

Von Jörg Kündig*

Information als unternehmerische Kernaufgabe

«Führen heisst, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, weil er es selbst will.» Dieses Zitat von Dwight D. Eisenhower, ehemaliger amerikanischer General und nachmaliger US-Präsident, möchte ich meinen Überlegungen voranstellen.

Die Formulierung mag zwar etwas hart und militärisch klingen, ist aber getragen von der Erkenntnis, dass der Mensch beim Erreichen von bestimmten Zielen eine ganz entscheidende Rolle spielt und das Erreichen der Ziele nur gemeinsam möglich ist. Voraussetzung dafür ist, dass der Mensch weiss, worum es geht, dass er über die Vorstellungen seines Vorgesetzten Klarheit hat und dass er überzeugt und motiviert ist. Mit anderen Worten, er muss informiert sein.

Ungewissheit als Gefahr

Das Umfeld wandelt sich - in Unternehmen, in Institutionen oder auch in den Gemeinden. Die Führung muss sich auf Veränderungen einrichten und sie bewältigen. Wenn in solchen Situationen niemand weiss, wie die Leitung die Entwicklung des Unternehmens beurteilt und welche Massnahmen sie plant, herrscht zunehmende Unsicherheit. Bald machen die wildesten Gerüchte die Runde. Es entstehen Existenzsorgen, welche die Organisation richtiggehend lähmen. Wer nimmt schon neue Projekte in Angriff, wer spricht schon von Ideen, wenn seine Gedanken von der Angst über die eigene Zukunft dominiert werden? Niemand.

Gerade in einer Arbeitsmarktsituation, in der Fachkräfte oder qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Mangelware sind, als Branchenbeispiel sei das Gesundheitswesen genannt, ist das geradezu fatal. Die Besten werden raschmöglichst das Unternehmen verlassen, und die resultierende Negativspirale führt zu Know-how- und zu Qualitätsverlust; das Image einer Firma wird beschädigt, und die verbleibenden Mitarbeitenden sehen sich einem noch höheren Druck ausgesetzt. Es gibt nichts Schlimmeres als Ungewissheit.

Proaktiv informieren, um Gerüchten zuvorzukommen

Dieser Ungewissheit kann begegnet werden, indem informiert wird. Dabei ist die Unternehmensführung gefordert, diese Aufgabe gegenüber der Belegschaft proaktiv wahrzunehmen. Es gilt, sich nicht nur in schwierigen Zeiten daran zu erinnern, dass ein Kommunikationskonzept besteht,

das es anzuwenden gilt, obwohl dann die Übermittlung von Informationen natürlich noch bedeutungsvoller ist. Informieren, und zwar in regelmässigen Abständen, ist eine ständige Pflicht der Unternehmensführung. Sie in guten Zeiten zu vernachlässigen, ist kurzsichtig und bringt die Vorgesetzten schnell in die Rolle der Überbringer von schlechten Nachrichten. Auch in guten Zeiten sollen ja von den Unternehmen ganzheitliche Ziele erreicht werden. Nur mit der überzeugenden und motivierenden Information gelingt das, was Eisenhower gemeint hat. Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit einem Ziel und engagieren sich für dessen Erreichung.

Unternehmerisch - auch in der Gemeinde

Es stellt sich die Frage, inwieweit ein privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen mit einer öffentlichrechtlichen Körperschaft oder einer Gemeinde vergleichbar ist. Gelten da die gleichen unternehmerischen Grundsätze? Ein erster Blick macht zuerst die offensichtlichen Unterschiede deutlich. Lange Entscheidungswege im politischen Entscheidungsprozess, Aufgabenerfüllung durch Behördenmitglieder im Nebenamt, die alle vier Jahre neu gewählt werden müssen, oder Steuern, die nicht (nur) von der unternehmerischen Leistung einer Gemeinde abhängig sind.

Der zweite Blick macht aber klar, dass es mehr als nur eine Parallele gibt. Auch in einer Gemeinde muss es um die ganzheitliche Betrachtung gehen. Das Verhalten des Führungsorgans darf sich nicht nur einseitig an ein bestimmtes Publikum richten. Entscheide, die sich einzig und allein an den finanziellen Möglichkeiten orientieren, sind oft kurzsichtig. Denn klar ist: der Mensch, der Bürger muss im Mittelpunkt stehen. Die Menschen müssen Entscheide mittragen, müssen einzelnen Abstimmungsvorlagen zustimmen oder Kandidatinnen und Kandidaten bei Wahlen unterstützen. Und hier greifen wieder dieselben Überlegungen wie in einem Unternehmen. Entscheide können nur mitgetragen, nachvollzogen werden, wenn die Leute wissen, worum es geht, wenn sie verstehen, welche Überlegungen hinter einem getroffenen Entscheid stehen, wenn sie sich hinter ein gemeinsames Ziel stellen können. Das kann dadurch erreicht werden, dass die Leitungsgremien der Behörden informieren. Sei es schriftlich über direkte Ansprachen, sei es an speziellen Veranstaltungen. Information ist auch in einer Gemeinde eine zentrale Aufgabe der Behörden.

Ja, Information ist eine unternehmerische Kernaufgabe

Jeder einzelne von uns wird von Nachrichten überschüttet und gerade auch die sozialen Netzwerke, wie wir sie vom Internet her kennen (Facebook etc.), tragen das ihrige dazu bei, dass sich Wissen, Teil- und Halbwahrheiten ihren Weg bahnen. Sie beeinflussen das Denken und Handeln von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, von Geschäftspartnern und natürlich von allen Bürgerinnen und

Bürgern. Auf dieser Basis ziehen sie individuell ihre Schlüsse, oder sie zweifeln möglicherweise Entscheide an, wehren sich dagegen. Gerade das macht Information zu einer grossen Herausforderung. Sie zu bewältigen, zu informieren, ist eine unternehmerische Kernaufgabe, nicht nur in der Privatwirtschaft.

**Jörg Kündig (51) ist Betriebsökonom HWV und arbeitet als selbständiger Finanzberater und Treuhänder. Er ist Gemeindepräsident von Gossau ZH und Präsident der Gemeindepräsidenten des Bezirks Hinwil. Zudem wirkt er als Verwaltungsratspräsident der Gesundheitsversorgung Zürcher Oberland GZO AG und als Mitglied des Verwaltungsrates der Rahn AG, Zürich. Bei der Stiftung Lilienberg Unternehmerforum ist Jörg Kündig Begleiter des Aktionsfeldes Politik & Gesellschaft.*