

RÜCKBLICK

Ethische Personalführung in drei Runden

Kreative Impulse beim 17. Managementforum der GARP Business Akademie



GARP BUSINESS AKADEMIE

Initiative
Wirtschaftsethik
im Mittelstand



GARP BILDUNGSZENTRUM

Gerade in der Krise haben Mitarbeiter einen Anspruch, rechtzeitig, offen, ehrlich und umfassend über die aktuelle Situation informiert zu werden. Und ebenso gehört es zur Glaubwürdigkeit von Unternehmern wie Führungskräften, ihre Belegschaft über geplante – weil notwendige – Maßnahmen für Kostensenkungen ins Bild zu setzen und gemeinsam Wege aus dem Dilemma zu erkunden. Eine gute Portion Diplomatie und die spezielle Kenntnis einzelner Mitarbeiter kann bei einer solch ethisch verantwortungsvollen Informationspolitik gewiss nicht schaden.

Zu diesen und mehr Erkenntnissen gelangten rund 50 Teilnehmer beim 17. Managementforum der GARP Business Akademie, die in Kooperation mit der Initiative Wirtschaftsethik im Mittelstand am 3. Dezember in Plochingen stattfand. Ihr Thema: Personalführung mit Respekt und Motivation in Zeiten des Umbruchs. Fünf Gruppen diskutierten dieses Generalthema unter drei verschiedenen Aspekten in zeitlich limitierten Runden. Um das Gespräch an den Tischen in Schwung zu bringen, fungierten Moderatoren der Initiative „Wirtschaftsethik im Mittelstand“ anfangs als Impulsgeber. In der 1. Runde ging es um den Spagat, einerseits Personalkosten senken zu müssen und andererseits qualifizierte Mitarbeiter binden zu wollen. Wie bewälti-

gen Führungskräfte diesen Zwiespalt? Hier wurde unter anderem angeregt, die Flaute für Weiterqualifizierungen sowie für innovative Ansätze – neue Produkte, Märkte usw. – mit den Beschäftigten zu nutzen. Auch die Überlegung, sich von einzelnen Mitarbeitern durchaus trennen zu müssen, wurde angesprochen.

Die 2. Runde unter dem Motto „Mut zur organisatorischen und personellen Veränderung“ appellierte unter anderem an den Erfahrungssatz, die Krise als Chance zu sehen und schonungslos eine Stärken- und Schwächen-Analyse durchzuführen. Welche Bereiche im Hause profitieren jetzt besonders, etwa durch Innovationen? Wo sollten neue Strukturen geschaffen, wo müssen alte Zöpfe abgeschnitten werden? Finanzielle Engpässe könnten zum Beispiel durch eine Beteiligung der Belegschaft an Gewinnen oder am Kapital entschärft werden.

„Alles klar – oder? Mitarbeiter informieren in unsicheren Zeiten“, lautete der Impuls für die 3. Runde. Die meisten Gruppen rieten, Mitarbeiter samt Betriebsrat rasch einzubinden, bevor der Buschfunk trommelt. Freilich, in jedem Fall lassen sich Gerüchte nicht vermeiden. Dennoch: Möglichst offen auch mit Zahlen und Bilanzen umgehen – auch Fehleinschätzungen und Schwächen eingestehen. Könnte (mehr) Öffentlichkeitsarbeit diverse Unsi-

cherheiten entschärfen? „Richtig“ nach innen wie nach außen zu kommunizieren und den Spagat zwischen notwendiger „rosa Brille“ (den Mut nicht verlieren) und der ungunstigen Realität zu meistern, ist oft auch mit einem Prozess persönlicher Selbstfindung verbunden, meinten Forumsteilnehmer.

Diese und weitere kreative Impulse sprangen durch intensive Gespräche beim Managementforum der GARP Business Akademie über. Stets nach den drei Tischrunden trug Hanns-Robert Mayer von der Initiative „Wirtschaftsethik im

Mittelstand“ im Dialog mit den Moderatoren wichtige Einsichten im Plenum zusammen und regte zur Diskussion an. Am Ende stimmten die Teilnehmer der Tischrunden darüber überein, dass auch in Umbruchzeiten wie diesen Personalführung eine sensible Aufgabe ist. Sie gerate freilich nur dann zum Wettbewerbsvorteil, sofern gute Mitarbeiter blieben, weil sich diese sicher fühlten und dem Unternehmer wie seinen Führungskräften vertrauen könnten. Abschließend zog Falk Schöller ein Resümee aus den Tischrunden. Das Schlusswort schließlich sprach GARP-Geschäftsführer Dr. Werner J. Waiblinger.