

Krisenfest in die Zukunft

Kopf in den Sand oder entschlossen voran? Der Schlüssel zur Krisenfestigkeit liegt im emotionalen Befinden jedes einzelnen Menschen. Im Coaching-Prozess machen Fach- und Führungskräfte sich diesen Zustand bewusst und entwickeln spezielle Kompetenzen, die sie für künftige Krisen wappnen.



Autorin:
Gerda Bornschiefer,
Expertin für
Führungs- und
Entwicklungs-
themen
in München

Ein Abteilungsleiter eines Versicherungsunternehmens steht unter Strom. Auftragsrückgänge zwingen ihn dazu, die Abteilung umzustrukturieren und Aufgaben neu zu verteilen. Das Management erwartet von ihm, schnell notwendige, aber unangenehme Entscheidungen zu treffen. Im Coaching spricht er darüber, wie ihn diese Situation überfordert. Dabei wird ihm bewusst, dass sein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis ihn davon abhält, Veränderungen anzugehen. Auch das Delegieren von Aufgaben fällt ihm schwer. Woran liegt das? Sein überaus hoher Anspruch an Perfektion, folglich fehlendes Vertrauen in die Arbeit seiner Mitarbeiter und seine Versuche, mit Kontrolle Sicherheit zu gewinnen, werden in der Coaching-Arbeit deutlich.

So wie dem Abteilungsleiter geht es vielen Führungskräften in Krisensituationen: In einem extrem unsicheren Umfeld und unter hohem Druck sollen sie ihre Mitarbeiter durch die Krise navigieren, obwohl sie oft selbst Sorge vor Fehlschlägen haben. Die Folge daraus: Notwendige Entscheidungen werden vermieden und die Mitarbeiter verunsichert. Die zentrale Herausforderung für Führungskräfte ist es, den Fokus auf das zu legen, was sich beeinflussen lässt, also in erster Linie die eigene persönliche Weiterentwicklung. Entwickeln sie eine positive Haltung zu Veränderungen, verliert das Unerwartete der



Bildquelle: Gerd Altmann@pixabay

Krise an Bedrohlichkeit. Das bedeutet: Ob die Krise zu einer Chance wird, hängt maßgeblich davon ab, wie Führungskräfte diese wahrnehmen und persönlich darauf reagieren. Wichtig dabei: spezifische Schwierigkeiten in der Führungsrolle zu erkennen und sich bewusst zu machen, warum man zum Beispiel aus einer Befürchtung heraus notwendige Entscheidungen nicht trifft. Diese Emotionen anzunehmen, zu bearbeiten und ins Tun zu kommen, sind Ziele des Coaching-Prozesses (siehe Kasten).

Gute Führung beginnt mit bewusster Selbstführung

Diese Herausforderung zu meistern, ist leichter gesagt als getan und bedeutet insbe-

sondere in einer Krise: Gute Führung beginnt mit bewusster Selbstführung, die nach und nach zu mehr Stabilität und zu einer Krisenfestigkeit führt. Eine wichtige Voraussetzung ist, eine Unsicherheitstoleranz zu entwickeln, um die enorme Komplexität anstehender Projekte meistern zu können.

Allein ist das meist nicht zu stemmen. Wichtig für die Krisenbewältigung ist daher zum einen, den Mitarbeitern Verantwortung zu übergeben, das heißt sie anzuregen, sich untereinander zu unterstützen und im Team Lösungen zu erarbeiten. Zum anderen brauchen Mitarbeiter Halt und Orientierung und eine Führungskraft, die Zuversicht ausstrahlt und den Veränderungswillen vorlebt – das ist ein Balanceakt, der aber gelingen kann!

Krisenkompetenz Empathie

Souverän mit Krisen umzugehen, dabei authentisch und empathisch zu sein, liegt nicht allen Menschen gleichermaßen. Empathiefähig zu sein ist eine Kompetenz, die man aber lernen kann. Die Auseinandersetzung mit sich selbst trägt zur Entwicklung der emotionalen Kompetenz bei. Gerade in ungewissen Zeiten kommt es darauf an, Menschlichkeit zu zeigen und eine Verbundenheit untereinander herzustellen. Fühlen sich Mitarbeiter empathisch verstanden und wertgeschätzt, fördert dies deren Motivation und Leistungsbereitschaft. Zur Krisenkompetenz gehört auch, wahrzunehmen, welche Mitarbeiter welche Art der Unterstützung aktuell brauchen: Braucht der eine mehr Distanz, weil er gerade im „Decke-über-dem-Kopf-Modus“ für sich sein will, braucht der andere vielleicht eher Nähe und Zuspruch.

Wichtig ist, nicht alles rationalisieren und objektivieren zu wollen, sondern auch selbst Gefühle situativ zuzulassen. So entsteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Indem man mit ihnen spricht, ihren Sorgen zuhört und versucht, aus ihrem Blickwinkel ihre Beweggründe nachzuvollziehen, wächst Vertrauen. Diese Fähigkeit zum Perspektivwechsel ist eine wichtige Krisenkompetenz. Ängste und existenzielle Nöte werden dadurch transparent gemacht und den Mitarbeitern signalisiert: Wir sitzen alle im selben Boot!

Authentisch und klar im Prozess zu kommunizieren, ist eine weitere Führungsaufgabe. Das bedeutet auch, sich immer wieder zu fragen: Was sind die nächsten Schritte, die zu tun sind und wer kümmert sich um was? Wie gehen wir miteinander

um, wenn jemand nicht weiter kommt oder einen Fehler macht? Ein offener und ehrlicher Umgang ist eine Voraussetzung, um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen.

Konstruktive Fehlerkultur statt Kultur der Angst

Eine Krise ist nicht nur eine menschliche Herausforderung für die Verantwortlichen, sondern in ihr schlägt die Stunde der Wahrheit in Sachen Kultur. So offenbart sie schonungslos, wenn die Kultur „vergiftet“ ist. Für das Unternehmen kann das eine Chance beziehungsweise ein Wendepunkt für einen Wandel der Führungs- und Unternehmenskultur sein.

Oft braucht es erst eine Krise als Impulsgeber, um fundamentale Dinge zu verändern. Führungskräfte sind gefragt, eine Aufbruchsstimmung zu schaffen und

neue Ideen zu fördern. Signalisieren sie ihren Mitarbeitern, dass sie Fehler ohne Risiko offen eingestehen können, ohne Sanktionen befürchten zu müssen, werden sie sich eher mutig an neue Aufgaben heranwagen.

In herausfordernden Zeiten lernen Führungskräfte mehr denn je, Komplexität zu managen, mit Widersprüchen umzugehen und diese in Balance zu bringen. Deshalb ist jede Krise eine Chance und ein großes Lernfeld, aus der Führungskräfte Erkenntnisse gewinnen und die Erfahrung machen können, dass Zukunft gestaltbar ist. Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, seine Kompetenzen als Krisenmanager zu reflektieren und die Führungs- und Beziehungsqualitäten weiterzuentwickeln. Schaffen Führungskräfte es, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen und das Miteinander zu festigen, werden künftige Krisen gemeinsam kompetenter bewältigt.

So stärken Sie Ihre Krisenkompetenz:

Coaching unterstützt Sie dabei, Ihre Führungskompetenz in turbulenten Zeiten zu stärken, damit Sie Mitarbeitern Orientierung geben und mit Zuversicht durch die Krise führen können. Ziele können sein:

- **Selbstreflektion verfeinern und Selbsterkenntnis gewinnen:** Versetzt Sie in die Lage, sich zunächst selbst gut zu führen und trägt dazu bei zu erkennen, wie Sie sich in Ihrer Rolle vielleicht selbst behindern.
- **Selbstverantwortung übernehmen:** Deckt „blinde Flecken“ auf, insbesondere wofür Sie sich nicht verantwortlich in Bezug auf Umfeld und Umstände fühlen.
- **Unsicherheitstoleranz haben:** Sicherer werden im Umgang mit Unsicherheit, damit Sie Komplexität meistern und das Unerwartete gut managen können.
- **Empathie besitzen:** Setzt voraus, zuerst mit sich selbst in Kontakt zu kommen, damit Sie Mitarbeiter in ihrer Einzigartigkeit sehen, Verhaltensmuster verstehen und Menschlichkeit zeigen können.
- **Eigenverantwortung der Mitarbeiter festigen:** Delegieren können und die Bereitschaft haben, Kontrolle loszulassen. So fördern Sie Autonomie und Motivation Ihrer Mitarbeiter und entlasten sich selbst.