

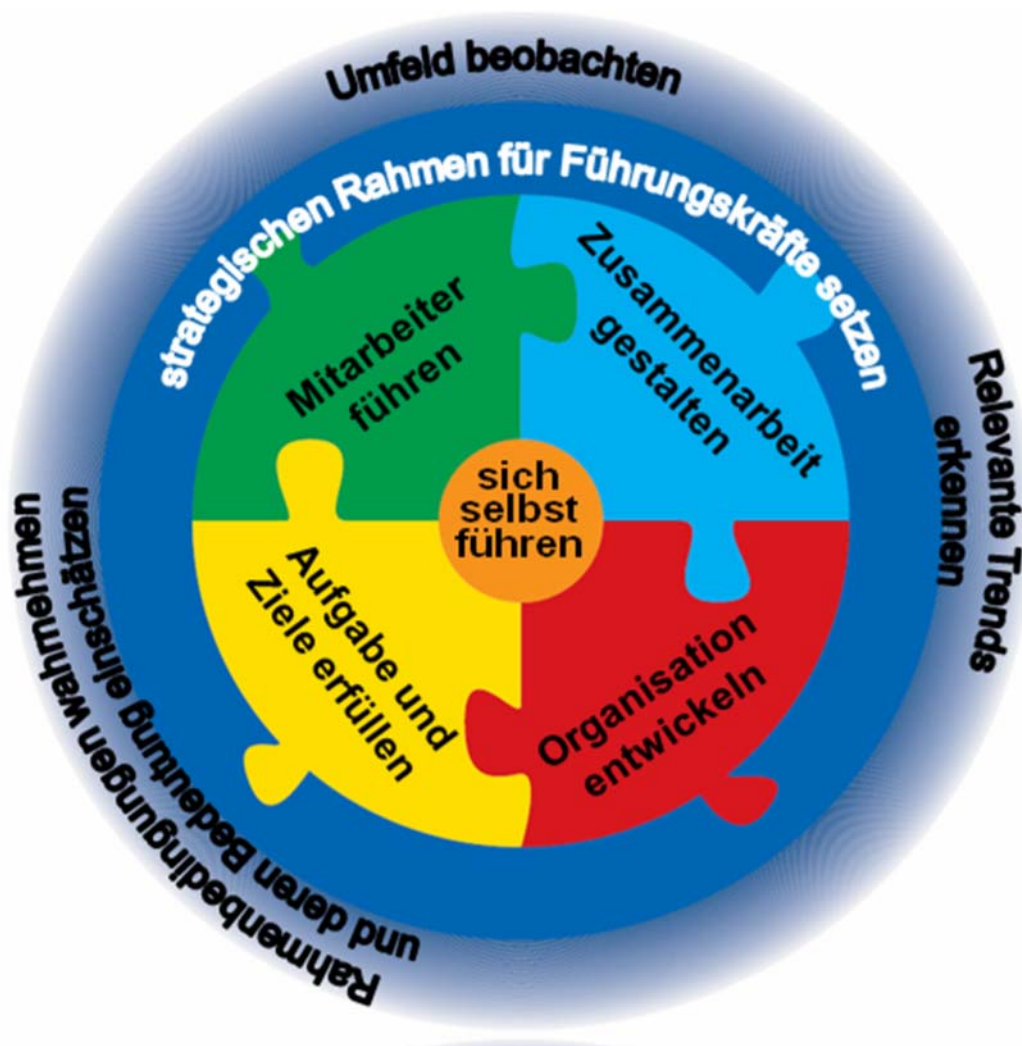
7.4.2009

## Führung in Krisenzeiten

Prof. Ruth Simsa + Mag. Michael Patak

Führungskräfte sind immer gefordert – in guten wie in schlechten Zeiten – aber die aktuelle Wirtschaftskrise mit ihren bislang höchst unabsehbaren Auswirkungen stellt für sie eine ganz neue Situation dar, auf die professionell im Führungsverhalten reagiert werden sollte. Der erste Instinkt von Menschen in neuen, unbekanntem und bedrohlichen Situationen ist ja bekanntlich entweder die Flucht, ein sich zurückziehen und einigeln oder hektischer Aktionismus, also unüberlegte und überstürzte Aktivitäten – beides für eine Führungskraft unpassende Spontanreaktion. Wir wollen in diesem Artikel all jenen Führungskräften, die von der neuen Situation überfordert sind, die selbst unter Druck geraten einen Leitfaden, eine Checkliste geben, wie wir richtiges und vor allem auch rasches Handeln in einer Krisensituation sehen.

Basis unserer Empfehlungen ist unser Führungsmodell, das 7 Felder der Führung unterscheidet –



In jedem dieser 7 Felder der Führung sind in Krisenzeiten besondere Handlungen zu forcieren. Wir wollen im folgenden 7 mal 3 Empfehlungen abgeben:

## 1. Sich selbst führen

### 1.1. Setze Dich aktiv mit Deinen eigenen Emotionen zur Krise auseinander!

Die Reflexion der eigenen Gefühle, Hoffnungen und Ängste ist eine wichtige Basis der Handlungsfähigkeit.

### 1.2. Suche nach eigenen stabilen Zonen, nimm Dir Zeit für Dich!

Je bewegter die Zeit und je turbulenter das Umfeld, umso wichtiger sind persönliche Rückzugsfelder, Tätigkeiten, Menschen oder Orte, wo man wieder Kraft sammeln, für sich sein, sich sicher fühlen kann. Diese müssen aktiv gesucht und gepflegt werden.

### 1.3. Sei Dir Deiner besonderen Vorbildrolle bewusst!

Gerade jetzt wird nicht nur genau beachtet, was die Führungskraft sagt, sondern auch besonders, was sie tut, wie sie selbst mit der Balance zwischen Dramatisieren und Bagatellisieren der Situation umgeht,

## 2. Die Mitarbeiter führen

### 2.1. Sorge für deutlich mehr Kontakt zu Deinen Leuten!

In der Krise braucht es Präsenz. Sicherheit kann hier oftmals nur über persönlichen Kontakt, Anwesenheit und mehr direkte Kommunikation gegeben werden.

### 2.2. Schaffe Zeit und Raum für Auseinandersetzung und Kommunikation!

Mitarbeiter haben jetzt ein größeres Bedürfnis nach Information und Austausch. Die dabei mögliche Nutzung der kollektiven Intelligenz, der gemeinsamen Lösungsfindung ist zudem oft eine wesentliche Quelle von passenden Überlebensstrategien.

### 2.3. Beachte jene Mitarbeiter, die sich gerade jetzt als besonders loyal und aktiv erweisen!

Mit den Mitarbeitern, die sich gerade jetzt aktiv, engagiert und kreativ zeigen, kann ein stabiles und starkes Kernteam gebildet werden.

## 3. Die Zusammenarbeit gestalten

### 3.1. Beachte, dass gerade jetzt Kooperation an Bedeutung gewinnt!

Rasche und erfolgreiche Lösungen in unbekanntem Situationen kommen meist aus gut eingespielten Teams – diesen Teams Zeit und Raum für Kooperation zu sichern, ist eine wichtige Aufgabe der Führung.

### 3.2. Reflektiere im Team die Stärken und die Geschichte der Organisation!

Das Bewusstmachen der eigenen Geschichte – welche Krisen und Herausforderungen hat die Organisation bereits erfolgreich gemeistert? – schafft Zuversicht und Motivation.

### 3.3. Schaffe Rituale, die Sicherheit geben!

Wenn die Welt unsicherer wird, kann Stabilität über Strukturen und Rituale geschaffen werden, z.B. regelmäßige Krisensitzungen und echte Jour Fixe.

## 4. Die Aufgaben und Ziele erfüllen

### 4.1. Rufe den Sinn der Organisation in Erinnerung!

Die Arbeit an der Frage „Wozu sind wir letztlich als Organisation da?“ kann verdeutlichen, wie weit dieser Sinn, diese Funktion auch in Krisenzeiten benötigt wird und wo die Zukunftschancen der Organisation liegen.

#### 4.2. **Überlege, welche Dienstleistungen und Produkte gerade jetzt benötigt werden!**

In der Krise werden bestimmte Aspekte des Angebotsspektrum eher nachgefragt (Beispiel die Billiglinie S-Budget der Firma Spar) – diese gezielt zu fördern schafft neue Chancen?

#### 4.3. **Bestimme die Position Deiner Organisation!**

Eine „Landkarte“ der eigenen Situation wie auch der wichtigsten Umwelten, wie Kunden, Eigentümer oder Lieferanten bietet eine gute Grundlage für strategische Maßnahmen.

### 5. Die Organisation entwickeln

#### 5.1. **Sorge für flexiblere Steuerung!**

Krisenzeiten erfordern flexiblere Planungs- und Steuerungsmethoden, z.B. kurzfristigere (monatliche) Budgetkorrekturen oder Leistungsplanungen.

#### 5.2. **Achte auf die Liquidität!**

Erster Fokus aller Maßnahmen muss auf die Sicherung des Überlebens gerichtet werden. Liquidität wird erste Priorität und braucht klare Verantwortlichkeiten?

#### 5.3. **Wende eine wöchentliche Krisenampel zur Standortbestimmung an!**

Erfinde ein einfaches Instrumentarium, das eine Einigung über gemeinsame Einschätzungen der Situation erfordert – etwa eine Krisenampel, die wöchentlich vom Management auf grün, gelb oder rot gestellt wird.

### 6. Den strategischen Rahmen setzen

#### 6.1. **Definiere und schütze die Kernwerte Deiner Organisation!**

In Krisen zeigen Organisationen ihr wahres Gesicht, es ist daher wichtig sich seiner Kernwerte bewusst zu sein und diese um jeden Preis zu schützen (Qualitätsanbietern, die in der Krise Schrott verkaufen, wird man auch danach nicht glauben).

#### 6.2. **Diskutiere Szenarien und definiere das wahrscheinlichste!**

Basierend auf einer breiten Diskussion über Szenarien der Entwicklung sollte sich die Führung auf das aus ihrer Sicht wahrscheinlichste einigen und sich (bis auf weiters) an diesem orientieren.

#### 6.3. **Beachte was jedenfalls bewahrt werden muss!**

Erzähle mit Deinem Team eine Geschichte aus der Zukunft, wie ist es uns damals in 2009 gelungen durch die Krise zu steuern, was haben wir damals nie aufgegeben und was hat uns wieder erfolgreich gemacht?

### 7. Das Umfeld beobachten

#### 7.1. **Beobachte ohne sofort zu werten!**

Vorschnelles Bewerten verstellt den Blick, gerade in emotional aufgeladenen Zeiten sind Phasen reiner Informationssammlung erforderlich.

#### 7.2. **Weite den Fokus der Beobachtung!**

Wenn alte Lösungsmuster nicht mehr greifen, kann ein breiteres Blickfeld helfen, also z.B. andere Zeitungen, andere Gesprächspartner, andere Ratgeber als gewohnt.

#### 7.3. **Nimm aktiv andere Perspektiven ein!**

Schau durch die Brille des Optimisten und des Pessimisten, des Ökonomen und des Philosophen, des Praktikers und des Theoretikers, des Kunden und des Lieferanten ...Manchmal geraten dadurch neue Möglichkeiten in den Blick.