

Führen in der Krise – Teil I: Mitarbeiter durch die Krise führen

Anregungen (nicht nur) für das mittlere Management

Besonders das mittlere Management ist in Krisenzeiten extrem gefordert: Wie führe ich mich und meine Mitarbeiter, wenn unklar ist, ob wir hier noch eine Zukunft haben? Wie halte ich mich und meine Leute auf Leistung? Was mache ich, damit ich morgen noch in den Spiegel schauen kann und nicht die Loyalität meiner Mitarbeiter verliere? Der folgende Text gibt Ihnen konkrete Handlungsideen.

Krise – Begriff, Reaktionen, Leitgedanken

In Unternehmen spricht man gewöhnlich von Krisen, wenn die Funktionsfähigkeit und Stabilität beeinträchtigt ist und die Gefahr eines Unternehmenszusammenbruchs im Raum steht. Um die Krise abzuwenden, müssen in kurzer Zeit radikale Veränderungen vorgenommen werden.

Das geht an den betroffenen Menschen nicht spurlos vorüber. Es löst bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften Sorgen oder gar Zukunftsängste aus. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von reaktiver Depression – Depression, weil ein Zustand von ausgeprägter Niedergeschlagenheit beobachtbar ist und reaktiv, weil sie durch ein äußeres Ereignis ausgelöst wurde. Typische Symptome bzw. Reaktionsmuster sind:

- Abstumpfen, Antriebslosigkeit, Müdigkeit, Schlappeheit & Abgeschlagenheit
- Innere Unruhe, Schlafstörungen, Sorge um die Zukunft
- Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit, Ängstlichkeit
- überbetonte Beunruhigung durch Bagatelstörungen im Bereich des eigenen Körpers
- Minderwertigkeitsgefühle
- Soziale Selbstisolation, Selbstentwertung, übersteigerte Schuldgefühle
- Verringerte Konzentrations- und Entscheidungsfähigkeit
- Reizbarkeit, Aggressivität
- Sucht

Wo können Sie nun ansetzen, damit Sie die Menschen in ihrem Verantwortungsbereich möglichst gut durch die Krise bringen?



1. Als Betroffener geht es zunächst darum, die eigene Handlungsfähigkeit zu sichern und den Überblick zu bewahren.
2. Zudem gilt es bei den Mitarbeitern das Vertrauen in Sie zu stärken und
3. ihnen Halt und Sicherheit zu vermitteln.

Da das, was Vertrauen ausbaut, häufig auch gleichzeitig Halt gibt, sind die Handlungsanregungen zu den beiden letzten Punkten nicht immer strikt trennbar. Wenn der weitere Text trotzdem eine Trennung aufzeigt, dann wurde versucht, die Handlungsoption dem Punkt zuzuordnen, wo er nach unserer Meinung die größere Wirkung entfaltet.

Überblick bewahren; eigene Handlungsfähigkeit sichern

Situation analysieren: Analysieren Sie die aktuelle Situation in Ihrem Bereich aus verschiedenen Blickwinkeln. Das Problem dabei: In Krisensituationen ist unser Denken oft sprunghaft und ungeordnet. Um auf der Basis eines umfassenden Überblicks zu einer ausgewogenen Einschätzung zu kommen, hat sich das Modell der „Denkhüte“ von de Bono bewährt. Widmen Sie sich mit ausreichend Zeit folgenden Fragen. Konzentrieren Sie sich darauf, die durch die Fragen angestoßene Perspektive gründlich zu durchdenken und nicht von einer Frage zur anderen zu springen. Legen Sie sechs Bögen Papier bereit, um die Ergebnisse festzuhalten. (Am besten nehmen Sie diese Analyse gemeinsam mit anderen Führungskräften aus Ihrem Bereich vor, oder auch zusammen mit den Mitarbeitern.)

1. Die objektive Perspektive: Wie stellen sich die Tatsachen bewertungsfrei dar? In welcher Situation befinden wir uns?
2. Die emotionale Perspektive: Was löst diese Situation bei mir / uns

aus? Welche Emotionen stellen sich ein?

3. Die pessimistische Perspektive: Was könnte schlimmstenfalls passieren? Wo liegen Risiken, Gefahren?
4. Die optimistische Perspektive: Wo liegt – trotz aller Schwierigkeiten – die Chance in der Situation? Was können wir daraus lernen?
5. Die kreative Perspektive: Welche Möglichkeiten gibt es, positiv mit der Situation umzugehen? Was können wir (anders / mehr...) machen, um die Krise aufzufangen?
6. Die strukturierende Perspektive: Wie lassen sich alle diese Perspektiven zusammen denken? Wie können wir den Überblick gewinnen?

Eigene Belastung eingestehen: Wichtig ist es, die eigenen Symptome und Gefühle zu erkennen und anzuerkennen. Das ist nicht verantwortungslos - ignorieren führt nur tiefer in die Verzweiflung. Wenn Sie sich die Emotionen zugestehen, können sie an und mit ihnen arbeiten. Außerdem wird es leichter, mit anderen darüber ins Gespräch zu kommen.

Vertrauten für Gespräche suchen:

Suchen Sie sich einen Coach, Freund oder engen Kollegen für Gespräche, um ihre Unsicherheiten und ihren Druck zu verarbeiten. Lassen Sie Dampf ab, sortieren Sie sich und besinnen Sie sich auf die eigenen Stärken, die Ihnen in überstandenen Krisen geholfen haben.

Regelmäßig Auszeiten nehmen: Ziehen Sie sich in definierten Abständen zurück und analysieren Sie ihre Situation selbstkritisch. Behalten Sie dabei die sachliche sowie die politische Dimension im Auge und wägen Sie Ihre Handlungsoptionen ab.

Vertrauen stärken

Fakten auf den Tisch: Mitarbeiter können sich (nur) mit der Realität auseinandersetzen, wenn sie wissen wo das Unternehmen und der eigene Bereich stehen. Weder Weichzeichnen noch Horrorszenarien helfen. „Rosarot“ beruhigt Mitarbeiter nicht - sie spüren, dass etwas „im Busch“ ist. Überdramatisierung kann Panik auslösen oder führt in die Paralyse. Setzen Sie sachlich die Hintergründe der Krise, die Folgen und Veränderungserfordernisse auseinander.

Ehrlich und integer bleiben: Nichts Halb-gares mitteilen, das schürt unnötig Ängste und befeuert den Buschfunk. Manche Entscheidungen müssen erst gut beleuchtet oder ausgehandelt werden (bspw. mit der Personalvertretung). Sobald die Dinge klar sind und die Situation reif ist: raus mit der Wahrheit. Zeigen Sie die möglichen Folgen - auch für sich selbst (!) - auf. Das verdeutlicht, dass Sie sich realistisch mit der Situation auseinandersetzen.

Verständnis, Verlässlichkeit und Prozessfairness: Veränderungen produzieren immer Verteilungsungerechtigkeiten. Diese können (zumindest teilweise) ausgeglichen werden, indem man Betroffene respektvoll behandelt, die neuen Spielregeln erklärt und das weitere Vorgehen für sie transparent macht. Versprechen Sie nur, was Sie halten können. Halten Sie Zusagen ein.

Emotionen kanalisieren: Bedrohliche Zeiten rufen unweigerlich negative Emotionen. Werden diese Emotionen unterdrückt, brechen sie irgendwann unkontrolliert durch. Geben Sie deshalb Ihren Mitarbeiter bewusst den Raum, Emotionen zu äußern. Fragen sie nach „negativen“ Emotionen und Belastungen und hören Sie teilnehmend

zu. Erkennen Sie berechtigte Sorgen an und räumen Sie unberechtigte Ängste aus. Verständnisvolles Zuhören schafft Erleichterung und stärkt das Vertrauen.

Engmaschige Kommunikation: Kommunikation heißt nicht nur Information. Führen Sie engmaschig einen wertschätzenden Dialog mit Ihren Mitarbeitern. Sorgen Sie für einen angstfreien Dialograum. Verdeutlichen Sie dabei auch regelmäßig sachlich (!) die Erfordernisse und Erwartungen. Leben Sie Offenheit vor.

Kooperativ führen: Lassen Sie - wo möglich - die Mitarbeiter an Entscheidungen partizipieren. Schließlich geht es auch um ihre Zukunft. Mitarbeiter einzubeziehen und Verantwortung abzugeben, zeigt und erzeugt Vertrauen.

Vorbild sein: Wer sich zum Führungskräus aufspielt und - wenn's unschön wird - seine Leute die Drecksarbeit machen lässt, wird nicht mehr für voll genommen. Loyalität kann nur erwarten, wer glaubwürdig als Vorbild handelt. Das gilt besonders für schwierige Zeiten.

Halt und Sicherheit vermitteln

Konsequent handeln: Erklären Sie Hintergründe von grundsätzlichen Kursänderungen und ungeplanten taktischen Kurswechseln. Handeln Sie dann konsequent.

Mutig entscheiden: Füllen Sie unliebsame Entscheidungen - kurz und schmerzlos. So leidet niemand unnötig lange. Klare und verständnisvolle Begründungen erleichtern die Akzeptanz der Mannschaft. Stehen Sie zu schmerzhaften Entscheidungen - verste-

cken Sie sich nicht hinter höheren "Autoritäten". Zeigen Sie Rückgrat, bleiben Sie glaubwürdig.

Drehbuch aufzeigen: Informationale Unsicherheit lässt sich teilweise durch Prozesssicherheit kompensieren. Machen Sie die Schritte und das Timing transparent: Was passiert wann und wie? Wer erfährt was bis wann und auf welchem Weg?

Verlässliche Strukturen bieten: Überlegen Sie, wo Sie Ihren Mitarbeitern verlässliche Strukturen geben können. Das können sein... Regelmäßigkeiten, Normen, Gesetze, Traditionen, Rituale, Verbindlichkeit, Loyalität, Berechenbarkeit, Respekt, Verständnis.

Klare Vorgaben: Reduzieren Sie Komplexität und machen Sie Ihre Vorgaben so einfach, klar und verständlich wie möglich. Jedenfalls da, wo es gefahrlos möglich ist.

Leitplanken setzen: Grenzen Sie den Handlungsspielraum ihrer Mitarbeiter klar ab. Dulden Sie keine Stimmungsmache. Ahnden Sie vorsätzliche Überschreitungen der Handlungsspielräume. Isolieren Sie Gegner sukzessive.

Perspektive aufzeigen: Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern, welche Chancen sich in und nach der Krise ergeben können und was im Anschluss besser sein wird. Zeigen Sie eine tragfähige Vision und ein realistisches Zielbild auf.

(Teil-)Erfolge feiern: Informieren Sie über erreichte Meilensteine oder (Teil-)Erfolge. Das zeigt, dass man auf dem richtigen Weg

ist. Zudem ist es eine Anerkennung der Anstrengungen und lenkt Aufmerksamkeit auf den Erfolg der Bewältigungsbemühungen.

Leitmaxime: Ethisch handeln

„Was Du nicht willst, was man Dir tu, das für auch keinem andern zu.“ So fasst der Volksmund den Kategorischen Imperativ von Kant zusammen. Keine Frage: Krisenzeiten erfordern unpopuläre Entscheidungen. Dazu gehört im Extremfall auch Personalabbau.

Doch Mitarbeiter achten genau darauf, wie mit ihnen, ihren (Ex-)Kollegen und anderen Akteuren umgesprungen wird. Beobachtete Respektlosigkeit, Abwertungen oder Gleichgültigkeit fräsen sich ins kollektive Langzeitgedächtnis der verbleibenden Mitarbeiter.

So werden...

- die reaktive Depression verstärkt („Mich kann es morgen nicht nur genauso treffen, sondern sie treten auch noch auf meinen Gefühlen herum - und ich habe keinen Einfluss darauf“),
- Schuldgefühle aufgebaut („Denen geht es jetzt schlecht, damit es mir besser geht – und ich habe nichts gegen die Respektlosigkeit getan!“)
- und Loyalität beerdigt („Ich setze mich jetzt nur dafür ein, dass ich überlebe, das Unternehmen ist ab jetzt mir egal!“).

Ein ethisch reflektiertes Handeln senkt reaktive Depressionen und Schuldgefühle auf das unvermeidliche Maß. Die Loyalität jedoch nimmt sogar zu („Es lohnt sich für unseren Laden zu kämpfen, denn auch in schwierigen Zeiten wird man respektvoll und fair behandelt!“). Folgende Grundfragen helfen, sich ethisch zu justieren:

- Wie glaubwürdig wirken Sie auf andere?
- Erwecken Sie Vertrauen?
- Kann man Ihnen vertrauen, sind bei Ihnen Worte und Taten identisch?
- Leben Sie vor, was sie anderen abverlangen?
- Welche Werte möchten Sie transportieren?

Eine klare Wertvorstellung zu vertreten, setzt Klarheit über die eigenen Werte voraus. Stellen Sie sich folgende Fragen – am besten gemeinsam mit dem gesamten Führungsteam:

- Welche *Kommunikations- und Kooperationswerte* sind mir / uns wichtig (z.B. Zugehörigkeit, Achtung, Transparenz, Loyalität, Konfliktfähigkeit, Offenheit, Teamgeist)?
- Welche *Leistungswerte* sind mir / uns wichtig (z.B. Qualität, Kompetenz, Kreativität, Leistungsbereitschaft)?
- Welche *moralischen Werte* sind mir / uns wichtig (z.B. Fairness, Ehrlichkeit, Verantwortung und Konsequenz)?

Organisationsberatung und Coaching nutzen

In Krisensituationen lasten auf Führungskräften Unsicherheit und Erfolgsdruck. Alle Betroffenen sind mit großer inhaltlicher Komplexität und hoher Emotionalität konfrontiert. Kombiniert man das mit dem erhöhten Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeiter ergeben Krisen ein anspruchsvolles „Gebäu“, das es zu verdauen gilt.

Coaching für Führungskräfte kann in einer solchen Situation **Entlastung** bieten. Mit dem Coach kann man in einem ge-

schützten Rahmen Fragestellungen besprechen, die in einer Krisensituation im Kollegenkreis meist nicht offen besprochen werden können:

- Wie geht es weiter mit unserer Organisation oder unserem Team?
- Wie gehe ich selbst mit der Krise und meinen eigenen Unsicherheiten um? Was bedeutet die aktuelle Situation für mich persönlich?
- Wie (und ggf. auch wo) sehe ich meine Zukunft?

Der Coach ist dabei ein verständnisvoller Begleiter und Orientierungshelfer auf einem auch persönlich schwierigen Weg.

Wenn der Kopf wieder frei ist, kann im Rahmen des Coachings wichtige **Sortierarbeit** geleistet werden, die Ordnung in eine von Unordnung geprägte Situation bringt. Hier geht es um die Fragen wie...

- Welche Führungsaufgaben stellen sich vordringlich? Wo liegen Prioritäten?
- Wie kann das beste Vorgehen in einer Situation aussehen, in der es nur die Wahl zwischen schlechten Alternativen zu geben scheint?
- Wie kann ich gegenüber meinen Mitarbeitern kommunizieren? Was sollte ich offenlegen, was noch nicht? Wie finde ich die richtige Ansprache? Wie kann ich schlechte Nachrichten angemessen transportieren?
- Wie kann ich mit meinen Kollegen und meinen eigenen Vorgesetzten in einen Austausch kommen und das Vorgehen abstimmen?

In Krisensituationen entsteht häufig ein Tunnelblick – überall scheint es nur noch Probleme und keine Lösungen mehr zu geben. In dieser Situation kann der Blick von außen

dabei helfen, die **eigene Perspektive** wieder zu **weiten** und neue Handlungsoptionen öffnen. Zudem kann die neutrale Außenperspektive auch helfen, Wege zu entwickeln, wie erneute Krisensituationen vermieden werden können.

Inhaltsneutrale Beratung kann einen sicheren Rahmen für eine (selbst)kritische **Aus-einandersetzung im Team** schaffen, z.B. in Form von Workshops, Reflexionszirkeln für Führungskräfte und Großgruppenveranstaltungen. Die hohe Emotionalität auf allen Seiten macht hier eine Moderation (im wörtlichen Sinne: von lat. moderare = mäßigen) unerlässlich, um **Zuversicht in eine gemeinsame Zukunft** und ein produktives Ergebnis zu erzielen.

Im Fahrwasser der Krise sind (schon lange) notwendige **kulturveränderte Maßnahmen** für Mitarbeitern besser akzeptierbar, sofern sie als Ursache für die aktuelle Situation eine nachvollziehbare Rolle spielen.

So kann die Krise beispielsweise die Chance bieten, bislang ungenutzte Kreativitätspotenziale der Mitarbeitenden freizulegen und ihre Selbstverantwortung zu aktivieren. Mehr **Agilität** durch Partizipation – diese Kultur versuchen derzeit viele Unternehmen zu etablieren, um krisenfester zu werden.

Oder man nutzt die Krise, um das **Management der Mitarbeiter-Performance** stärker in den Fokus nehmen. Wenn die Führung diejenigen Akteure „bekehrt“ oder anfasst, die die erwartbare und erforderliche Leistung nicht bringen, werden Teams von Kandidaten befreit, die bislang „durchgeschleppt“ werden mussten.

Beratung kann dabei unterstützen, solche herausfordernde und sensible Wege gemeinsam zu beschreiten, ohne unnötige Kollateralschäden zu verursachen.

Quellen

- Alexander Groth: Führungsstark im Wandel. Campus.
- Frank Saur, Heiner Ellebracht: Führen in schwierigen Zeiten. Springer Gabler.
- Jürgen W. Goldfuß: Führen in Krisen- und Umbruchzeiten. Springer Gabler.
- <http://www.agrarheute.com/news/so-fuehren-mitarbeiter-krise> (23.03.2016)
- <http://www.hilfe-gegen-depressioenen.de/> (23.03.2016)