

## **Wo steht mein Team?**

Machen Sie eine Standortbestimmung.  
*Seite 3*

## **Was können wir verändern?**

Stellen Sie die Prozesse auf den Prüfstand. *Seite 5*

## **Was hat sich bewährt?**

Gibt es Bereiche, in die investiert werden sollte?  
*Seite 5*

## **Was lerne ich als Führungskraft?**

Holen Sie sich Feedback ein. *Seite 6*

## **Souverän durch die Krise**

5 Führungsfehler, die jetzt besonders schwer wiegen. *Seite 7*

## **Themenheft**

**Führung in Krisenzeiten:  
4 Fragen, die Sie jetzt stellen  
sollten – und 5 Erfolgsregeln  
für ein souveränes  
Krisenmanagement**



## Jetzt die richtigen Fragen stellen

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

**bewegte Monate liegen hinter uns. Das, was sich seit Mitte März 2020 in unserer Arbeitswelt abgespielt hat, hätte sich kaum ein Science-Fiction-Schriftsteller so ausmalen können:**

Im Eiltempo führten Unternehmen flächendeckend mobiles Arbeiten ein. Eltern meisterten den Spagat, die gewohnte Leistung für das Unternehmen zu erbringen und gleichzeitig ihre Kinder zu betreuen. Firmen entwickelten aus dem Nichts neue Kommunikations- und Dienstleistungsformen und kundschafteten neue Beschaffungswege aus.

**Viele Einschränkungen wurden inzwischen wieder aufgehoben, verändert hat sich dennoch viel.**

Für manche Antworten ist es jetzt noch zu früh. Aber für kluge Fragen ist nun der ideale Zeitpunkt. Lesen Sie in dieser Ausgabe, was Sie tun können, damit die Rückkehr Ihrer Mitarbeiter für alle zu einem positiven Erlebnis wird, wie Sie die Erkenntnisse aus den Erfahrungen der letzten Monate systematisch nutzen und die Zusammenarbeit in Ihrem Team auf ein neues Niveau heben.

Ihre

*Susanne Roth*

**Susanne Roth, Chefredakteurin**

Susanne Roth ist selbstständige Beraterin und Fachautorin zahlreicher Ratgeber und Praxis-Kurse. Ihre Schwerpunkte liegen in allen Fragen des Selbst- und Zeitmanagements. Frau Roth ist langjährige Chefredakteurin von „simplify my work life“.

# „Back to normal“ – ist das jetzt noch möglich?

## Warum in der augenblicklichen Situation Flexibilität Trumpf ist

### Beispiel: Leben in der Krise – mit der Krise

Frank Hansen, Einkaufsleiter, hat gerade die Pressekonferenz der Bundesregierung verfolgt. Das Kurzarbeitergeld wird verlängert, die Infektionszahlen steigen weiter leicht. Hansen überlegt. Im Augenblick arbeitet sein Team in Wechselschicht: eine Woche mobiles Arbeiten zu Hause, eine Woche Arbeiten im Büro. Es hat sich eine Routine eingespielt: Alle Mitarbeiter haben Laptops mit den wichtigsten Zugängen ins Unternehmensnetz. „Die IT hat tolle Arbeit geleistet!“, denkt er sich, „da müsste ich mich auch mal persönlich bedanken.“

„Wie wird es weitergehen? Werden wir danach wieder genauso arbeiten wie zuvor? Will ich das überhaupt?“

In täglichen Dailys per Video-Konferenz tauscht er sich derzeit mit seinem Team aus. „Das ist eigentlich viel effektiver als die bisherigen Wochenmeetings“, stellt er

fest. Und auch den Austausch über strategische Beschaffungsprojekte mit dem auf die Schnelle eingeführten Collaboration Tool möchte er nicht mehr missen.

Wird es auch danach möglich sein, mobil zu Hause zu arbeiten? Bisher hatte das nicht zur Unternehmenskultur gehört. Was plant die Unternehmensleitung des traditionellen Familienunternehmens dazu? – „Da möchte ich ein Wörtchen mitreden!“, nimmt er sich selbstbewusst vor. Doch auch zu den eigenen Prozessen im Einkauf hat er viele neue Fragen: „Wir haben so viel verändert – was davon war sinnvoll, was wollen wir beibehalten? Was gibt es noch, was wir bisher nicht gesehen haben?“ Er nimmt sich vor, diesen Fragen systematisch auf den Grund zu gehen.

Und er fragt sich: „Was wollen und brauchen meine Mitarbeiter jetzt? Was hat sich geändert? Soll ich sie fragen? Ich will ja auch keine falschen Erwartungen oder Hoffnungen wecken.“

**Zu dieser Ausgabe finden Sie die folgenden Arbeitshilfen online unter:**

[www.orgenda.de/simplify-organisiert](http://www.orgenda.de/simplify-organisiert)

- ▶ Formular: Wofür bin ich dankbar? (Seite 4)
- ▶ Formular: Was hat mich eingeschränkt, behindert, Kraft gekostet? (Seite 4)
- ▶ Formular: Zusammenarbeit (Seite 4)
- ▶ Abschluss-Check: Zurück im Büro (Seite 7)
- ▶ Übersicht: 5-Schritte-Plan für Entscheidungen (Seite 10)

**Passwort: Ihre Kundennummer** (die finden Sie auf Ihrer Rechnung und auf dem Adressticket)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in deutschen Unternehmen haben in den letzten Monaten, wenn sie gesund waren, arbeiten durften und nicht in Kurzarbeit gehen mussten, ein enormes Maß an Flexibilität, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein gezeigt.

Sie haben Urlaubstage eingebracht, sich in neue Tools und Prozesse eingearbeitet, eigenverantwortlich in ihrem Bereich Entscheidungen getroffen und sich in den Dienst des Notwendigen gestellt,

damit ihr Unternehmen weiterhin leistungs- und lieferfähig war. Dabei haben sie viele persönliche Interessen hintangestellt – und auch viele neue Freiheiten erfahren.

**Bis in unserer Gesellschaft alles wieder erlaubt sein wird, wird es noch eine ganze Weile dauern.** Doch in dem Maße, wie Einschränkungen gelockert werden, werden diese beiden Überlegungen immer relevanter:

- ▶ Was aus der Zeit zuvor wollen wir schnellstmöglich zurückgewinnen?
- ▶ Welche auf die Schnelle eingeführten Arbeitsweisen wollen wir dauerhaft etablieren?

Es lohnt sich, diese Überlegungen systematisch auf verschiedenen Ebenen anzustellen können.

**Die erste Frage, der Sie auf den Grund gehen sollten, lautet:**

## Frage 1: Wo steht mein Team?

### Machen Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern eine Standortbestimmung – beispielsweise in einem Workshop

#### Virtuelle Führung ist eine Herausforderung

„Was sind aktuell die stärksten Veränderungen für Sie im Führungsalltag?“ Auf diese Frage antworten Führungskräfte, die abrupt vor die Herausforderung gestellt wurden, ihr Team virtuell zu führen, beispielsweise mit folgenden Äußerungen:

- ▶ „Die schnelle Kommunikation fehlt.“
- ▶ „Es ist mehr Fingerspitzengefühl gefragt.“
- ▶ „Es fehlt der direkte, persönliche Kontakt.“
- ▶ „Wenn Video nicht geht, redet man in Schweigen hinein und weiß nicht, ob die anderen zuhören.“
- ▶ „Es ist schwieriger, sich den Überblick zu verschaffen, zu sehen, was läuft, wie die Stimmung und wie die Effizienz ist.“
- ▶ „Es ist schwieriger, Emotionen mitzubekommen, einzufangen und reagieren zu können.“
- ▶ „Das soziale Miteinander verändert sich – Entfremdung.“

Finden Sie in diesen O-Tönen etwas von Ihren eigenen Erfahrungen wieder? Der persönliche Kontakt war über viele Monate stark eingeschränkt. Für Sie als Führungskraft ist es nun wichtig, dass Ihr Team wieder zusammenfindet.

Bevor alles wieder seinen normalen Gang geht, sollten Sie Ihren Mitarbeitern Zeit und Raum geben, sich auszutau-

schen und ihre Befindlichkeiten zu äußern. Gefühle, Lessons Learned und auch die eine oder andere humorvolle Anekdote aus dem privaten Homeoffice tragen dazu bei, wieder mehr Nähe entstehen zu lassen.

#### Praxis-Tipp: Gemeinsam Pausen machen

Ermöglichen und erlauben Sie in den ersten Wochen verstärkt, dass Ihre Mitarbeiter – unter Einhaltung der aktuellen Regeln und des notwendigen Abstands – zusammen Pausen machen: gemeinsame Kaffeepausen, gemeinsames Mittagessen.

Um gezielt Informationen zu sammeln und den Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, können Sie auch einen Workshop zum Auftakt der Rückkehr ins Büro durchführen. Laden Sie Ihre Mitarbeiter unter dem Motto „Welcome back!“ zu einem Team-Workshop ein.

Schicken Sie hierzu eine Einladung an Ihr Team, und bauen Sie Ihren Workshop anhand folgender Fragen auf:

#### 1. Einchecken: Wie habe ich die Krise erlebt?

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter, zum Beispiel mit der Storytelling-Methode, berichten, wie sie die letzten Monate wahrgenom-

men haben, sowohl beruflich als auch privat. Achten Sie darauf, dass jeder wirklich die Zeit und die ungestörte Aufmerksamkeit bekommt, die er benötigt, um die eigene Geschichte zu erzählen.

Denken Sie daran, dass es Introvertierten sehr viel schwerer fällt, sich zu öffnen; hier sollten Sie in Ihrer Moderation besonders einfühlsam sein. Ihre Mitarbeiter sollen merken, dass ihre Ängste, Sorgen und Nöte genauso ausgesprochen werden dürfen wie freudige Erlebnisse oder Ärgernisse. Sie als Führungskraft geben nur den Raum und hören aktiv zu.

#### Praxis-Tipp: Die Kreis-Methode

Bilden Sie für den „Welcome back“-Workshop einen Stuhlkreis. Dieses Format hat sich gerade für solche Auftakt-Workshops, bei denen die Befindlichkeiten eines Teams Raum bekommen sollen, bewährt. Indem Sie die trennenden Tische wegräumen und jeder jedem in die Augen schauen kann, wird mehr Augenhöhe und Nähe hergestellt, was das Öffnen auch für sensiblere Themen erleichtert.

#### 2. Wofür bin ich dankbar?

Mit der Frage nach der Dankbarkeit lenken Sie die Aufmerksamkeit auf die positiven Auswirkungen der Krise. Was hat

Ihre Mitarbeiter privat mit Dankbarkeit erfüllt, und bei wem und wofür möchten sie sich im Unternehmen bedanken?

### WOFÜR BIN ICH DANKBAR?

Wofür bin ich privat dankbar?

---



---



---

Bei wem möchte ich mich im Unternehmen wofür bedanken?

---



---



---

**Bedenken Sie:** Hier geht es darum, Wertschätzung auszusprechen und sich darüber klar zu werden, welche positiven Auswirkungen die Krise für jeden Einzelnen gebracht hat. Achten Sie in Ihrer Rolle als Moderator darauf, dass die Mitarbeiter die Fragen im Blick behalten, beispielsweise, indem Sie sich bei einem Redner bedanken und dann überleiten an seine Sitznachbarin mit den Worten

- ▶ „Frau Müller, wofür sind Sie dankbar?“ oder
- ▶ „... gibt es jemanden, bei dem Sie sich bedanken möchten? Wofür sind Sie dieser Person dankbar?“

**Halten Sie die Ergebnisse fest. Beispielsweise:**

### DAS WOLLEN WIR AUS DER KRISENZEIT MITNEHMEN

- ▶ Tägliches kurzes Einchecken
- ▶ Collaboration Tools
- ▶ Gemeinsam genutzte Software auf dem aktuellen Stand
- ▶ ...

### 3. Was hat mich eingeschränkt, behindert, Kraft gekostet?

Bei dieser Frage geht es darum, welche Hindernisse in den letzten Monaten –

beispielsweise beim Arbeiten aus dem Homeoffice heraus – aufgetreten sind. Aus diesen Äußerungen erfahren Sie, an welchen Stellen noch Verbesserungspotenzial etwa im Hinblick auf mobiles Arbeiten besteht und worüber sich Ihre Mitarbeiter geärgert haben.

**Achten Sie auch bei dieser Frage darauf, genau hinzuhören** und gegebenenfalls nachzufragen, wenn Sie den Eindruck haben, ein Teilnehmer äußert sich nur zögerlich.

### WAS HAT MICH EINGESCHRÄNKT, BEHINDERT, KRAFT GEKOSTET?

Privat:

---



---



---

Beruflich:

---



---



---

**Halten Sie die Ergebnisse fest. Beispielsweise:**

### DIESE HINDERNISSE AUS DER KRISENZEIT WOLLEN WIR AUSTRÄUMEN

- ▶ Schlechte Internetverbindung
- ▶ Nicht ausreichend leistungsfähige Laptops
- ▶ ...

### 4. Zusammenarbeit

Gerade beim Punkt „Zusammenarbeit“ sollten Sie bedenken, dass Sie nicht alles, was während des Corona-Lockdowns der ersten Monate erlaubt war, beibehalten können. Darüber wird es eine Abstimmung im Unternehmen geben müssen. Sammeln Sie entsprechende Punkte:

### ZUSAMMENARBEIT

In welchen Bereichen sollten wir die Uhren auf keinen Fall wieder zurückdrehen?

---



---



---

Was aus der „alten Zeit“ wollen wir nun bewusst wieder praktizieren – sofern es die aktuellen Infektionszahlen zulassen?

---



---



---

Wie können wir uns die Einschränkungen, die jetzt noch erforderlich sind, so erträglich wie möglich machen?

---



---

**Halten Sie die Ergebnisse fest. Beispielsweise:**

### DIESE FORTSCHRITTE IN UNSERER ZUSAMMENARBEIT WOLLEN WIR AUSBAUEN

- ▶ Chats zur schnellen Abstimmung
- ▶ „Microsoft Teams“ für Arbeitsmeetings nutzen
- ▶ ...

### Praxis-Tipp: Keine voreiligen Versprechungen!

Machen Sie keine Versprechungen, wenn es um übergeordnete Regelungen geht. Gerade in den Bereichen „Mobiles Arbeiten“ und „Nutzung von Tools“ dürfen Sie keine Alleingänge starten. Was Sie tun können, ist, Wünsche und Anregungen aus dem Team an die Unternehmensleitung weiterzugeben. Kommunizieren Sie offen. Es ist völlig okay, Ihre Mitarbeiter wissen zu lassen, wo Sie selbst noch keine Klarheit haben. ◀

## Frage 2: Was können wir verändern?

### Welche neuen Erkenntnisse gibt es zu unserer Prozessqualität?

In den letzten Monaten haben Sie von vielen unterschiedlichen Standorten aus gearbeitet. Dabei konnten Sie einen völlig neuen Blickwinkel auf Ihre Arbeitsweisen und Prozesse einnehmen.

In seinem Artikel vom 22. April 2020 des Magazins „Human Resources Manager“ formuliert Jörg Staff, Arbeitsdirektor des IT-Dienstleisters Fiducia, „4 Thesen für den Neustart nach dem Lockdown“. Darin zitiert er eine aktuelle Studie von INSEAD: „40 Prozent der Menschen finden, dass sie durch die verordnete Corona-Collaboration produktiver arbeiten als zuvor.“

**Geht es Ihnen auch so? Dann nutzen Sie das Potenzial.** Genau jetzt ist die richtige Zeit, die eigenen Prozesse auf den Prüfstand zu stellen.

#### Fragen Sie sich:

- ▶ Wo können wir effektiver werden (oder sind es in den vergangenen Monaten schon geworden und passen jetzt unsere Standards entsprechend an)?
- ▶ Wo können wir schlanker werden, ohne Vorgaben zu verletzen?
- ▶ Bei welchen Prozessen haben sich neu eingeführte digitale Lösungen bewährt, die uns entlasten oder uns ein noch professionelleres Arbeiten ermöglichen?

Wenn alle wieder an Bord sind und Sie Ihren „Welcome back“-Workshop hinter sich haben, können Sie damit beginnen, sich Stück für Stück jeden einzelnen Ihrer Prozesse vorzunehmen und mithilfe der Fragen zu durchleuchten.

#### Praxis-Tipp: Für jeden Prozess ein Kaizen

Machen Sie dabei nicht den Fehler, zu viele verschiedene Punkte auf einmal anzugehen. Schneller kommen Sie am Ende so voran: Schauen Sie immer nur einen Prozess an. Finden Sie für diesen Prozess eine, vielleicht zwei Verbesserungen (Kaizens). Überprüfen Sie dann in der Praxis, ob sich die neue Arbeitsweise bewährt. Erst dann wenden Sie sich dem nächsten Punkt zu.

Sie sind der Steuermann, der die Fragen stellt und Raum dafür gibt. Lassen Sie Ihr Team die Antworten finden. ◀

## Frage 3: Was hat sich in der Krise bewährt?

### Gibt es Bereiche, in die Sie jetzt investieren sollten?

An anderer Stelle schreibt Staff: „Möglicherweise hat die Pandemie bereits einen wichtigen Paradigmenwechsel erzwungen: den Schritt zum agilen und digitalen Arbeiten“, und stellt fest: „Die erhöhte Flexibilität, der Fokus auf die wichtigen Themen und die Qualität der Zusammenarbeit sind bemerkenswert.“ Nun geht es für Sie und Ihr Team darum herauszufinden, „wie man diesen Spirit (...) konservieren kann“.

**Ihre Mitarbeiter haben sich auf die Schnelle in neue Tools und Arbeitsweisen eingearbeitet.** Achten Sie darauf, dass Ihr Team dieses neu erlernte Wissen systematisch vertieft und verstetigt. Der digitale Reifegrad in Ihrem Team kann sich nur erhöhen, wenn die Tools und weitere digitale Ansätze weiter trainiert werden.

Die INSEAD-Studie stellt als eine Hauptidee heraus, dass der Engpass mobilen Arbeitens weniger in technologischen als in organisatorischen Themen besteht: „The key bottlenecks to transitioning to remote working may be or-

ganisational, not technological.“ Sie sollten daher Ihren Schwerpunkt vor allem auf Investitionen in den Workflow und die Zusammenarbeit legen.

#### Durchleuchten Sie hierfür diese vier Bereiche:

##### 1. (Agile) Methoden

Ermöglichen Sie sich und Ihrem Team einen tieferen Einblick in agile Methoden, beispielsweise in die Prozesssteuerung mit Kanban Boards oder den Umgang mit Backlogs, Reviews und Retrospektiven aus der Scrum-Welt.

**Entscheiden Sie dann gemeinsam**, wo es sinnvoll sein könnte, diese Prinzipien auf Ihre spezifischen Prozesse zu übertragen, und wo Sie tiefere Methodenkenntnisse erwerben wollen.

##### 2. Digitale Tools

Tools erleichtern sowohl das zeitgleiche (synchrone) Arbeiten als auch das zeit-

lich versetzte (asynchrone) Arbeiten. Schauen Sie, welche digitalen Tools es über das hinaus gibt, was Ihnen die Unternehmensleitung und die IT schon bereitgestellt haben (z. B. Videokonferenz-System, Collaboration Tools), mit denen Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team besonders auch asynchron transparent und einfach gestalten können.

**Gibt es bessere Tools als die, mit denen Sie jetzt auf die Schnelle zu arbeiten begonnen haben?** Der Anbietermarkt ist hier sehr dynamisch. Vielleicht gibt es schon Tools, die genau auf Ihr Fachgebiet zugeschnitten sind.

##### Digitale Hardware

Als das mobile Arbeiten losging, waren viele technische Devices, wie beispielsweise gute Headsets, schnell ausverkauft. Allmählich gibt es wieder entsprechende Angebote.

**Investieren Sie in gutes Material**, das es Ihren Mitarbeitern auch in Zukunft er-

möglichst, in solider Qualität von zu Hause oder unterwegs aus zu arbeiten.

**Digitales Fachwissen**

Nach den technischen Bereichen werden nun sukzessive auch für die kaufmännischen Bereiche digitale Unterstützungs-

funktionen für die tägliche fachliche Arbeit angeboten.

**Hier sollten Sie ein Monitoring-System aufbauen** und in die Weiterbildung Ihres Teams investieren. Zum Einstieg eignen sich Webinare sehr gut, die oft kostenlos angeboten werden.

**Beachten Sie:** Bei all diesen Investitionsthemen geht es nicht darum, dass Sie persönlich die Antworten finden, sondern dass Sie die richtigen Fragen stellen! Lassen Sie Ihr Team Vorschläge und Lösungen erarbeiten, und prüfen Sie anschließend, ggf. unter Hinzuziehung Ihres Vorgesetzten, die Umsetzbarkeit. ◀

# Frage 4: Was lerne ich als Führungskraft?

## Die Corona-Krise hat viel verändert – auch Ihre Mitarbeiter und die Kommunikation mit ihnen

Wie viele Führungskräfte haben auch Sie in den letzten Monaten auf eine neue Art und Weise erfahren, dass Ihre Mitarbeiter Ihr wichtigstes Kapital sind. Mitarbeiter, die von der Sinnhaftigkeit einer Veränderung überzeugt sind, sind äußerst flexibel und bereit, sich in Windeseile auf eine neue Situation und neue Arbeitsweisen einzustellen.

Die der Corona-Krise geschuldeten Veränderungen haben auch zu neuen Freiheiten geführt. So werden Ihre Mitarbeiter aller Voraussicht nach nicht 1:1 zum alten Status quo zurückkehren wollen. Sie persönlich tun gut daran, Ihren eigenen Führungsstil auf den Prüfstand zu stellen. Finden Sie möglichst bald im Dialog mit den Mitarbeitern heraus, was sich für die Arbeitszufriedenheit aus der Krisensituation lernen lässt.

**Tauschen Sie sich mit Ihren Führungskollegen zu folgenden Themen aus:**

- ▶ Welche neuen Führungserfahrungen hat jeder von Ihnen in der Corona-Zeit gemacht?
- ▶ Wie hat sich die Meeting-Kultur verändert (z. B. Dailys statt Wochenmeetings)?
- ▶ Was davon wollen Sie beibehalten und noch weiter ausbauen?

**Regen Sie die Unternehmensleitung und HR dazu an,**

- ▶ eine Mitarbeiterumfrage zu konzipieren und durchzuführen, um zu erfahren, wie sich Sichtweisen und Prioritäten durch Corona verändert haben.
- ▶ neue Monitoring-Systeme einzuführen, beispielsweise in Form von regel-

mäßigen „Health Checks“, mit denen die Mitarbeiter dezentral in ihren Teams über wesentliche Erfolgskriterien der Zusammenarbeit befragt werden (siehe Tipp unten).

- ▶ sich schon jetzt zu überlegen, wie die Flexibilität, die jetzt gezeigt wurde,

auch weiter gefördert und gewährt werden kann.

- ▶ sich darüber Gedanken zu machen, wie die sogenannte „Employee Experience“ auch unabhängig von Krisensituationen attraktiv und abwechslungsreich gestaltet werden kann. ◀

### Beispiel für ein Monitoring-System: Der „Health Check“

Der „Health Check“ wurde bei Spotify entwickelt und wird immer häufiger auch in deutschen Unternehmen eingesetzt. In regelmäßigem Turnus wird das Team zu Positionen befragt, die zuvor gemeinsam

ausgearbeitet wurden (z. B. Prozesse, Unterstützung etc.). Alle antworten gleichzeitig, etwa mit Ampel-Karten (grün, gelb, rot), und die Ergebnisse werden dann für alle sichtbar festgehalten:

Health-Check	verkürztes Beispiel	😊	😐	😞
Unterstützung Wir bekommen immer sofort Unterstützung, die wirklich hilft, wenn wir danach fragen.				
Prozesse Unsere Arbeitsweise ist zeitgemäß und passt perfekt zu unserem Team und unseren Aufgaben.				
Performance Wir leisten gute Arbeit. Unsere internen und externen Kunden sind zufrieden.				
Teamwork Wir sind ein tolles Team! Unsere Zusammenarbeit macht wirklich Spaß und funktioniert reibungslos.				

## ABSCHLUSS-CHECK: ZURÜCK IM BÜRO

ÜBERPRÜFEN SIE MIT DIESER CHECKLISTE, WELCHE LEARNINGS SIE AUS DEM LOCKDOWN IN IHREN ARBEITS- UND FÜHRUNGSALLTAG MITNEHMEN MÖCHTEN:

- Ich ermögliche verstärkt kleine Pausen zum persönlichen Austausch.
- Wir haben einen „Welcome back“-Workshop geplant oder durchgeführt.
- Wir haben einen Prozess in Gang gebracht, alle fachlichen Arbeitsprozesse nacheinander systematisch zu durchleuchten.
- Wir haben begonnen, uns in agilen Methoden weiterzubilden.
- Wir sind dabei, digitale Tools und unsere Technik zu überprüfen und auf den neuesten Stand zu bringen.
- Wir investieren in digitales Fachwissen in unserem Fachgebiet.
- Ich habe mein Führungsverhalten reflektiert und weiterentwickelt.
- Ich habe bei der Unternehmensleitung und bei HR eine Sofort-Umfrage angeregt und gebeten, neue Monitoring-Systeme zu etablieren.
- Ich habe nachdrücklich darauf hingewiesen, dass die Flexibilisierung der Arbeit neu überdacht werden muss.

## Fazit: Nutzen Sie die „Lessons Learned“

Corona wird uns wohl noch eine Weile begleiten – und der Lockdown der vergangenen Monaten war eine intensive Erfahrung. Nutzen Sie die Chance, und machen Sie bei der Rückkehr in den einigermassen normalen Arbeitsalltag eine Bestandsaufnahme:

Identifizieren Sie Prozesse und Neuerungen, die Sie und Ihr Team beibehalten oder besser nicht weiterverfolgen wollen, sowie solche, die Sie „aus der alten Welt“ erneut vertiefen und wertschätzen möchten.



**Cornelia von Hardenberg** war zuletzt mehrere Jahre Führungskraft bei einem bundesweit tätigen Personaldienstleister und arbeitet nun (wieder) freiberuflich als Beraterin. Ihre Schwerpunkte liegen in den Themenfeldern New Work, Change und Transformation. In den letzten Monaten hat sie viele Webinare zum Thema „virtuell führen“ gehalten. ◀

# Souveränes Krisenmanagement

## 5 Führungsfehler, die in dieser Krise besonders schwer wiegen

„Eine Krise ist eine Krise ist eine Krise ...“ Was prinzipiell stimmen mag, trifft auf Corona nicht zu. Angesichts ihrer weltumspannenden Komplexität und der kaum für möglich gehaltenen Auswirkungen auf alle Bereiche des Lebens nimmt diese Pandemie mit ihren Unwägbarkeiten eine Sonderrolle ein: Wird die Corona-Krise abschließend in den Griff zu bekommen sein? Falls ja: wann? Und: Werden wir dann, so wie nach den temporären Notlagen der Vergangenheit, zur alten Normalität zurückkehren? Oder wird die neue Realität privat und beruflich eine völlig andere sein, weil sich etwa die Arbeitsbedingungen und -abläufe bis dahin dauerhaft verändert haben werden?

**In dieser von großer Unsicherheit und existenziellen Ängsten geprägten Ausnahmesituation** ist ein effektives Krisenmanagement wichtiger denn je –

und der Druck, der auf Ihnen als Führungskraft lastet, immens. Denn einerseits erfordert eine Notlage dieses Ausmaßes, dass Sie schnell reagieren und sichere Entscheidungen treffen. Andererseits gibt für den Umgang mit der Pandemie keine Erfahrungswerte, die Sie zurate ziehen könnten.

### Beispiel: Gut gemeint und doch „daneben“

Nach der ersten Corona-Sitzung aller Abteilungsleiter ist Mick Kurz klar: „Wenn wir das als Unternehmen stemmen wollen, kommt ein hartes Stück Arbeit auf uns zu!“ Weil er Unruhe im Team vermeiden will und zudem kein Mann der großen Worte ist, beschränkt er seine Information auf: „Machen Sie sich mal keine Sorgen, wir haben alles unter Kontrolle!“

„Na ja“, denken seine Mitarbeiter alarmiert, „wenn das mal stimmt, so ernst, wie er geschaut hat!“ Diese Zweifel mehren sich in der Folgezeit, denn: „Wenn er überhaupt mit uns spricht, geht es immer um etwas Negatives!“

Kurze Zeit später informiert Kurz seine Mitarbeiter per Rundmail über den Entschluss der Geschäftsführung, Kurzarbeit zu beantragen. Die Reaktionen im Team reichen von Enttäuschung „Das teilt er uns per E-Mail mit?“ über ängstliche Spekulationen „Wenn das mal nicht der Anfang vom Ende ist!“ bis hin zu Verärgerung: „Ist ja klar, dass das Ganze auf unserem Rücken ausgetragen wird.“

Als Kurz dazu übergeht, wichtige Projekte selbst zu übernehmen – „Das ist in diesen Zeiten Chefsache!“,

sinkt die Motivation der Mitarbeiter in den Keller: „*Vertraut er uns nicht mehr? Wieso reißt er jetzt alles an sich? Womit sollen wir uns denn jetzt beschäftigen?*“ Letzteres fragen sich insbesondere jene, die inzwischen im Homeoffice arbeiten: „*Um uns kümmert er sich überhaupt nicht mehr.*“

Bedauerlicherweise kommt Kurz in seinem Aktionismus auch nicht auf die Idee, bei der Erstellung des von der Geschäftsführung erbetenen Strategiekonzepts Experten hinzuzuziehen. Dass sich sein Konzept zu stark auf die Gegenwart und weniger auf die Zukunft konzentriert, wird sich später als weitreichendes Versäumnis erweisen. Ebenso werden sich einige seiner Entscheidungen als voreilig herausstellen.

Das Beispiel von Herrn Kurz lässt ahnen, dass in unsicheren Zeiten einige Stolperfallen auf Sie als Krisenmanager lauern. Insbesondere diese typischen fünf Führungsfehler sollten Sie nicht unterschätzen. Nicht nur, dass sie sich per se nur schlecht ausbügeln lassen, in außergewöhnlichen Krisensituationen wiegen sie besonders schwer:

## 1. Unzureichend kommunizieren

Kommunikation geht immer mit einer Signalwirkung einher, die insbesondere in heiklen Situationen von großer Bedeutung ist. Da Ihre Mitarbeiter in Krisen ein gesteigertes Informationsbedürfnis haben, achten sie verstärkt auf jedes Wort von Ihnen sowie darauf, wie Sie es sagen – und nicht zuletzt auf alles, was Sie nicht sagen.

Sollten Sie wie Herr Kurz zu wenig und/oder falsch mit Ihren Leuten kommunizieren, laufen Sie Gefahr, unbewusst falsche Signale zu senden, die schnell zu Missverständnissen und Gerüchten führen. Die Verunsicherung im Team steigt, die Mitarbeiter fühlen sich nicht ernst genommen und lassen demotiviert in ihren Leistungen nach.

## 2. Übereilte Entscheidungen treffen

Das Dilemma in Krisen ist – Corona zeigt das besonders eindrücklich –, dass einerseits die dringenden Bedürfnisse des Au-

genblicks schnelles Handeln erfordern. Andererseits sollte aber auch die Qualität der Entscheidungen/Maßnahmen nicht leiden. Was jedoch zuverlässig dann passiert, wenn Sie wegen des Zeitdrucks übersehen, dass sich Entscheidungen in der Regel langfristig auswirken.

**Wenn Sie den Blick in die Zukunft nicht in die Entscheidungsfindung einfließen lassen**, drohen Fehlentscheidungen und infolgedessen immer wieder Korrekturmaßnahmen, die die Verunsicherung im Team zunehmend vergrößern.

## 3. Als Einzelkämpfer agieren

Krisen bedeuten Stress pur, denn sie legen offen, dass bewährte Vorgehensweisen nicht mehr funktionieren. Die so ausgelöste Angst vor Kontrollverlust lässt die Situation noch bedrohlicher erscheinen.

Laut Stressforschung bestehen die typischen Reaktionsmuster darin, in eine Art Schockstarre (Handlungsunfähigkeit) zu fallen oder vor der Verantwortung zu flüchten – oder wie Herr Kurz in den Kampfmodus zu wechseln und alle Entscheidungen, Projekte sowie jegliche Kontrolle an sich zu reißen.

**Das Problem:** Je komplexer die Krise, umso geringer ist die Chance, dass Sie diese als Einzelkämpfer erfolgreich bewältigen. Vielmehr steigt das Risiko, die eigenen Fähigkeiten überzubewerten, wichtige Punkte zu übersehen oder sich in unwesentlichen Details zu verlieren und so mangels Korrektivs die Lage noch zu verschärfen. Alle Kontrolle an sich reißen zu wollen, wird Ihr Team zudem als Misstrauen interpretieren, was ebenfalls zu Frust und Demotivation führt.

## 4. Den Mitarbeitern das Gefühl nehmen, handlungsfähig zu sein

Wie gut Sie mit Ihrem Team durch die Krise kommen, hängt nicht zuletzt auch von der physischen Widerstandskraft (Resilienz) jedes Mitarbeiters ab. Gemeint ist die Fähigkeit, in kritischen Momenten nicht aufzugeben.

**Sind Ihre Mitarbeiter der Meinung, ohnehin nichts bewirken zu können**, weil sie sich etwa wie bei Herrn Kurz auf dem Abstellgleis wiederfinden oder die

Lage angesichts ständiger Hiobsbotschaften sowieso für aussichtslos halten, werden sie kaum für die gemeinsame Sache kämpfen. Stattdessen sinkt die Stresstoleranz im gleichen Maße, wie Ängste und Resignation zunehmen.

## 5. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht ausreichend berücksichtigen

In Krisenzeiten liegt es zwar nahe, sich auf das wirtschaftliche Überleben und somit auf Kennzahlen wie Umsätze und Kosten zu fokussieren. Doch gerade deswegen wäre es äußerst kontraproduktiv, die Bedürfnisse der emotional schnell überforderten Mitarbeiter aus den Augen zu verlieren. Haben sie das Gefühl, mit ihrer Verunsicherung sowie ihren Interessen und Nöten von Ihnen alleingelassen zu werden, leiden darunter die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft als unverzichtbare Basis für das erfolgreiche Überstehen jeder Krise.

Gemäß einer Umfrage der Online-Jobplattform StepStone, bei der im März 2020 rund 6.000 Arbeitnehmer zu ihren aktuellen Sorgen in der Corona-Krise befragt wurden, machen sich 49 Prozent aller Befragten Gedanken um die wirtschaftlichen Konsequenzen für ihre Arbeitgeber. Dies spricht für ihre prinzipielle Bereitschaft, sich zum Wohle aller zu engagieren.

Nutzen Sie dieses Potenzial, und setzen Sie alles daran, besagte Führungsfehler zu vermeiden. Die folgenden Erfolgsregeln helfen Ihnen dabei, mit Ihren Mitarbeitern als eingeschworenes Team durch die Krise zu kommen – bestenfalls sogar gestärkt.

## 5 Erfolgsregeln eines souveränen Krisenmanagements

Ob es Ihnen dank folgender Erfolgsregeln tatsächlich gelingt, Ihr Team und sich selbst erfolgreich durch die Krise zu navigieren, hängt maßgeblich von Ihrem modernen Führungsverständnis ab.

Wichtig ist vor allem, dass Sie flexibel und weitsichtig agieren, anstatt nur zu reagieren. Ebenso, dass Sie fern des streng hierarchischen Denkens in die Rolle des Coaches schlüpfen, der sein Team zu Bestleistungen anspornt, unterstützt und fördert. Dabei helfen Ihnen die fünf Erfolgsregeln auf den folgenden Seiten. ◀

# Regel 1: Die richtigen Signale senden

## Ihr Team braucht Orientierung und Halt von Ihnen – und dafür muss es Ihnen vertrauen

Das berechnete Informationsbedürfnis Ihrer Mitarbeiter ernst zu nehmen ist das A und O in Krisenzeiten. Ein Höchstmaß an offener Information und Kommunikation ist Ihr unverzichtbarer Trumpf.

### Denn nur dann ...

- ▶ transportieren Sie ganz genau die Botschaften, die Sie überbringen möchten – anstatt versehentlich falsche Signale zu senden,
- ▶ ersparen Sie es Ihrem Team, Ihre Worte interpretieren zu müssen, was regelmäßig zu eher negativen und demotivierenden Ergebnissen führt bzw. im Fall der Nichtinformation zwangsläufig dazu, nach anderen, oft unzuverlässigen Quellen zu suchen,
- ▶ geben Sie Ihrem Team die Orientierung und den Halt, den es benötigt, um gemeinsam mit Ihnen die Krise zu bewältigen.

Und das können Sie tun, um eine erfolgreiche Krisenkommunikation sicherzustellen:

### Teammitglieder frühestmöglich und so konkret wie möglich informieren

Geben Sie ihnen alle Auskünfte, an denen sie ein berechtigtes Interesse haben:

- ▶ Wie sieht die aktuelle Situation aus?
- ▶ Welche Schwierigkeiten gibt es?
- ▶ Welche Maßnahmen sind wann und warum geplant?
- ▶ Welche Auswirkungen hat eine Entscheidung für einzelne Mitarbeiter und auch für das ganze Team?

**Bedenken Sie:** Je besser Ihr Team informiert ist, desto eher wird es nachteilige Veränderungen akzeptieren.

### Schlechte Nachrichten persönlich überbringen

Je einschneidender Informationen für Ihre Mitarbeiter sind (Kurzarbeit, Kündigung ...), desto wichtiger ist es, dass Sie sie ihnen persönlich von Angesicht zu

## Achtung – Sie werden an Ihren Taten gemessen!

Voraussetzung dafür, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen und Ihren Worten Glauben schenken, ist, dass Sie stets nachvollziehbar, widerspruchsfrei und authentisch handeln – und Ihre Körpersprache im Einklang mit Ihren Worten steht.

Um Ihre Glaubwürdigkeit zu beurteilen, konzentrieren sich Ihre Mitarbeiter nämlich verstärkt auf Ihr Verhalten und weniger auf das, was Sie ihnen erzählen.

Angesicht überbringen. Das gibt Ihnen die Chance, die Schlagkraft der Nachricht abzufedern und dafür zu sorgen, dass Informationen nicht falsch verstanden werden. Sei es, um ihnen Ihre Wertschätzung auszudrücken, sei es, um ihre Emotionen aufzufangen und für Rückfragen zur Verfügung zu stehen.

### Beispiel: So überbringt man schlechte Nachrichten

Mick Kurz ärgert sich darüber, wie unsensibel er sein Team über die geplante Kurzarbeit informiert hat. Er lädt seine Mitarbeiter zu einem persönlichen Gespräch ein, um ihnen Folgendes zu erklären:

*„Wir haben uns für Kurzarbeit entschieden, um Ihre Arbeitsplätze während der Krise zu sichern. Es ist also nur eine vorübergehende Maßnahme. Wir werden regelmäßig prüfen, ob unsere Auftragslage eine Rückkehr zur Vollarbeit zulässt.“*

*Zu Ihrem besseren Verständnis: Das Modell der Kurzarbeit wird staatlich gefördert. Sicherlich fragen Sie sich, welche finanziellen und sonstigen Auswirkungen Kurzarbeit für Sie hat. Das will ich Ihnen im Folgenden gerne erläutern. Es ist so, dass ...“*

Sprich, sie machen es – wie das Team von Herrn Kurz – sowohl von den nonverbalen Indizien, wie Körperhaltung, Mimik und Gestik, als auch von extralinguistischen Merkmalen, wie Stimme, Tonfall und Sprechgeschwindigkeit, abhängig, ob sie Ihnen glauben – oder ob sie zu spekulieren beginnen.

Versuchen Sie deshalb nicht, die Lage schönzureden, damit verunsichern Sie Ihre Mitarbeiter am Ende noch mehr.

### Missverständnisse vermeiden

Formulieren Sie die Informationen so klar, verständlich und präzise, dass Ihre Mitarbeiter keinen Anlass für Fehlinterpretationen finden. Vermeiden Sie insbesondere mehrdeutige Aussagen.

### Probleme beim Namen nennen

Versuchen Sie nicht, eine negative Nachricht so schonend wie möglich zu überbringen – damit würden Sie Ihren Teammitgliedern womöglich das Gefühl geben, nicht die ganze Wahrheit zu erfahren.

Besser ist, Sie legen das konkrete Problem unmissverständlich dar. So beugen Sie etwaigen Spekulationen vor. Gehen Sie dabei aber mit Fingerspitzengefühl und diplomatischem Geschick vor.

### Berechenbar und glaubwürdig kommunizieren

Weiß Ihr Team, dass es sich in den wesentlichen Dingen auf Sie als Person verlassen kann, reduziert das die negativen Gefühle, die in kritischen Situationen aufkommen. Durch Ihre Glaubwürdigkeit halten Sie die Moral in der Abteilung aufrecht und tragen zu Motivation und Orientierung bei. ◀

# Wichtig bei Entscheidungen (Regel 2): Kontrollieren Sie Ihre Intuition

Sie stehen vor einer komplexen Entscheidung und wissen: Je ausgewogener Sie von den beiden Orientierungsmöglichkeiten – Intuition und Verstand – Gebrauch machen, desto größer ist die Chance, die richtige Entscheidung zu treffen.

**Auf eine einfache Grundformel gebracht, sieht die optimale Vorgehensweise so aus:**

- ▶ Zunächst analysieren Sie den Sachverhalt so wie alle verfügbaren Informationen so rational wie möglich.
- ▶ Dann lassen Sie das Ergebnis „sacken“, ziehen den inneren Berater zurate und entscheiden sich schließlich in Einklang mit Ihrem Bauchgefühl.

**Aber Vorsicht: Diese Reihenfolge ist keineswegs immer so einfach einzuhalten**, wie es sich anhört. Denn die innere Stimme ist meistens schneller als der Verstand. Die Folge: Noch bevor Sie sich mit den Fakten im Detail beschäftigen, fühlen Sie sich schon zwischen zwei Alternativen hin- und hergerissen. Oder Sie spüren bereits tief im Inneren eine mehr oder weniger klar ausgeprägte Tendenz in die eine oder andere Richtung.

**Der 5-Schritte-Plan** rechts hilft Ihnen dabei, die nötige Distanz zu wahren und professionell mit der praktischen Intuition umzugehen.

**Tipp: Die Schritte 2 und 3 können Sie erheblich beschleunigen**, indem Sie Techniken zur Entscheidungsfindung nutzen.

- ▶ Gut, um den Handlungsspielraum zu erweitern und sowohl Intuition als auch Ratio zu befragen, sind Edward de Bonos „6 Hüte“.
- ▶ Gut und schnell, um Übersicht in die Vor- und Nachteile einer Option zu bringen: Edward de Bonos „PMI-Methode“.
- ▶ Gut, um verschiedene Optionen gegeneinander zu bewerten: die Entscheidungsmatrix.

## 5-Schritte-Plan für Entscheidungen

### 1. Schritt: Das Bauchgefühl abfedern

Unterdrücken oder bekämpfen Sie Ihr Bauchgefühl nicht, wenn es sich das erste Mal quasi ungefragt rührt. Nehmen Sie es interessiert, aber sachlich zur Kenntnis, ohne es positiv oder negativ zu interpretieren. So stellen Sie sicher, dass die innere Stimme nicht schon im Vorfeld das Ergebnis des rationalen Denkprozesses beeinflusst.



### 2. Schritt: Den Sachverhalt analysieren

Analysieren Sie dann systematisch und rein nach logischen Gesichtspunkten den Sachverhalt: Definieren Sie das Ziel, setzen Sie Prioritäten, sammeln und analysieren Sie alle verfügbaren Informationen.



### 3. Schritt: Die Intuition hinzuholen

Nun ist Ihre Intuition gefragt. Aber Achtung: Intuition basiert auf den Erfahrungen der Vergangenheit. Die können zwischenzeitlich von neuen Entwicklungen überholt sein – und im Fall von Corona ist das Erfahrungswissen weiterhin recht dünn. Wichtig ist daher, dass Sie analysieren, woher ein Gefühl kommt. Horchen Sie in sich hinein, und versuchen Sie zu verstehen, was die innere Stimme Ihnen sagt.



### 4. Schritt: Analyse und Intuition verbinden

Jetzt geht es darum, das rationale Analyseergebnis mit dem intuitiven zu vergleichen. Welches Gefühl stellt sich bei Ihnen ein: Sind Sie zufrieden? Oder spüren Sie ein deutliches Unwohlsein? Wenn Sie merken, dass Verstand und Intuition in unterschiedliche Richtungen weisen, sollten Sie erneut in die Analyse einsteigen. Machen Sie sich auf die Suche nach dem Grund für die Diskrepanz. Haben Sie vielleicht einen wichtigen Aspekt vergessen? Oder waren Sie bei der gefühlsmäßigen Bewertung eines Anforderungskriteriums nicht ganz ehrlich?



### 5. Schritt: Die Entscheidung treffen

Nun gilt es „nur“ noch, eine endgültige Entscheidung zu treffen. Zu empfehlen ist, das nicht unmittelbar im Anschluss an die Analyse zu tun. Egal, wie einfach oder eindeutig die Entscheidungsfindung war, auch Ihr Unterbewusstsein hat eine Pause verdient. Am besten ist, Sie schlafen – sofern möglich – einfach noch eine Nacht darüber. ◀

## Impressum

Diese Themenschwerpunkt-Ausgabe ist ein Supplement zum Beratungsdienst **simplify my work life**

**Verlag:** Orgenda Verlag für persönliche Weiterentwicklung – ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG Bonn, HRB 8165

**Vorstand:** Richard Rentrop, Bonn

**Redaktionell Verantwortliche:** Kathrin Righi, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s.o.

**Chefredaktion:** Susanne Roth, Berlin

**Produktmanagement:** Jutta Kress, Bonn

**Layout:** Isabella Buchholz, Herrenberg

**Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Meckenheim

**ISSN:** 2569-3581

**Leser-Service:** Bei Fragen zu Ihrem Abonnement, zu Werbung, etc. wenden Sie sich bitte an unseren Kundendienst, Telefon: (0228) 9550140, Fax: (0228) 3696480, Postanschrift: Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, E-Mail: info@einfach-organisiert.de

Bei inhaltlichen Fragen oder Formular-Wünschen wenden Sie sich direkt an Chefredakteurin Susanne Roth, E-Mail: susanne.roth@simplifymyworklife.de, oder rufen Sie in der Redaktionssprechstunde an, immer montags von 12 bis 14 Uhr, Telefon: (0228) 9550100

**Online-Premiumbereich:**  
www.simplifymyworklife.de

**simplify**® ist eine eingetragene Marke der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG © Orgenda Verlag für persönliche Weiterentwicklung, 2020

**Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigungen, auch auszugsweise, nicht gestattet.**

## Regel 2: Wohlüberlegte Entscheidungen treffen

### Gefragt sind Beschlüsse, die auch langfristig funktionieren

Da Sie weder folgenschwere Fehlentscheidungen riskieren noch in der Hektik kreativere Alternativen übersehen wollen, sollten Sie sich gerade in einer Krise die Zeit nehmen, die Sie für fundierte und effektive Entscheidungen benötigen.

**Folgende Tipps (und der „5-Schritte-Plan“ auf Seite 10) helfen Ihnen dabei, übereilte Lösungen zu vermeiden:**

#### Klare Zielsetzungen

Legen Sie genau fest, was es zu entscheiden gilt und was Sie damit konkret erreichen wollen. Behalten Sie bei komplexen Sachverhalten den Überblick, indem Sie Ihre Überlegungen strukturieren und priorisieren: Welche Aspekte sind wichtig und welche nicht?

#### Gründliche Informationsbeschaffung

Sammeln Sie alle relevanten Informationen, die Sie für Ihre Entscheidung benötigen und die in überschaubarer Zeit beschafft werden können, und wägen Sie diese sorgfältig ab.

Nehmen Sie die Informationsbeschaffung ernst, denn jedes zusätzliche Wissen steigert Ihre Handlungsfähigkeit. Nutzen Sie alle wichtigen Informationsquellen: Marktstudien, Fachmedien, be-

rufliche Kontakte auch außerhalb des Unternehmens, Experten etc.

**Wichtig: Lehnen Sie fremde Meinungen nicht vorschnell ab**, machen Sie sie aber auch nicht unreflektiert zum alleinigen Maßstab für Ihre Entscheidung, denn für diese tragen Sie die Verantwortung!

#### Langfristige Auswirkungen bedenken

Denken Sie bei Entscheidungen, die nur den aktuellen Moment betreffen, dass sie womöglich zugleich auch künftige Situationen beeinflussen.

Versuchen Sie trotz des Drucks der Krise und der kürzeren Entscheidungszeiträume, möglichst immer ein paar Schritte vorzudenken:

- ▶ Welche langfristigen Auswirkungen sind zu erwarten?
- ▶ Sind sie erwünscht?
- ▶ Falls nicht: Lassen sie sich vermeiden und – wenn ja – wie?

Unverzichtbar ist der Blick in die Zukunft erst recht, wenn es der Zweck der heute getroffenen Entscheidung ist, langfristig zu wirken:

- ▶ Welche sind die konkret erwünschten Langzeitfolgen?

- ▶ Lassen sie sich auf die geplante Weise erreichen?
- ▶ Was könnte sich während der Umsetzung an den Voraussetzungen ändern, und welche neuen Probleme könnten dadurch auftreten?

#### Entscheidungsspielraum erweitern

Entscheiden Sie sich nie für die erstbeste Lösung, sondern suchen Sie ganz gezielt nach weiteren Optionen. Versuchen Sie – am besten mithilfe von Kreativitäts- und Entscheidungsfindungstechniken – herauszufinden, ob es vielleicht noch effektivere, unkonventionellere oder kreativere Lösungen gibt.

#### Weil Erfahrungswissen fehlt: Vorsicht mit intuitiven Entscheidungen!

Die methodische Ideenfindung hat einen weiteren Vorteil: Sie bewahren sich davor, rein „intuitiv“ zu entscheiden. Intuition benötigt Erfahrungswissen, und das ist bei dieser Pandemie bisher noch rar.

Gehen Sie also in der momentanen Ausnahmesituation vorsichtig mit Ihrer Intuition um. Nicht, dass Sie doch noch eine Fehlentscheidung treffen, etwa weil Sie vermeintliche Parallelen zu anderen Krisen zu erkennen meinen. ◀

## Regel 3: Verantwortung abgeben

### Verabschieden Sie sich von dem Gedanken, als Führungskraft alles selbst können und selbst tun zu müssen

Um Krisenzeiten zu überstehen, sind Sie auf das Know-how Ihrer Mitarbeiter, auf unterschiedliche Perspektiven und auf das Engagement eines im besten Fall unternehmerisch denkenden Teams angewiesen. All das geht Ihnen verloren, wenn Sie für sich die Rolle des Einzelkämpfers mit dem absoluten Kontrollanspruch vorsehen – und Ihre Leute in die

Rolle der reinen Befehlsempfänger drängen.

**Solch eine Reaktion ist mit Blick auf die Pandemie ein verständlicher Impuls:** Es ist der Versuch, in unsicheren Zeiten so etwas wie „Kontrolle“ zurückzugewinnen. Aber es ist ein Weg, mit dem Sie Ihre Position nur weiter schwächen.

**Besser:** Lassen Sie los, geben Sie ein Stück Ihrer Macht ab, und schultern Sie die Last der Krise gemeinsam. So gelingt Ihnen das:

#### Aus Mitarbeitern Mitstreiter machen

Vertrauen Sie mit Blick auf Ihr Team darauf, dass es schon im eigenen Interesse

alles tun wird, um heil aus der Krise herauszukommen. Nutzen Sie das kreative Potenzial Ihrer Mitarbeiter, und machen Sie sie zu Mitstreitern: „Haben Sie eine Idee, wo wir ansetzen könnten, um aktuell unsere Ausgaben zu reduzieren, den Wegfall wichtiger Kunden zu kompensieren, die Produktion umzustellen...?“

### Spezialkenntnisse nutzen

Überlegen Sie, welche Mitarbeiter für welche Aufgaben prädestiniert sind. De-

legieren Sie entsprechende Projekte mit- samt der dazugehörigen Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse.

Falls Ihnen diese Vorstellung schwerfällt – „Dann habe ich ja gar keine Kontrolle mehr!“ –, machen Sie sich Folgendes klar: Nur weil Sie sich die Verantwortung mit Ihren Mitarbeitern ein Stück weit teilen, verzichten Sie nicht darauf, wo nötig gewisse Vorgaben zu machen, die Rahmenbedingungen für Ihr Team aktiv zu gestalten sowie Prozesse und (Zwischen-) Ergebnisse konstruktiv nachzuhalten.

### Synergien ausschöpfen

Überlegen Sie auch, in welchen Bereichen sich eine Zusammenarbeit mit Kollegen, anderen Abteilungen vor Ort oder auch standortübergreifend anbietet.

Und vergessen Sie nicht, auf externes Wissen zurückzugreifen. Corona zeigt, wie wichtig es ist, Experten hinzuziehen, um sicherzustellen, dass möglichst alle, insbesondere auch die fachfremden Aspekte der Krise, erkannt und erfolgreich bearbeitet werden. ◀

## Regel 4: Positive Impulse geben

### Bestärken Sie Ihre Mitarbeiter in ihrer Handlungsfähigkeit

Ihr wichtigstes Potenzial in Pandemiezeiten sind Mitarbeiter, die über die nötige Resilienz verfügen, um aus heiklen Situationen das Beste machen zu wollen, die die Überwindung der Krise prinzipiell für möglich halten und davon überzeugt sind, handlungsfäh zu sein.

Orientieren Sie sich an folgenden Maßnahmen, um diese Power zu aktivieren und zu nutzen:

- ▶ Rücken Sie statt der negativen Nachrichten à la „Dies hat nicht geklappt ... jenes hat nicht funktioniert ... und überhaupt sieht alles ganz schlecht aus ...“

positive und motivierende Botschaften in den Fokus.

- ▶ Nutzen Sie Ihre Vorbildfunktion, um trotz aller Schwierigkeiten eine ernst gemeinte zuversichtliche Grundstimmung zu verbreiten: „Ich bin froh, mich auf euch verlassen zu können. Denn wenn wir gemeinsam alles geben, können wir diese Krise bewältigen!“
- ▶ Geben Sie Ihrem Team die Möglichkeit, tatsächlich etwas bewirken zu können. Absolut tabu sind hier demotivierende Hinweise nach dem Motto: „Es sieht immer noch schlecht aus für neue Aufträge ... – aber ihr findet schon

was, womit ihr euch beschäftigen könnt!“ Sorgen Sie unbedingt für eine sinnvolle Aufgabenstellung, und statuen Sie Ihre Mitarbeiter mit den erforderlichen Handlungsspielräumen aus.

- ▶ Lassen Sie Ihr Team bezüglich anstehender Maßnahmen möglichst mitentscheiden. Binden Sie Ihre Mitarbeiter zumindest in die Entscheidungsvorbereitung ein, indem Sie mit ihnen den Sachverhalt besprechen. Halten Sie sie dazu an, kreative Ideen, aber auch Bedenken und Wünsche in die Diskussion einzubringen, und fördern Sie so das Wir-Gefühl. ◀

## Regel 5: Mitarbeiter emotional auffangen

### Lassen Sie Ihre Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Bedürfnissen nicht allein

So wichtig es für das Sicherheits- und Orientierungsgefühl Ihres Teams ist, dass Sie ausreichende Gesundheitsvorkehrungen treffen und die Rahmenbedingungen für die neue Form der Teamarbeit regeln – diese Maßnahmen allein reichen nicht aus.

### Auch remote: Teamgeist stärken

Um in der Krise die so wichtige vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleis-

ten, müssen Sie gerade jetzt die Beziehung zu Ihrem Team besonders verantwortungsvoll pflegen.

**Die Corona-Krise hat viele Gefühle freigesetzt, deshalb:** Geben Sie Ihren Mitarbeitern das Gefühl, emotional aufgefangen zu sein, indem Sie für ihre Sorgen und Bedürfnisse ein offenes Ohr haben. Zeigen Sie ihnen, dass Sie präsent und jederzeit für sie da sind. Das ist besonders wichtig für Mitarbeiter, die wei-

terhin vom Homeoffice aus arbeiten und mit denen Sie hauptsächlich über Videokonferenzen Kontakt haben. Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für Einzelgespräche.



**Sibylle Kallwitz, Juristin,** arbeitet als freie Beraterin und Autorin für namhafte Unternehmen und Verlage. Ihre Schwerpunkthemen: Personalführung, Öffentlichkeitsarbeit, Digitalisierung und New Work sowie Selbst- und Zeitmanagement. ◀