



SERIE SEMINARBAUSTEINE

Die Führungskraft als Krisenpilot



Foto: Ojo Images

In Krisenzeiten brauchen Unternehmen starke Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter sicher durch turbulente Zeiten begleiten.

Bei einem strategischen Stressmanagement, das organisationsweit eingeführt wird, spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle: Sie müssen belastete Mitarbeiter und Teams führen – gerade auch in Krisenzeiten. Wie sie das im Seminar lernen können, erklären die Stresskompass-Autoren Mathias Hofmann und Frank Strikker.

In Krisen wird besonders auf Führungsverantwortliche geschaut, sie sind vor allem dann verantwortlich für Strategie, Organisation, Entscheidungen sowie für Kontrolle und Personalentwicklung. Deshalb können Führungskräfte an Krisenszenarien lernen, auch in ruhigen Zeiten genau diese Verantwortung jederzeit zu übernehmen. Dabei hilft das Tool „Die Führungskraft als Krisenpilot“, das

Führungskräfte dabei unterstützt, aus den Extremen einer Krisensituation Handlungsoptionen zu erarbeiten.

Die Methode eignet sich für Führungskräfte, die häufig mit Stress in ihrem Verantwortungsbereich konfrontiert sind und ihre eigene Resilienz und ihre Einflussmöglichkeiten auf Stress reflektieren und entwickeln wollen.

Die Natur von Krisen

1. Schritt: Um ein Verständnis dafür zu bekommen, welche Möglichkeiten Führungskräften bei massivem Stress zur Verfügung stehen, ist es sinnvoll, sich zum Einstieg ins Seminar mit der Natur von Krisen auseinanderzusetzen. Für die Nähe zur Praxis sind anschließend erläuternde Beispiele und die Aussprache im Plenum hilfreich.

Eine Krise ist laut Duden eine Entscheidung bzw. entscheidende Wendung. Der Begriff beschreibt eine schwierige Situation, bei der im schlimmsten Fall die Existenz bedroht ist. Dies gilt für Personen ebenso wie für Organisationen und Unternehmen. Folgende organisationale Krisen gab es in der jüngeren Vergangenheit:

- ▶ Die wirtschaftliche Existenzgefährdung und der Vertrauensverlust in der Bevölkerung für die Energiewirtschaft nach dem Reaktorunglück in Fukushima (Naturkatastrophe, mangelndes Risikomanagement, schlechte Kommunikation).
- ▶ Die Existenzgefährdung der Odenwaldschule in Folge der Aufdeckung jahrelanger Missbrauchsfälle durch Lehrpersonal (Tabubrüche, Aufsichtsmängel).
- ▶ Die Existenzgefährdung für das Handy-Unternehmen Blackberry nach Aufkommen der Wettbewerbsprodukte von Apple und anderen Smartphones (Markt- und Wettbewerbsrisiko, Innovationschwäche).
- ▶ Die zeitweise Gefährdung des neuen Stuttgarter Hauptbahnhofs „Stuttgart 21“ angesichts der öffentlichen Proteste (mangelnde

Akzeptanz, Fehler im Stakeholder-Management und in der Kommunikation).

Im Plenum können weitere Beispiele für Krisen gesammelt werden, zum Beispiel Apollo 13 im Jahr 1970, die Sturmflut in Hamburg 1962, die Jahrhundertflut an der Oder im Jahr 2003 oder in New Orleans 2005, die Schleyer-Entführung und -Ermordung 1977, die Kubakrise 1962, die Ölkrise, die Eurokrise usw.

Krisen bergen zwei Aspekte: zum einen die große Schwierigkeit der faktischen Problemlösung, zum anderen die psychische Belastung, die durch die Einmaligkeit des Problems und die Ungewissheit der Lösung hervorgerufen wird. Das unerwartete Eintreten einer Krise führt zur Fassungslosigkeit bis hin zur Verneinung („Das kann doch nicht wahr sein!“). Mit der Krise der Organisation ist für viele auch die persönliche Existenz gefährdet. Für beide Aspekte gibt es häufig keine Vorerfahrung.

Führung in Krisen

2. Schritt: Anhand einer allgemeinen und übersichtlichen Struktur wird nun im Plenum besprochen, was Führungskräfte in Krisen tun können und sollten. Für diesen Abschnitt sollten etwa 20 Minuten eingeplant werden.

Klar wird dabei: Wegen der psychischen Belastung für alle Beteiligten sind Personalführung und Kommunikation ebenso wichtig wie die fachliche Lösung der Krise. Die notwendige Hoffnung auf eine Lösung aber kann angesichts der fachlichen Unsicherheit nur kommunikativ und persönlich hergestellt werden. Das ist die Hauptaufgabe von Führung.

Die Teilnehmer suchen nun Beispiele dafür, wie Führungskräfte diese vier Kernaufgaben (siehe Kasten) in konkretes Handeln übersetzen können. Zur Veranschaulichung nimmt der Trainer Bezug auf die zuvor genannten Krisen, etwa die Oder-Krise und wie der damalige Bundeskanzler Schröder (in Regenjacke und Gummistiefeln auf dem Deich) **Präsenz** zeigte:

- ▶ Sich vor Ort zeigen, sich Zeit nehmen für andere
- ▶ Das Gespräch mit Beteiligten und Betroffenen suchen
- ▶ Zuhören, Meinungen erfragen, aufnehmen und verstehen
- ▶ Mentale Stärke zeigen, eventuell trösten, Ruhe ausstrahlen

Nun übertragen die Teilnehmer dieses Verhalten auf den beruflichen Kontext:

- ▶ Teamsitzungen besuchen
- ▶ Kaminabende für Mitarbeiter organisieren
- ▶ Info-Shops und Gesprächsmöglichkeiten in Cafeteria oder Kantine einrichten
- ▶ Während aller Schichten durch Produktionsstätten gehen

Vertrauen aufbauen, Vorbild sein

Die Wirtschaftskrise und

Aufgaben eines Krisenpiloten

Anhand allgemein bekannter Krisen lassen sich vier Kernaufgaben für Führungskräfte in Krisenzeiten identifizieren:

- » Führung ist präsent, im Kontakt und mit mentaler Stärke wahrnehmbar,
- » Führung gibt Orientierung, kommuniziert, bringt Experten zusammen,
- » Führung gibt Rückhalt, ist fürsorglich, stiftet in unsicheren Situationen mehr Sicherheit,
- » Führung aktiviert Personen, in ungewöhnlicher Organisation konstruktiv an der Lösung zu arbeiten.

der Vorstand der Daimler AG dienen exemplarisch als positives Beispiel dafür, wie man Mitarbeitern in schwierigen Situationen **Orientierung** gibt. Der Vorstand kommunizierte zu Beginn der Absatzkrise an die Belegschaft, dass es eine harte Krise geben („Eine riesige Welle rollt auf uns zu ...“), dass man dies sehen würde und man die Zeit nutzen werde, um hinter der Welle stärker aufzutauchen, als man vorher war:

- ▶ Zentrale Botschaft kommunizieren
- ▶ Vorbild sein
- ▶ Vertrauen aufbauen
- ▶ Eigenes Handeln transparent gestalten

Wie dies im beruflichen Kontext gelingt:

- ▶ Wahrheiten und Bedrohungen konkret ansprechen
- ▶ Einen Leitgedanken finden, der eine Vision und ein Ziel vermittelt
- ▶ Zeigen, dass man über das Normalmaß hinaus anpackt
- ▶ Erfahrene Experten an Bord holen

Die **aktivierende** Funktion von Führung lässt sich gut am Verhalten des damaligen Bundeskanzlers Helmut Schmidt während der Entführung von Hanns Martin Schleyer und der Luft-hansa-Maschine Landshut nach Mogadischu veranschaulichen. Es wurde ein parteiübergreifender Krisenstab gebildet, der quasi Tag und Nacht tätig war. Alltägliche Regierungsaufgaben ruhten, Sonderaufgaben übernahmen, öffentlich sichtbar, zum Beispiel Hans-Jürgen Wischnewski und die GSG 9. Die Polizei- und Sicherheitsorgane arbeiteten am Rande des Zumutbaren für die Allgemeinbevölkerung. Aktivieren heißt also:

- ▶ Meinungsführer und Schlüsselpersonen fordern
- ▶ Verantwortung neu zuordnen
- ▶ Schnelle dynamische Steuerung
- ▶ Neue Rituale

Und so gelingt dies im beruflichen Kontext:

LITERATUR

- »» *Mathias Hofmann et al.: Stress-Kompass. managerSeminare, Bonn 2015, 49,90 Euro. Für TA-Abonnenten zum Sonderpreis von 39,90 Euro.*
- »» *Fredmund Malik: Führen – Leisten – Leben. Campus, Frankfurt 2006, 27 Euro.*

- ▶ Steuerungsgruppe bilden
- ▶ Themen- und Projektbörse mit vielen Beteiligten einrichten
- ▶ Projektgruppen aus Experten und Motivierten starten, die direkt berichten
- ▶ Auf ungewohntem Wege oder in hoher Frequenz kommunizieren (jeden Morgen, jeden Montag o.Ä.).

Unkonventionelle Lösungen

Das Oder-Hochwasser dient auch als Beispiel für den Aspekt des **Rückhalts**. Rückhalt geben heißt, unkonventionelle Lösungen zu finden, finanzielle Ressourcen umzuleiten und freizugeben, Personen neu zu organisieren (Verwaltung, Polizei, THW, Bundeswehr), freiwillige Helfer konstruktiv einzubinden und vor allem immer wieder zu motivieren. In erster Linie aber ist es eine kommunikative Leistung, und die Botschaft lautet: Wir stehen zusammen und schaffen das!

- ▶ Unsicherheiten persönlich aushalten
- ▶ Mut zu unkonventionellen Lösungen
- ▶ Kontinuierlich konsequent kommunizieren
- ▶ Fürsorglich führen
Übertragen auf den beruflichen Kontext sind die Aufgaben einer Führungskraft folgende:
- ▶ Gelassen auf Emotionen reagieren und diese akzeptieren
- ▶ Klare Entscheidungen treffen, Risiko bewusst und transparent übernehmen
- ▶ Zum Prozess und zum Stand der Dinge kommunizieren, auch wenn Unsicherheiten bestehen, damit alle wissen, woran gearbeitet wird
- ▶ Konflikte mit Mitarbeitern vermei-

den, Mut zusprechen, Coaching, Supervision oder Kollegiale Beratung initiieren

3. Schritt: Die Führungskräfte sollen nun das bis dato Gehörte und Diskutierte auf eigene konkrete Beispiele übertragen. Dazu teilen sich die Führungskräfte in Tandems oder Dreiergruppen auf. Falls aktuell keine besonders stressige oder krisenhafte Situation besteht, kann auch ein gedachtes Szenario im eigenen Verantwortungsbereich gewählt werden oder eine Situation aus der Vergangenheit zur Bearbeitung dienen.

Zur Unterstützung bereitet der Trainer ein Arbeitsblatt vor, das zunächst jeder alleine durcharbeitet und anschließend mit seiner Kleingruppe bespricht. Es ist Grundlage für Feedback und Tipps. Für diese Phase sind für Zweiergruppen 30 Minuten, für Dreiergruppen 40 Minuten eine angemessene Zeit.

4. Schritt: Nun werden die Erkenntnisse aus der Gruppenarbeit im Plenum zusammengetragen und entweder hinsichtlich Führung allgemein oder (falls es sich um eine Gruppe von Führungskräften aus einem Unternehmen handelt) hinsichtlich der Handlungsnotwendigkeiten im konkreten Fall ausgewertet. Diese Arbeit im Plenum nimmt etwa 20 bis 30 Minuten in Anspruch.

Insbesondere bei Führungskräften aus einer Organisation ist es zudem nützlich, darüber hinaus auf ein Gesamtbild der Führung in Krisen und bei Stress zu schauen:

- ▶ Was sind besondere Stärken der Führungskräfte in der Organisation, wenn es um kritische Situationen geht?
- ▶ Wo besteht im Allgemeinen ein Optimierungsbedarf, womit muss

sich das Team der Führungskräfte intensiver beschäftigen, wenn es um Führen in kritischen Situationen und bei Stress geht?

- ▶ Welche Kommunikation und welche Führung wünschen Sie sich in kritischen Situationen von den verschiedenen Führungsebenen?
- ▶ Was ist ein gemeinsames Statement, eine Botschaft der Führungskräfte an die Belegschaft in kritischen Situationen und bei Stress?

Praxistipp

In der Praxis funktioniert das Tool gut, wenn von der Ebene der großen historischen Krisen, die alle kennen, schnell der Sprung zu kleinen, fast alltäglichen Krisen in der eigenen Organisation gelingt. Es ist wichtig, sich von der Betroffenheit auf die Ebene des Machbaren zu bewegen, um die

Führungskräfte zu aktivieren.

In den ersten beiden Plenumsphasen sollte der Trainer das Gespräch daher auch unter den Teilnehmern kreisen lassen und

auf Monologe verzichten.

Mathias Hofmann, Frank Strikker ■



Die Autoren: Mathias Hofmann ist Geschäftsführer der SHS Consult und Lehrbeauftragter für Changemanagement und Führung. Seine Schwerpunkte sind unter anderem Führungskräftequalifizierung und -coaching sowie Stressmanagement. Kontakt: mh@shs-consult



Dr. Frank Strikker, ebenfalls Geschäftsführer der SHS Consult, ist Leiter des Studiengangs Business Coaching und Changemanagement an der Euro-FH Hamburg. Seine Schwerpunkte liegen auf den Bereichen Human Resource Management, Verhandlungen und Führungskräftequalifizierung. Kontakt: buero@shs-consult.de