Danach war ihm Führungsschwäche vorgeworfen worden. Einer, der sich bei ihnen ausweint, statt etwas zu bewirken.

Er verstand die Welt nicht mehr, er war doch immer gut gefahren mit seiner Offenheit, hatte Optimismus verbreitet, es war immer eine seiner Stärken gewesen die Leute zu motivieren. Was fehlte?

In ein paar Tagen sollte die Bereichsversammlung stattfinden. Erstmals würden alle 50 in einem Raum zusammen kommen. Beim Kegeln hatte es mit allen gut geklappt. Informell. Aber jetzt war er als Bereichsleiter gefragt. Er wollte seine Leute wieder gewinnen. Sie zurück ins Boot holen, ihr Vertrauen zurück erobern.

Er musste auf eine andere Weise Farbe bekennen, das war ihm klar.

Wieder und wieder ging er durch, was er sagen würde. Was machte ihn so unruhig? So unsicher? Er hatte schon so viele Präsentationen gehalten. Zugegeben, meist über positive Entwicklungen. Und wenn nicht, dann war es ihm immer gelungen, selbst Kritisches als Erfolg zu verkaufen. Das hatte man ihm auch abgenommen.

Das hier war anders. Seine Mitarbeiter waren zu verunsichert.

Er würde sie anhören müssen, würde hören müssen, worum es *ihnen* ging,

welche Fragen *sie* hatten. Was sie brauchten. Und er wollte zu ihren Fragen und Schwierigkeiten Stellung nehmen. Wollte sie ernst nehmen. Nichts beschönigen.

Sie würden wissen wollen, wo es mit ihnen, mit dem Unternehmen hingehet; ob sie um ihre Jobs fürchten mussten, wann endlich Entlastung in Sicht war. Auch, ob jemand „da oben“ überhaupt wahrnahm, was sie tagtäglich leisteten.

Und er würde antworten. Er würde sagen, dass ihm bewusst war, wie schwer die vergangenen Monate für sie gewesen waren. Und dass er auch jetzt noch nicht „Land in Sicht“ schreien konnte, auch wenn er das noch so sehr wollte.

Er würde sagen können, dass sie gut unterwegs waren. Dass ihre Leistungen im Konzern wahrgenommen und geschätzt wurden. Dass sie ernst genommen wurden. Und dass ihre Lage, was Ressourcen betraf, bekannt sei. Dass ihre Zukunft aber weder als Bereich noch als Unternehmen gesichert war. Dass es verschiedene Zukunfts-Szenarien gab, und dass seine Strategie war, den Bereich so stark aufzustellen, dass sie für egal welches Szenario die besten Karten haben würden, weiter eine wichtige Rolle zu spielen.

Er würde sagen, dass er wisse, was ihnen zur Zeit zugemutet wurde und dass er ihnen für Ihren Einsatz und ihre Loyalität danke. Und dass er und das Unternehmen weiter auf sie und ihre Mitarbeit zähle, ihre Kritik, ihre Ideen, ihren Mut weiterhin brauche; weil sie nur gemeinsam diese schwierige Phase bewältigen konnten.

Er würde all seinen Mut zusammen nehmen müssen.

Bevor er in den Saal ging, sah er noch einmal in den Spiegel. Er wusste, er wollte sich heute Abend wieder in den Spiegel schauen können.

\*

Am Ende der Veranstaltung war es still geworden. Nüchtern. Es war nicht leicht gewesen. Sie hatten alles gefragt, alles gesagt, was sie sagen mussten. Er hatte Rede und Antwort gestanden. Es war laut geworden da und dort. Sie hatten gestritten, darum gerungen, wie die Situation zu verstehen war. Was mögliche Szenarien waren. Was sie brauchten, um bei der Stange zu bleiben. Um einander trauen zu können. Er hatte sich Dinge angehört, die er nicht gerne hörte. Aber er fühlte sich besser jetzt. Er hatte Raum geschaffen, dass Dinge gesagt werden konnten, ohne gleich abgewertet, abgewehrt zu werden. Ohne dass Konsequenzen angedroht wurden. Das war nicht angenehm. Aber er war überzeugt, dass es der richtige Weg war, auch wenn er schwierig war. Und sie würden weiter streiten. Er würde sie wieder einladen, mitzureden. Mitzudenken an der Bewältigung dieser Situation. Das hatten sie vereinbart. Und dazu würde er stehen.

Am Ende war da eine Erleichterung, trotz aller Schwierigkeiten. Einige der MitarbeiterInnen kamen zu ihm, um ihm die Hand zu schütteln und sich zu bedanken.

Auf dem Heimweg, hatte er das Gefühl, etwas Wichtiges war passiert. Kein Jubel, keine mitreissende Vision, niemand war high oder begeistert. Aber sie hatten sich ehrlich auseinandergesetzt. Ein gemeinsames Bild von der Lage entwickelt. Und erste Ansatzpunkte, für einen gangbaren Weg. Sie wussten alle, dass der Ausgang ungewiss war. Aber sie wussten, sie waren gemeinsam unterwegs. Und sie würden weiter kämpfen.

