

Eine Hitliste - Führen in turbulenten Zeiten

Worauf es ankommt und was es braucht - in neun Punkten

1. Der Realität ins Auge blicken und offen kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren

- **Realismus statt Pessimismus** Der Realität offen begegnen und der Zukunft zuversichtlich entgegensehen. Das bedeutet: Keine Scheu vor negativen Informationen, negative Zukunftsprognosen ernst nehmen und darauf reagieren, dabei jedoch nicht in Schwarzmalerei und das Gefühl von Ausweglosigkeit verfallen.
- **Raus aus dem Büro, rein in die Menge:** Mit allen Beteiligten und Betroffenen – Mitarbeitern und Stakeholdern – sprechen, reden, sich austauschen. Face-to-face Kommunikation ist gerade in turbulenten Zeiten essentiell, da sie Unsicherheiten, Verlorenheitsgefühlen und Misstrauen entgegenwirkt – und Vertrauen, Solidarität und Respekt fördert. Jetzt heißt es, jegliche Gelegenheiten für Gespräche wahrzunehmen und zu schaffen: beim Mittagessen, bei Meetings etc.
„Face it! – Don’t email it!“
- **Transparenz in der Kommunikation schafft Vertrauen:** Mitarbeitern, Kunden, Investoren und Wertschöpfungspartnern wird durch verstärkte Informationsweitergabe gezeigt, dass sie wichtig sind. Das beugt lähmender Ungewissheit vor und wirkt der Tendenz zu kurzfristigem Denken entgegen. Involvieren und Integrieren stärkt das Engagement bei allen Beteiligten. Wer den größeren Zusammenhang versteht und die Ziele kennt, dem fällt es leichter die eigenen Kräfte zu mobilisieren.
Zum Beispiel:
 - Mitarbeitern die Strategie verständlich machen.
 - Investoren, Kunden, Wertschöpfungspartnern und Stakeholdern das Geschäftsmodell verdeutlichen; womöglich Interviews führen und den Dialog suchen.

2. Die Krise ist da - Ruhe bewahren und zupacken!

- **Veränderung anpacken:** Das Tagesgeschäft sichern und potentiell Krisenmanagement (Krisenstab, Krisenkommunikation, Krisenfahrplan und -logbuch) etablieren. Es geht darum, sowohl die eigenen Fähigkeiten, als auch die der Organisation fit für die Krise zu machen. Dazu gehört: Flexibilität, Bewusstheit und Widerstandsfähigkeit fördern - um bestmöglich auf Umschwünge und Umbrüche reagieren zu können, die schwer voraussehbar sind.

Weder Zaudern noch Aktionismus: Harte Zeiten brauchen entschiedenes Handeln! Führungspersonen sind gefragt, rasch zu reagieren - auch wenn Ungewissheit und Unsicherheit dem entgegen stehen. Hier Entscheidungskompetenz zu zeigen, ist herausfordernd, aber dennoch notwendig; denn ein Mangel an Handeln führt nur zu verpassten Chancen und kontinuierliche Unentschiedenheit zu Mangel an Vertrauen und fehlender Zuversicht. Aktionismus ebenso! Die Kunst besteht darin zu entscheiden, wo schnelles Handeln angesagt ist und wo nicht zu entscheiden die bessere Alternative ist. Beides braucht Mut und Qualität im Managementteam.

- **Mit Chaos rechnen und flexibel sein!** Wenn die Krise einmal da ist, gehören "normale" Abläufe schnell der Vergangenheit an. Krisen haben ihren eigenen Fahr- und Zeitplan und meist sind die Systeme, die wir aufbauen, um auf sie zu reagieren, nicht ausreichend. Schaffen Sie neue Settings und Steuerungssysteme, die schnelles und flexibles Agieren ermöglichen.
- **Achtung - es wird emotional!** Führungspersonen geraten gerade in Krisenzeiten schnell in die Situation, von operativen Themen und Prozessen total besetzt zu werden; und verlieren dadurch die eigenen Leute aus dem Blick. Dabei sind es gerade die emotionalen Bedürfnisse, die in Turbulenz und Ungewissheit größere Aufmerksamkeit benötigen und nicht zu kurz kommen dürfen. Hier Raum zu schenken, Verständnis zu signalisieren und bewusst und offen zu kommunizieren, ist essentiell für wirksames Krisenmanagement.

3. Klare Richtung für die nahe Zukunft weisen!

- **"Vision is out, direction is in!"** - In Krisenzeiten heißt es zunächst einmal überleben. Daher ist es fundamental, jetzt den Fokus auf kurzfristige Ziele zu richten und sich über die unmittelbare Richtung des Unternehmens klar zu sein. Während die langfristigen Strategieziele natürlich bestehen bleiben, muss die Priorität nun deutlich auf die Dinge gesetzt werden, die jetzt und unmittelbar erreicht werden müssen.
- **Unmittelbare Strategie und Zukunftsbild fest bei Vorstandsmeetings verankern:** Regelmäßige Kommunikation zwischen Management und Vorstand über die unmittelbare Unternehmensstrategie ist eine wichtige Maßnahme, um den Blick nach vorne zu stärken, in Lösungen zu denken und die Meisterbarkeit der Zukunft gefühlsmäßig zu verankern. Indem das Zukunftsbild klar vor Augen steht und die Richtung, wie das Unternehmen die Krise besteht, verstanden ist, wird beides nicht nur verinnerlicht, es findet auch eine Veränderung der Haltung statt: Wir wissen, was auf dem Spiel steht - aber wir wissen auch wohin wir wollen und wie wir das - jetzt und heute - schaffen können!
- **Mitarbeiter in die aktuelle und die "Krisen"-Strategie involvieren:** Gerade für diejenigen, die am meisten von der Ungewissheit betroffen sind, ist es hilfreich und stärkend, die Strategie des Unternehmens zu kennen und über die unmittelbaren Ziele Bescheid zu wissen. Sie sollten wissen, was getan wird, und auch was sie selbst tun können, um die Krise zu bestehen. Führungspersonen setzen jetzt noch mehr auf Integration und Mitwirkung.

4. Kein Raum für "Underperformance"!

- **Schlechte Leistung transformieren, statt tolerieren:** Im Sinne des Buches "The Managerial Moment of Truth: The Essential Step in Helping People Improve Performance" von Bruce Bodaken und Robert Fritz ist Underperformance etwas, was verwandelt werden muss; und zwar so, dass Lernmomente auf persönlicher und organisationaler Ebene durch Feedback und Umfragen entstehen.
- **Entschieden auf geringe Leistungsträger reagieren:** Wenn ökonomische Verluste der Fall sind, steht Kostenkontrolle und Effizienzmaximierung hoch oben auf der Agenda. Das bedeutet gerade für Führungspersonen, hart mit Underperformance umzugehen und Linienmanagern den Rücken zu stärken, hier einzugreifen.

5. Die richtigen Leute halten und entwickeln

- **Ein hochwertiges Team aus qualifizierten, talentierten Personen:** Wenn es hoch her geht und alle Griffe sitzen müssen, braucht es eine Mannschaft, die das stemmen kann. Jetzt auf eine starke Führungsgemeinschaft setzen zu können, bringt nicht nur wichtige Kompetenzen zusammen, sondern steigert das Commitment.
- **Watch the stars!** Gerade wenn es in der Wirtschaft turbulent zugeht, merken Führungspersonen, dass die kompetentesten Mitarbeiter zum Wettbewerbsvorteil werden. Durch geringere Ressourcen sind Mitarbeiter zunehmend überarbeitet, gestresst und in Sorge über die Zukunft – und schauen sich schnell nach alternativen Arbeitsplätzen um. Hier die Potentialträger im Blick zu behalten, diese zu halten und zu fördern, ist wichtiger denn je.
 - Aktives Fördern der „Stars“: Entwerfen von Zukunftsbildern und langfristigen Zielen; eigene Entwicklungsmöglichkeiten - wie "on the job training" oder auch Coaching bzw. Mentoring -, gewährleisten, dass Ihre Top-Talente sich weiterentwickeln und dabei motiviert und engagiert bleiben.
- **Die Richtigen am richtigen Fleck!** Zu wissen, wo die kritischen Rollen und Positionen in der Organisation liegen und sicher zu sein, dass diese von den richtigen Leuten besetzt werden, ist gerade in Krisenzeiten entscheidend. Setzen Sie Ihre Talente auf die dringendsten Business-Prioritäten und Richtungen für die Zukunft an.
- **Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung:** Nicht die richtigen Personen zur Verfügung zu haben, wenn wichtige Positionen rasch und gut besetzt werden müssen, kann die Organisation zurückwerfen und das in Zeiten, wo Rückschritte eher fatal als tolerierbar sind.
 - Wenn es eng wird, neigen Organisationen dazu, Investitionen in der Führungskräfte-Entwicklung abzubauen. Gerade jetzt pointiert investieren, um nicht mit leeren Händen da zustehen, wenn es hart auf hart kommt (Leadership-Pipeline).

6. Sich respektvoll trennen und die Bleibenden stärken

- **Professionell entlassen: "Firmly, but fairly!"** Ein Signal, ob eine Entlassung positiv verlaufen ist, ist die emotionale Lage des Betroffenen: Wenn er sich wieder bewerben würde, sobald neue Optionen in der Zukunft entstehen, weil er findet, dass die Trennung professionell und respektvoll verlaufen ist - obgleich sie schmerzhaft war, ist dies ein gutes Zeichen.
- **Bewusst mit dem "Survivor Syndrom" umgehen:** Häufig tritt bei denjenigen, die im Unternehmen bleiben, das Gefühl auf, "überlebt" zu haben und noch einmal davon gekommen zu sein. Das bringt einerseits Erleichterung, andererseits ruft es Ängste hervor: Ich könnte der Nächste sein! Die "Überlebenden" beobachten daher genau, wie die Trennungsprozesse laufen. Zugleich fragen sie nach der Zukunft des Unternehmens und danach, wie das Mehr an Arbeit neu organisiert wird.

7. Szenarien simulieren: Wie "ticken" unsere Finanzen?

- **Die Realität simulieren, um sie zu begreifen:** Wenn Turbulenzen die Wirtschaftslage ins Wanken bringen, wird die Finanzsituation eines Unternehmens zum entscheidenden Kriterium. Wie entwickeln sich Umsätze, Gewinn und Kapitalflüsse unter verschiedenen Szenarien? Simulationen helfen, den Ernst- bzw. Realfall zu proben.

8. "Know yourself and be yourself!"

- **Sich selbst kennen:** Klingt simpel, ist es aber nicht! Die eigenen Muster und Ressourcen in Krisen kennen und nutzen können.
- **Führung heißt zunächst Selbstführung:** Krisen fordern heraus - vor allem die persönlichen Grenzen. Hier auf sich selbst zu achten, zu vertrauen, an sich zu glauben, um die eigenen Stärken zu wissen und sich nicht unter Wert zu verkaufen, ist von entscheidender Wichtigkeit.
 - Aufzuschreiben, was die letzten Wochen alles gut gelaufen ist und welche persönlichen Stärken dazu beigetragen haben, hilft dabei, die eigene Selbstwahrnehmung zu schärfen und sich selbst wieder Kraft und Zutrauen einzuflößen.
 - Eine zuversichtliche und selbstbewusste Führungsperson inspiriert die Mitarbeiter, gibt ihnen Zuversicht und Kraft. Wenn sie Klarheit über die Unternehmensziele haben und darüber, wie sie erreicht werden, verbreiten Sie damit Sicherheit und Energie unter den Mitarbeitern.

Motto: "Keep cool, be confident!"

- **Eigene Werte nicht verwerfen!** Wenn es brenzlich wird und der Stress zunimmt, ist der Druck oft immens, bei den eigenen Werten Kompromisse einzugehen. Wenn Mitarbeiter, Shareholder oder Medien Antworten fordern und die eigene Karriere am seidenen Faden hängt, ist die Versuchung dazu groß. Daher fragen Sie sich: Welche Werte bedeuten mir am meisten und haben mich durch mein Leben getragen?
- **Egocheck!** Führungspersonen neigen oft dazu, alles selbst tun zu wollen - gerade dann, wenn Turbulenzen anstehen. Das ist natürlich, verständlich und in gewissem Grad auch wichtig. Doch selbst der stärkste Einzelkämpfer muss irgendwann einsehen, dass ein kollektiver Ansatz ertragreicher ist. Denn nur "top-down" vorzugehen, verhindert die Sicht darauf, was auf unteren Ebenen wirklich passiert. Zudem ist die Informationsflut in Krisenzeiten individuell nicht zu bewältigen.

9. Die Krise für die Zukunft nutzen!

- **"Wer weiß, wofür es gut ist..?"** - Sich genau darüber Gedanken zu machen und an die Zukunft zu denken, macht es möglich, die Krise auch als Chance zu nutzen. Mit dem Blick voraus kann das, was jetzt passiert, leichter zu Möglichkeiten umgestaltet werden.
 - Schaffen von Wettbewerbsvorteilen durch höhere Produktivität und Erschließung von neuen Märkten
 - Neue Relationen zu Kunden, Wertschöpfungspartnern, Investoren etc.
 - Personalressourcen halten und fördern
 - Reputation des Unternehmens bewahren
 - Verstärktes Investieren in Innovationen
 - neue Partnerschaften, Merger- und Acquisition-Gelegenheiten ergreifen
 - Für welche Zukunft wird die Krise ein wichtiger Impulsgeber gewesen sein?

Generell gilt:

Augen offen halten und bereit sein!

Diese Hitliste umfasst auch Impulse aus:

Mc Kinsey: "Leadership Lessons for Hard Times" von Dennis Carey, Michael Patsalos-Fox, Michael Useem, "Five Steps for Embracing Crisis" von John R. Ryan, "The Challenge of Leading through Turbulent Times" von Sophie Pritchard