

Die Aufgabe der Führungskraft bei inoffiziellen Meetings

*Ein Auszug aus „Das Prinzip der minimalen Führung“
von Klaus Kissel und Wolfgang Tschinkel,*

Verlag Windmühle, ISBN 978-3-937444-12-3

Eine mögliche Variante ... Informationen im Unternehmen gleichzeitig allen Mitarbeitern zu kommen zulassen sind, via ... Newsletter per E-Mail oder direkt vom Vorstand an alle in einer Betriebsversammlung.

Das hat den großen Vorteil, dass alle ungefiltert und ohne Interpretation die gleiche Botschaft hören. Viele Dinge erledigen sich dann schon durch eine knappe Durchsage und manche erledigen sich sogar „von selbst“.

Je nach Relevanz werden natürlich Nachversammlungen und widersprechende Interpretationen entstehen.

So wird die gleiche Saat – je nach „Witterung“ bzw.

Betroffenheit der verschiedenen Abteilungen - häufig verschieden aufgehen. Man mag dann über die möglichen Interpretationen und die Konsequenzen streiten, aber nicht über die Botschaft selbst.

Gerade bei der weiteren Interpretation des Gesagten durch den Vorstand ist dann allerdings die Führungskraft gefragt. Hier ist aber in den meisten Fällen die persönliche Integrität, die direkte Nähe zum Mitarbeiter und die Dialogmöglichkeit bei den inoffiziellen Meetings auf den Gängen und in der Kantine von größerer Relevanz, als eine galante Strategie in einem offiziellen Meeting.

Die Geschäftsleitung eines fusionierten Unternehmens gab auf einer Betriebsversammlung die Entscheidung bekannt, dass ein Geschäftsfeld, in dem 60 Mitarbeiter tätig sind, geschlossen wird und diese Mitarbeiter im Rahmen einer Umschulung in einen anderen Geschäftsbereich überwechseln sollen. Hier wurde von dem Vorstandsvorsitzenden folgender Satz gesagt:

„Gemeinsam mit dem Betriebsrat haben wir uns bemüht eine sozialverträgliche Lösung zu finden und wir sind sehr glücklich, dass jetzt keiner das Haus verlassen muss, sondern nur eine Umschulung ansteht!“ Nach der Betriebsversammlung kam es, wie überall üblich, zu so genannten Nachversammlungen. Diese fanden in den Fluren, in der Kantine oder im jeweiligen Arbeitsraum statt. Hierbei fokussierten einige Mitarbeiter bei dem gesagten Satz des Vorstandes insbesondere auf die Worte: „bemüht“ und „jetzt“.

„Bemüht, hat er gesagt! Ich kenne diese Zeugnissprache! Das ist ein fauler Kompromiss!“

„ – Jetzt - hat er gesagt und was passiert dann mit uns in vier Monaten?“

Das Prinzip der minimalen Führung
Neun effektive Führungsprinzipien, die Führen leichter machen

Klaus Kissel

Wolfgang Tschinkel



Nachversammlungen kann man nicht vermeiden, sondern nur fördern. Völlig falsch wäre es hier, die Mitarbeiter zu bitten, dieses Gespräch abubrechen. Wer glaubt sein Team so beherrschen zu können, wird nur erreichen, dass dieses Gespräch dann am Abend auf der Straße wieder auftritt und nur noch heftiger geführt wird. „In der Firma dürfen wir dazu noch nicht mal unsere Meinung sagen! So weit ist es schon gekommen!“ Statt machtvoll auf das Team einzuwirken, hat ein solcher Teamleiter gerade einen der wichtigsten Drähte, die er für den Kontakt zum Team braucht, zerschnitten!

Die inoffiziellen Meetings sind wirklich effektive Gruppentreffen. Hier wird offen diskutiert. Hier kommen Emotionen hoch und der Teamleiter kann erkennen, was in seinem Team zur Zeit wirklich los ist. In diesen Versammlungen entscheidet sich, in wie weit der Teamleiter dafür sorgen kann, dass die Mitarbeiter wieder Identifikation mit dem Unternehmen spüren können oder sich innerlich weiter distanzieren.

Bläst er nun aber in das gleiche Horn wie die Mitarbeiter und nickt fleißig mit, koppelt er gerade sein Team zu einer autonomen Zelle im Unternehmen ab. Nach dem Motto: „Die da Oben können es sowieso nicht mehr richten. Die haben versagt, sie werden uns fallen lassen.“

Wiederholt er stattdessen den Wortlaut des Vorstandsvorsitzenden und sagt: „Ich kann hier nur noch einmal unterstreichen, was der Vorstand eben gesagt hat...“ handelt er zwar scheinbar ergebnisorientiert und solidarisch mit seinem Auftraggeber - die Chance, dass er aber gerade den Kontakt zu seinen Mitarbeitern verliert, ist sehr groß.

Die Kunst liegt nun also darin, die Balance zu halten. Die Nähe zur Sorge der Mitarbeiter und ein grundsätzliches Vertrauen in eine verantwortbare Unternehmensentscheidung schließen sich da nicht aus! Beides sollte bei einer Beteiligung an den inoffiziellen Nachgesprächen deutlich werden, etwa in einem Kommentar wie: „Ich spüre Eure Skepsis. Ihr hört vor allem eine mögliche Einschränkung heraus, denn die Veränderungen lassen uns alle nicht sorglos sein. Einige von Euch sagen: Der Vorstand habe JETZT gesagt, weil er uns morgen fallen lassen wird. Das ist aber die schlechteste aller möglichen Auslegungen. Ich denke, es wurde JETZT gesagt, weil es im Moment leider nicht möglich ist, Versprechungen in die weitere Zukunft zu geben. Aber ob der Vorstand etwa in zwei Jahren wieder JETZT sagen kann und wir unsere Arbeit behalten, das liegt doch auch an uns, oder?! Wenn wir heute die Lust an unserer Arbeit und die Hoffnung auf eine gemeinsame Zukunft verlieren, geben wir doch selbst ein Stück Perspektive auf!“

Teammanager sollten gerade die inoffiziellen Meetings unbedingt nutzen, um Identifikation zu schaffen. Wir ermuntern stets dazu, als Vorstand möglichst schnelle, eindeutige und direkte Informationswege zu nutzen. Sie als Führungskraft sollten aber darauf vorbereitet sein, wie mögliche Nachverhandlungen im Team zu moderieren sind.

Es ist außerdem Ihre Aufgabe als Teammanager dafür zu sorgen, dass sich die Grüppchenbildung oder die Unterschiede im Informationsniveau in möglichst engen Grenzen halten. Wichtige Inhalte inoffizieller Meetings, die zufällig oder absichtlich nur mit einem Teil der betroffenen Mitarbeiter stattgefunden haben, müssen in einem offiziellen Meeting noch einmal aufgearbeitet oder mindestens mitgeteilt werden.

Wir plädieren allerdings trotzdem insgesamt für eine Minimierung der offiziellen Meetings, weil wir glauben, dass diese dann wieder eine höhere Bedeutung und damit eine höhere Effizienz bekommen. Halten Sie in den inoffiziellen Meetings Kontakt zum Team. Behalten Sie den guten Draht – und werden Sie umgekehrt natürlich nicht lästig. Es muss auch für Ihre Mitarbeiter möglich sein, sich ungestört zu unterhalten, einfach mal zu meckern, zu schimpfen, zu lästern oder auch zu schwärmen, ohne dass diese sich beobachtet und kontrolliert fühlen und zu jedem Thema den Senf des Chefs zur Kenntnis nehmen müssen.