

Führungsverhalten

Krisenmanagement: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Krisen führen zu markanten und raschen gesellschaftlichen Veränderungen. Dies stellt Führungspersonen und Mitarbeitende vor enorme Herausforderungen. Schlüsselfaktor zum Erfolg ist eine solide Vertrauensbasis untereinander. Denn je unsicherer die wirtschaftliche Situation, desto wichtiger werden Orientierung und Vertrauen.

› Filomena Sabatella, Elisa Streuli

Viele Führungspersonen meinen, sie müssten ungeachtet der realen Lage einseitig positive Nachrichten verbreiten, um ihre Mitarbeitenden bei der Stange zu halten. Sie wundern sich, wenn sich dadurch weder der gewünschte Erfolg einstellt noch die Motivation der Mitarbeitenden steigt. Es gilt die Grundhaltung: In einer erfolgsorientierten Welt gibt es keine Krisen, nur Chancen und Herausforderungen. Dies hilft uns, schwierige Zeiten zu überstehen.

Keine Schönfärberei

Doch es darf nicht dazu verführen, alles schönzureden, wie das Beispiel eines KMU zeigt. Die Firma hatte mit ihrem verkaufstarken Produkt Absatzschwierigkeiten. Als ehemals begeisternder Verkäufer strich der Bereichsleiter immer wieder die Vorteile des Produkts heraus. Als die Verkäufe weiter zurückgingen, begannen die Mitarbeitenden nicht nur am Produkt zu zweifeln, sondern vor allem auch an ihrem Chef, der sich krampfhaft an seine realitätsferne Vision klammerte. Er verlor allmählich durch seine permanente Schönfärberei das Vertrauen und den Rückhalt seiner Mitarbeitenden.

Winston Churchill tat genau das Gegenteil: 1940, mitten im 2. Weltkrieg, wandte er sich als neuer englischer Premierminister

kurz & bündig

- › Das Bedürfnis nach mehr Transparenz und die gesteigerte Verantwortung hat zu einer Erweiterung der Anspruchsgruppen von Führungspersonen geführt. Heutzutage zählen auch Mitarbeitende, Geschäftspartner, die Gesellschaft und die Umwelt zu den relevanten Stakeholdern.
- › Führungspersonen stehen dabei vor der Herausforderung, Entscheidungsverantwortung zu teilen, ohne die Verantwortlichkeiten zu verwässern.
- › Entscheidend ist, dass Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden bereits vor einer Krise aufgebaut wird, damit die Führungsbeziehung auch in Krisen belastbar bleibt. Vertrauen wird durch Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Loyalität aufgebaut.

ter mit seiner berühmten Rede ans britische Unterhaus: «Ich habe nichts anzubieten ausser Blut, Schweiß und Tränen.» Diese Rede war in die Geschichte eingegangen, weil Churchill erkannte, dass falsche Hoffnungen nicht nur völlig unpassend gewesen wären, sondern auch Unmut und Widerstand hervorgerufen hätten. Mit dieser Offenheit konnte er auf die Bereitschaft der Menschen zählen, mit ihm die Krise zu überwinden.

Anforderungen an die Führung

Führungspersonen sind nicht nur Gestaltende, sie sehen sich auch verschiedenen Einflüssen und Erwartungen ausgesetzt: Sie müssen Veränderungen vorantreiben, sind aber auch mit äusseren Bedingungen wie zunehmender Konkurrenz oder veränderter Rahmenbedingungen konfrontiert, die sie nicht beeinflussen können. Und zuletzt tragen sie die Hauptverantwortung für Erfolg oder Misserfolg. Wie gelingt es, Vertrauen zu schaffen, wenn sie selbst am Prozess und am Ergebnis zweifeln?

Nicht nur der stetige Wandel bringt Führungspersonen in Bedrängnis. Das Be-

dürfnis nach mehr Transparenz und die gesteigerte Verantwortung haben zu einer Erweiterung der Anspruchsgruppen von Führungspersonen geführt. Heutzutage zählen auch Mitarbeitende, Geschäftspartner, die Gesellschaft und die Umwelt zu den relevanten Stakeholdern. Diese zu managen, die unterschiedlichen Interessen zusammenzuführen und auszubalancieren und gleichzeitig das Ziel im Auge zu behalten, erfordert Durchsetzungsfähigkeit und Fingerspitzengefühl.

Mitarbeiterführung im Fokus

Neben einem umsichtigen Erwartungsmanagement steht die Mitarbeiterführung weiterhin im Zentrum der Führungsaufgaben, denn die Mitarbeitenden sind für den Erfolg zentral. Wenn die eigene Position infrage gestellt wird, klammern sich Führungspersonen häufig noch

fester an den wackligen Stuhl, indem sie Informationen monopolisieren, nur noch unwichtige Aufgaben delegieren und zu einem autoritären Führungsstil wechseln. Die Erwartungen und das Selbstverständnis der Mitarbeitenden haben sich jedoch verändert. Sie möchten Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen und Teil des Entscheidungsprozesses sein.

Führungspersonen stehen dabei vor der Herausforderung, Entscheidungsverantwortung zu teilen, ohne die Verantwortlichkeiten zu verwässern. Ein Unternehmen ist abhängig von der Leistung seiner Mitarbeitenden, und um diese zu halten, muss mehr als nur der Lohn stimmen. Die «Soft skills» der Führungspersonen wie Wertschätzung und das Gewährleisten von Autonomie gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Vernetzung der Mitarbeitenden über Organisationseinheiten und

Hierarchiestufen hinweg erleichtert die Lösung komplexer Probleme in kurzer Zeit, da verschiedene Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen zusammentreffen. Dadurch entstehen robuste Strukturen, welche die Bewältigung von Krisen erleichtern und sich durch ihre Flexibilität auszeichnen.

Führung in der Krise?

In den letzten Monaten gerieten immer häufiger CEOs in die Schlagzeilen, die mit ihrer Aufgabe überfordert zu sein scheinen und aus diesem Grund Auszeiten nehmen, zurücktreten oder in extremen Fällen zu dramatischen Massnahmen greifen. Dies zeigt, dass sich die steigende Komplexität auch auf die Führungselite auswirkt. Entscheidungen müssen immer schneller gefällt werden. Durch die Digitalisierung und die ständige Medienbe-

Insertat 1/2



obachtung haben Anspruchsgruppen wie die Gesellschaft oder die Politik massiv an Einfluss gewonnen.

Nicht zu vergessen sind die Konsequenzen der globalen Vernetzung. Weit entfernte Ereignisse können lokale Folgen haben. Der Druck zur schnellen Entscheidung hat aber auch Nebenwirkungen. Niemand traut sich mehr, Entscheidungen im Alleingang zu fällen und die Verantwortung für unvorhersehbare Konsequenzen zu übernehmen. Es entstehen lange Prozesse der Rück- und Abspra-

chen, die paradoxerweise die schnell benötigte Entscheidung massiv verzögern.

Vertrauen als Schlüsselfaktor

Befindet sich ein Unternehmen in einer Krise, bestehen viele Unsicherheiten und Ambiguitäten. Führungspersonen müssen dem Druck von oben und aussen standhalten und sollen nur wenig davon an ihre Mitarbeitenden weitergeben. In solchen extremen Situationen wird Vertrauen zum höchsten Gut einer Führungsperson. Eine solide Vertrauensbasis

zwischen Chef/in, Kollegen und Mitarbeitenden ist der Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Je unsicherer die wirtschaftliche Situation, desto wichtiger werden Orientierung und Vertrauen. Die Eisschicht auf dem Wasser muss aber genug dick sein, bevor ein Stein darauf geworfen werden kann.

Entscheidend ist somit, dass das Vertrauen bereits vor einer Krise aufgebaut wird, damit die Führungsbeziehung auch in Krisen belastbar bleibt. Vertrauen wird durch Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Loyali-

Phasenmodell für wirkungsvolle Führung in Krisen

Prof. Heike Bruch von der Universität St. Gallen hat mit Kollegen in verschiedenen Studien ein 3-Phasenmodell für eine wirkungsvolle Führung in Krisen entwickelt. In der ersten Phase geht es darum, die tatsächliche Situation transparent zu kommunizieren (vergleichbar mit der erwähnten Rede von Churchill) und die Bedeutung der Situation sowie ihre Ursachen zu umschreiben und einzugrenzen. Damit werden die Mitarbeitenden ernst genommen. Die Chefin oder der Chef schenkt ihnen «reinen Wein» ein, nimmt allfällige Unsicherheiten und Befürchtungen ernst und stärkt die eigene Glaubwürdigkeit.

Gleichzeitig wird bei den Mitarbeitenden das nötige Bewusstsein für die Notwendig-

keit einer Veränderung erzeugt, um die drohenden Gefahren abzuwenden. Dabei ist entscheidend, dass die Führungspersonen das vorleben, was sie von den Mitarbeitenden verlangen – gemäss der Aussage von Albert Schweitzer: «Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige.» Dies bedeutet, dass beispielsweise bei temporären Lohnverzicht die Geschäftsführung zu mindestens gleichen prozentualen Anteilen davon betroffen sein sollte.

In der zweiten Phase wird das Vertrauen und die Zuversicht in die gemeinsame Problemlösungsfähigkeit gestärkt. Auf der bestehenden Basis einer von Vertrauen und Respekt geprägten Beziehung sollen die Mitar-

beitenden ihre Handlungsmöglichkeiten erkennen. Mit einer konsequenten Bündelung der Personen werden Schritt für Schritt die wichtigsten Aufgaben angegangen, bei denen jeder und jede zum Erfolg beiträgt.

In der dritten Phase werden die Fortschritte der Krisenbewältigung durch die Führung transparent kommuniziert. Erste kleine Erfolge werden gefeiert, die Führung dankt den Mitarbeitenden und hält sie weiterhin auf dem Laufenden. Dadurch stärken die Mitarbeitenden die Zuversicht in die eigene Handlungswirksamkeit und bauen ihre Erfolgserlebnisse aus. Gleichzeitig gilt es, das Engagement weiterhin hochzuhalten und gemeinsame langfristige Ziele im Auge zu behalten.

tät aufgebaut. Mitarbeitende müssen die Frage: «Kann uns unser Chef/unsere Chefin aus der Krise führen?» klar mit Ja beantworten können. In Krisenzeiten braucht es jemanden, der vorausschauend auf der Brücke steht und frühzeitig den entgegenkommenden Sturm erkennt. Weitsicht bedingt auch Zeit für Regeneration und Reflexion. Hier ist die Betriebsorganisation gefordert, die strategischen von den operativen Tätigkeiten sinnvoll zu trennen: Wer im Hamsterrad läuft, kann nicht gleichzeitig durch das Fernrohr schauen.

Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Je komplexer die Situation, desto lauter wird der Ruf nach einfachen Lösungen. Leider wurde der «Stein der Weisen» für den sicheren Führungserfolg bislang noch nicht gefunden. Führungspersonen sind keine Übermenschen und sie können nicht alles beeinflussen. Wichtig ist die Vernetzung mit Partnern, der Austausch und die fortwährende persönliche und

gemeinsame Reflexion: Sind wir auf dem richtigen Weg? Wie können wir das, was wir heute tun, morgen noch besser machen? Wer unterstützt uns dabei? Was können wir anbieten?

Geduld und Humor sind Kamele, die uns durch jede Wüste ziehen, sie sind auch die Kamele, die uns immer wieder die demütige Einsicht in die Begrenzung der eigenen Möglichkeiten lehren: Wir pflügen und streuen den Samen auf das Land, doch Wachstum und Gedeihen liegen nicht in unserer Verantwortung. Die Elemente Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Transparenz in der Kommunikation, realistische Zuversicht in die gemeinsamen Problemlösefähigkeiten sowie die Anerkennung und Wertschätzung von Mitarbeitenden und Kollegen für ihr aussergewöhnliches Engagement sind in Krisen entscheidend. Auch wenn sie nicht die ultimative Erfolgsgarantie bieten, sind sie doch entscheidende Faktoren, die man als Führungsperson beeinflussen kann. «

Inserat 1/3



Porträt



Dr. Elisa Streuli
Dozentin

Elisa Streuli ist Soziologin und arbeitet am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in der Führungspersonenentwicklung. Zudem leitet sie Weiterbildungskurse in Konfliktmanagement, Verhandlungstraining und Einstieg in die neue Führungsrolle.



Filomena Sabatella
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Filomena Sabatella ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Supported Employment und Job Coaching sowie die Prävention und Früherkennung psychischer Störungen bei Jugendlichen.



Kontakt

info.iap@zhaw.ch
www.iap.zhaw.ch