

# Raus aus dem Elfenbeinturm!

## Führen in der Krise – worauf es wirklich ankommt

Martin Herzberg



Nähe zu den Mitarbeitenden, klare Kommunikation und Reflexionsgespräche sind die Grundlagen einer Führung in Krisenzeiten wie der Pandemie.

Das Jahr 2020 war in Sachen Führungskompetenz herausfordernd wie kaum ein Zeitraum zuvor. Man kann mit Fug und Recht von einer mehrschichtigen Krise sprechen. Das C-Virus hat sämtliche Ebenen des täglichen Lebens tüchtig durcheinandergebracht. Führungskräfte, die es mit ihrer Aufgabe ernst meinen, konnten jedoch in dieser Zeit sehr viel lernen. Für sich selbst und für ihre Mitarbeitenden. Sowohl von guten Beispielen als auch von weniger guten. Wer führen will und wer führen kann, weiss (und kann) heute mehr als vor einem Jahr. Und die Krise ist noch nicht vorbei. Trotzdem; oder jetzt erst recht: ein günstiger Zeitpunkt für einen Rückblick mit Zukunftsaussichten.

**Ü**berall dort, wo es derzeit möglich ist, sich zu treffen, wird das Gespräch früher oder später unweigerlich auf Corona gelenkt. Niemand ist unbeteiligt, alle haben in irgendeiner Form ihre Erfahrungen mit der Pandemie gemacht. Dabei ist es wie beim Sport: Die Menge an Expert\_innen ist riesig. Kaum jemand, der nicht eine Meinung hätte, wie man es besser hätte machen können. Einig ist man sich jedenfalls, dass vieles falsch gemacht wurde.

Und doch: Der Blick zurück ist essenziell. Insbesondere für Führungskräfte. Noch besser wäre allerdings, eine Reflexion würde von Anfang richtig gemacht. Es geht nämlich nicht ausschliesslich darum, festzustellen, wo Fehler passiert sind und wo man was korrigieren muss. Viel wichtiger ist es, herauszufinden, was tatsächlich gut funktioniert hat. Um davon mehr zu tun. Auf diese Stärken lässt sich aufbauen. Vorhandene Kompetenzen zu entwickeln ist immer einfacher – und günstiger – als neue zu implementieren.

## Durch Reflexion lernen

Kompetente Führungskräfte stellen Fragen, sich selbst und ihrem Kader. Fragen wie beispielsweise: Was ist uns gut gelungen? Was ist uns unerwartet gut gelungen? Weshalb? Wie sind wir mit den erreichten Zielen zufrieden? Wie sind wir mit dem Weg zum Ziel zufrieden? Was leiten wir daraus ab? Auf diese Weise werden aus Wahrnehmungen und Erlebnissen wertvolle Erfahrungen. Erfahrungen, die in zukünftigen Krisen helfen, die Institution zu steuern.

Mithin die interessantesten Rückmeldungen bezüglich des eigenen Führungsstils erhalten jene Führungskräfte, die den Mut haben, ihre Mitarbeitenden zu befragen. Nirgends zeigt sich die Auswirkung eigenen Führungsverhaltens besser als dort, wo Führung eigentlich hinzielt. Fühlten sich Mitarbeitende tatsächlich gut durch die Krisenzeit geführt? Oder bleiben Gefühle zurück, die der deutsche Generalfeldmarschall von Moltke wie folgt darstellte: „Unsicherheit im Befehlen erzeugt Unsicherheit im Gehorchen“?

Dieser Vergleich mag holpern; eine soziale Institution ist schliesslich keine Armee. Und doch: Gerade in Krisenzeiten fehlen oft Raum und die Zeit für demokratisch getroffene Entscheidungen. Und wenn es eilt oder brennt, wird gerne der Ton etwas rauer oder wenigstens die Anweisungen lauter und deutlicher. Wer weder Armee noch Feuerwehr kennt, wer noch nie in hierarchischen Strukturen gearbeitet hat, wird solchen Umgang befremdlich finden. Gerade in sozialen Institutionen ist man das nicht gewohnt. Dementsprechend fallen die Rückmeldungen oft durchgezogen aus.

## Was Mitarbeitende erleben

Tatsächlich fördern Reflexionsgespräche und Nachfragen bei den Mitarbeitenden zutage, was Führen in Krisenzeiten bedeutet. Und es erstaunt wenig, wie sehr sich die Wortmeldungen in unterschiedlichen Institutionen ähneln. Um es auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen: Es braucht wenig, um viel Unsicherheit zu erzeugen. Im Besonderen geht es dabei um Unsicherheit darüber, welche Informationen, ab wann und wie lange gelten beziehungsweise ob die Informationen, die gestern gültig waren, es heute auch noch sind. Dazu kommt eine gewisse Ungeduld, die mit der Unsicherheit einhergeht. Jede Stunde, die Mitarbeitende auf Antworten warten müssen, lässt die Unsicherheit ansteigen. Und damit öffnet sie den Spekulationen und Fake News Tür und Tor.

Dabei wirkt es sich fatal aus, dass Führungskräfte in solchen aussergewöhnlichen Situationen weniger nahe bei ihren Mitarbeitenden sind, weil es an allen Ecken und Kanten Krisensitzungen und spezielle Meetings gibt, die die Anwesenheit erfordern. Wer hier als Führungsperson die Prioritäten falsch setzt, verliert rasch die Kontrolle über das Geschehen.

Unsicherheiten führen zu Fragen. Häufig sind sie sich ähnlich, denn es geht immer um die persönliche Betroffenheit der Mitarbeitenden. Fragen wie: „Wie stark bin ich

und mein Arbeitsplatz betroffen?“ oder: „Warum ist das jetzt notwendig?“, sind für Mitarbeitende genau so dringend wie: „Wie kann ich sicher sein, dass dies Massnahme zielführend ist, die sozialen Medien behaupten etwas anderes?“ Wer hier zeitnah keine angemessenen Antworten liefert, darf mit grösseren Schwierigkeiten rechnen. Unsicherheit führt zu Widerstand. Unsicherheit führt aber auch zu falscher Eigeninitiative: „Wenn mir niemand sagt, was richtig ist, mache ich es halt so, wie ich es für richtig empfinde.“ Wenn dieses Verhalten einmal losgetreten ist, wird jede Korrektur zu Widerstand führen. Und zu Diskussionen. Leider laufen diese Diskussionen meist nicht zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen ab, sondern unter den Mitarbeitenden im Hintergrund. Dies führt zu Unruhe im Team, zu Streit und Cliquesbildung. Während die einen die Situation ins Lächerliche ziehen, schieben andere nur noch stur „Dienst nach Vorschrift“. Wieder andere kommen rasch an ihre Leistungsgrenzen und bleiben mit Erschöpfung oder Krankheit dem Arbeitsplatz fern.

Auch wenn im normalen Arbeitsalltag von allen Mitarbeitenden Eigeninitiative und Mitdenken gefordert wird, verändert sich die Lage in der Krise. Jetzt brauchen Mitarbeitende Klarheit. Sie wollen wissen, was zu tun ist. Sie wollen alles richtig machen. Die Erfahrung zeigt, dass in Institutionen, wo zeitnah und umfassend informiert wird, kaum Widerstand gegen neue Massnahmen aufkommt. Im Gegenteil: Mitarbeitende, die sicher sind, was zu tun ist, rücken in Krisenzeiten näher zusammen. Der Teamgeist wird stärker. Teams helfen sich mehr untereinander, sie gehen öfter eine Extrameile und machen freiwillig die eine oder andere Überstunde. Dieser Umstand ist auch von den Mitarbeitenden in Umfragen als „Krisengewinn“ genannt worden. Viele von ihnen bemühen sich jetzt darum, diese positive Situation in den Arbeitsalltag nach der Krise zu transferieren.

## Führungsinstrumente in Krisenzeiten

Ein Blick in die Online-Wissensplattform Wikipedia fördert Erstaunliches zutage: Dort wird eine Krise sinngemäss definiert als Höhepunkt von vorangegangenen problematischen Ereignissen, die ein Unternehmen in ernste Schwierigkeiten bringen. Interessant ist, dass eine Krise als etwas Kurzfristiges definiert wird, im Gegensatz zu einem länger dauernden Ereignis. Dieses nennt man Katastrophe...Im allgemeinen Bewusstsein gilt eine Krise als Situation, die in irgendeiner Form noch beherrschbar ist, wohingegen sich eine Katastrophe jeglicher menschlichen Kontrolle entzieht. Bleiben wir bei der Krise.

Wird ein Unternehmen von einer Krise erfasst, sind zuallererst die Führungskräfte involviert. Von ihnen wird plötzlich sehr viel verlangt, von allen möglichen Anspruchsgruppen. Führungspersonen müssen Informationen zusammentragen, während von ihnen bereits Antworten erwartet werden. Von jetzt auf gleich existiert kein „Führungsalltag“ mehr. Zu allen üblichen Treffen des Informationsaustausches gesellen sich jetzt noch Krisensit-

zungen. Es ist eine Kunst, jetzt den Überblick nicht zu verlieren. Es ist schwierig genug, sich überhaupt einen zu verschaffen. Aus den vorhandenen Informationen müssen Entscheide gefällt werden. Wie weiter? Wer tut was? Dann folgt das Ordnen: Wer braucht welche Informationen zu welchem Zeitpunkt? Was ist wann zu tun? Von wem? Und wie?

Unsicherheit und Nichtwissen lähmen jeden gut laufenden Betrieb. Mitarbeitende wünschen sich Antworten und Handlungsanweisungen. Klare Ansagen sind gefordert. Wer einen autoritären Führungsstil beherrscht, ist jetzt gerade im Vorteil. Klar, bestimmt, verbindlich, nachvollziehbar. Was sonst als störende Hierarchie empfunden wird, vermittelt jetzt Sicherheit. Das ist auch gut so: In der Krise bleibt kaum Zeit dafür, Entscheidungen durch ausgiebige Gesprächsrunden herbeizuführen, wo jede Befindlichkeit und Begehrlichkeit ihren Raum haben darf.

Hier lohnt es sich, eine Klammer zu öffnen. Gerade in sozialen Institutionen ist der autoritäre Führungsstil oft und gerne verpönt. Gemeinsamkeit und Harmonie sollen die Zusammenarbeit ausmachen. Alles, was nach Autorität aussieht, gilt als Beschneidung des eigenen Handlungsspielraums. Der Grund dafür ist vielleicht darin zu finden, dass der autoritäre Führungsstil mit „Kasernenton“ verwechselt wird. Das ist nachvollziehbar. Führungskräfte, die es nicht gewohnt sind, Handlungsanweisungen klar und bestimmt zu geben, verfallen im Notfall gerne in diesen Ton. Der Sache ist das nicht förderlich. Führungskräfte sollen Sicherheit vermitteln und nicht Mitarbeitende „klein machen“. Klammer zu (s. Kasten 1).

## Präsenz als wichtigste Kompetenz

Als wichtigstes Führungsinstrument in der Krise gilt die persönliche Präsenz. Im Sturm gehört der Kapitän auf die Brücke des Schiffs. Das ist in sozialen Institutionen nicht anders. Und es gilt sowohl für männliche als auch weibliche Kapitäne. Insbesondere dort, wo es unbequeme Entscheidungen zu überbringen gilt, sollten das Führungskräfte persönlich und vor Ort tun. Dabei ist es wichtig, dass alle Führungspersonen innerhalb des Kaders „mit einer Stimme“ sprechen. Informationen müssen im ganzen Unternehmen einheitlich verbreitet werden. So entstehen am wenigsten Interpretationsspielräume. In der Krise ist kein Platz für Eigenverantwortung. Wer eigenverantwortlich handeln will, trägt auch die Verantwortung für die Konsequenzen seines Handelns. Und diese Konsequenzen sind in der Krise meist gar nicht abschätzbar.

Ein weiterer Grund, der für das Führen durch Präsenz spricht: Führungskräfte erkennen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen sofort. In Krisensituationen geht es oft darum, dass neue Anweisungen rasch und korrekt umgesetzt werden. Wer jetzt vor Ort ist, kann beobachten und kontrollieren, und – wo nötig – umgehend korrigieren. Hier geht es nicht darum, den Mitarbeitenden das Vertrauen zu entziehen oder ihnen neue Tätigkeiten nicht zuzutrauen. Führungskräfte müssen die Ergebnisse von Entscheidun-

gen mitverfolgen können. Entscheidungen die u.U. getroffen werden mussten, ohne ihre ganze Tragweite abschätzen zu können, weil man so eine Situation noch nie hatte.

Bei einem Erfahrungsaustausch unter Führungskräften, der vom Autor geleitet wurde, zeigte sich ein weiterer, ernstzunehmender Stolperstein in Krisensituationen. Das Informationsmanagement stellte eine grosse Herausforderung dar. Zunächst geht es um die Informationsweitergabe: Wer braucht wann welche Informationen? In welcher Qualität, in welchem Umfang? Wieviel Information ist nötig, wieviel ist womöglich zu viel? Welche Form der Kommunikation ist angemessen? Reicht eine mündliche Mitteilung am Teammeeting? Oder braucht es ein Merkblatt, das an prominenten Kontaktpunkten ausgehängt wird? Dies allein ist schon eine Challenge für sich.

Als wäre dies nicht anspruchsvoll genug, kommt ein zweiter Knackpunkt dazu: Die Halbwertszeit von Informationen. Was gestern noch gültig war, kann heute schon veraltet sein. Wer sorgt für die permanente Aktualität der Informationen? Wie viel Zeit benötigt es, die abgelaufenen Infos durch aktuelle zu ersetzen? Oder ganz einfach: Die Merkblätter von gestern sind heute nicht mehr gültig und müssen ersetzt werden. Wissen wir noch, wo sie hängen, damit wir ausnahmslos alle ersetzen können? Hier sind Schwierigkeiten vorprogrammiert. Menschen mögen Routine. Mitarbeitende wollen in Ruhe ihre Arbeit tun können, nach bestem Wissen und Können. Veränderungen sind dabei eher hinderlich. Und jetzt ändern sich die Arbeitsumstände beinahe im Stundentakt. Das sorgt für Missmut und Verunsicherung. „Warum ist das, was gestern gut war, heute schlecht? Wie soll ich unter diesen Umständen meine Arbeit richtig machen?“ Auf Fragen wie diese müssen Führungskräfte Antworten bereithalten. Und das gelingt ihnen am besten, wenn sie greifbar sind.

„Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.“ Dieses Zitat

### Kasten 1

#### Die 5 W der gelungenen Anweisung

**W**er macht

**W**as

**W**ann (ab wann/in welcher Zeitspanne/bis wann)

**W**ie

**W**eshalb

- Vermeiden Sie Anweisungen wie: „Man sollte...“, oder: „XY wäre noch zu erledigen...“
- Sprechen Sie Personen oder Gruppen klar an.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Anweisungen so verstanden wurden, wie Sie sie gemeint haben.
- Sorgen Sie dafür, dass die Zeitvorgaben realistisch sind. Legen Sie ebenfalls fest, bis wann Sie eine Info erwarten, falls der Zieltermin nicht eingehalten werden kann.
- Begründen Sie Ihre Anweisungen. Vermitteln Sie den Sinn dahinter.

wird dem Arzt und Nobelpreisträger Albert Schweitzer zugeschrieben. Im Zusammenhang mit Führen in der Krise trifft es den Nagel auf den Kopf. Wenn Präsenz eines der wichtigsten Führungsinstrumente in Krisenzeiten ist, dann ist die Vorbildfunktion regelrecht seine Speerspitze. Wer seine Mitarbeitenden kompetent durch die Krise führen will, kommt an diesem Führungsinstrument nicht vorbei. In turbulenten Zeiten sollten Regeln für alle gleich gelten. Es ist kein Platz für eine Mehrklassen-Gesellschaft. Neue Spielregeln bedeuten immer irgendwie einen Mehraufwand. Der sollte von allen gleich getragen werden. Führungskräfte, die mit gutem Beispiel vorangehen, zeigen, dass es ihnen mit den neuen Massnahmen ernst ist. Und dass es sich lohnt, diese umzusetzen. Dabei ist es nicht nur hilfreich, sondern geradezu essenziell, dass Führungskräfte präsent, greifbar und sichtbar sind. Jede Krise hat per Definition auch etwas Gutes: Sie ist irgendwann vorbei. In Institutionen, wo Führungskräfte ihre Aufgabe ernsthaft wahrnehmen, wohl eher früher als später (s. Tipps in Kasten 2).

#### Kasten 2

### So gelingt Führen in der Krise

- Machen Sie sich klar, wovon Sie ausgehen müssen.
- Überlegen Sie sich gut, was Sie erreichen wollen.
- Holen Sie Beteiligte UND Betroffene ins Boot.
- Hören Sie anderen gut zu.
- Treffen Sie begründbare Entscheidungen.
- Machen Sie Ihren Entscheidungsprozess transparent.
- Setzen Sie Betroffene rechtzeitig und am rechten Ort ins Bild.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Anweisungen umgesetzt werden (können).
- Seien Sie die/der erste in der Umsetzung der neuen Massnahmen (Vorbild-Funktion).
- Bleiben Sie stets ansprechbar für alle.



**Martin Herzberg** bildet Führungskräfte weiter und coacht Kaderteams.

[www.spielbar.ch](http://www.spielbar.ch)