



TUN!

ZTN-Tipp 01/2021



ZTN Training & Consulting e.K. - Deutschland - www.ztn-deutschland.de

Führungskraft in Krisenzeiten

Besonders anspruchsvoll wird Menschenführung in Krisenzeiten.

Ich denke dabei nicht nur an große weltweite Krisen, wie aktuell die Coronapandemie, sondern auch an kleinere, aber oft für Firmen nicht weniger bedrohliche Situationen, wie unerwartete Marktveränderungen, Verlust eines wichtigen Großkunden, Abgang eines guten Mitarbeiters oder finanzielle Schwierigkeiten.

Oft verunsichern solche Situationen Mitarbeiter, führen zu Demotivation, (inneren und tatsächlichen) Kündigungen und verschlimmern so die Krise noch zusätzlich.

Hier sind gute Führungskräfte gefordert, die Halt, Sicherheit und Hoffnung geben.

Zwei wichtige Faktoren eines solchen Krisenmanagers sind, was er tut, also sein Verhalten, und wie er kommuniziert.

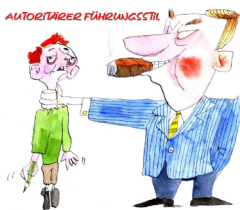
Beides ist wichtig und funktioniert nicht ohne das andere!

Betrachten wir zunächst das Verhalten:

Gefragt sind jetzt weniger die „soften“, „netten“ Führungskräfte. Mitarbeiter brauchen jetzt starke, kraftvolle Führungskräfte, die das Ruder in die Hand nehmen, Verantwortung übernehmen und voraus gehen.

Vielleicht erinnern Sie sich an unser Tun-Mail Nr. 97 „**structure hunger**“?

Hierin habe ich beschrieben, dass ein eher „autoritärer“ Führungsstil mit klaren Zielen, klaren Ansagen und mehr Nähe zum Mitarbeiter in Krisensituationen eher positiver wahrgenommen wird, als eine „zu lange Leine“ und zu viel Freiheit.



Menschen brauchen jetzt von ihrer Führungskraft Leitlinien, Sicherheit und Halt.

Klare Strukturen werden jetzt nicht als Einschränkung oder Begrenzung verstanden, sondern als Unterstützung und Hilfe.

Die Führungskraft wird hier zum „Fels in der Brandung“, an dem man sich orientieren kann und dem man hoffnungsvoll folgt.

Zu viel „Freiheit“ und gewährte Selbstständigkeit wird dann oft als „alleine oder im Stich lassen“ wahrgenommen und führt zu noch mehr Unsicherheit.

Ziele und Lösungsvorschläge als Wege aus der Krise werden jetzt gerne angenommen und weniger als Bevormundung angesehen.

Wichtig ist hierbei nicht in Aktionismus zu verfallen.

Dies wird eher als Unsicherheit der Führungskraft wahrgenommen.

Eine klare Linie und Maßnahmen, die Sinn machen, zeugen von Souveränität, die jetzt wichtig ist.

Diese Linie sollte für eine gewisse Zeit beibehalten werden, auch wenn sich nicht sofort ein Erfolg einstellt oder neue Probleme entstehen.

Freilich muss immer wieder eine Erfolgskontrolle durchgeführt und nicht stur an einer Maßnahme festgehalten werden, die keine besseren Ergebnisse bringt. Eine gewisse Konstanz zeugt aber von Souveränität der Führungskraft.

Sehr wichtig ist es jetzt, (echtes) Verständnis für die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter aufzubringen.

Das bedeutet, Menschen dann zuzuhören, wenn sie über ihre Probleme und negativen Gefühle sprechen.

Gegebenenfalls sollte dies auch proaktiv durch die Führungskraft geschehen. Falsch wäre es, echte Probleme herunterzuspielen oder zu leugnen und zu pauschalisieren.

Nach dem Motto: *„Regt Euch nicht auf, das wird schon werden, wir schaffen das!“*

Sehr wichtig wird jetzt auch Gleichbehandlung und anderenfalls nachvollziehbare Gründe, warum davon abgewichen werden muss.

Gleichbehandlung gilt dann vor allem auch für die Führungskraft, die als Vorbild handeln und anpacken muss und sich keine Sonderrechte herausnehmen darf.



Das beste Verhalten, die besten Ideen und Lösungswege der Führungskraft nützen nichts, wenn falsch oder unzureichend kommuniziert wird!

Auf der einen Seite steht, wie gesagt das „passive“ Kommunizieren, das Zuhören.

Genauso wichtig wird jetzt die „**aktive**“ Kommunikation.

Völlig falsch ist jetzt dauerhaftes Drohen, Angst machen und Druck ausüben.

In der Regel haben Ihre Mitarbeiter schon genug Sorgen und negative Gedanken.

Was sie jetzt brauchen, ist Hoffnung und Mut.

Dies geschieht durch kommunizieren, was genau zu tun ist und wie dadurch ein positives Ergebnis erreicht werden kann.

Jeder muss die Sinnhaftigkeit dessen verstehen, was er zu tun, bzw. zu lassen hat.

Lösungsorientierung ist jetzt wichtig, weniger das Darstellen von Fehlern, Schuld, negativen, Angst machenden Beispielen.

Gerne kann auch immer wieder davon gesprochen werden, wie sich eine zukünftige positive Situation darstellt, die es wert ist, sich zu bemühen, mehr anzustrengen oder Verzicht zu üben.

Ganz entscheidend ist es dabei auch, über Erfolge zu berichten (seien sie auch noch so klein), um den Mitarbeitern zu zeigen, dass die Anstrengungen oder Mühen berechtigt sind, Ergebnis zeigen und alle auf dem richtigen Weg sind.

Informationen geben ist dabei herausragende Chefsache und sollte häufiger als gewohnt geschehen!



Eigentlich ist es selbstverständlich: Ehrlichkeit ist gefragt!

Ehrlichkeit heißt dabei, keine Probleme zu verschwiegen und soweit es geht

Transparenz zu zeigen.

Ehrlichkeit kann auch sein, dass die Führungskraft eigene Ängste zugibt.

Verbunden aber immer mit einem möglichen Lösungsansatz.

Kein Mitarbeiter erwartet die perfekte, unerschrockene Führungskraft, die keine Fehler macht und die alles positiv redet, sondern ein authentisches Vorbild, an dem es sich orientieren kann und das Mut gibt.

Ehrlichkeit heißt aber auch, Fortschritte zu kommunizieren und nicht zurückzuhalten (aus Angst, dass Menschen dann wieder mit ihren Anstrengungen nachlassen oder zu viel fordern).

Ein guter Krisenmanager hört nicht auf, wenn (hoffentlich) ein positives Ziel erreicht ist:

Wichtig wird es jetzt sein den Erfolg zu „feiern“.

Dazu gehört für mich aufzuzeigen, was das Ergebnis gebracht hat und sich dann bei den Mitarbeitern für den Einsatz und die Entbehrungen zu bedanken.

Dabei sollte sich die Führungskraft nicht selbst feiern oder loben, sondern vor allem die Lei-stung der Mitarbeiter in den Vordergrund stellen.

Der nächste Schritt ist es dann, aus den Erfahrungen zu lernen und Maßnahmen zu ergreifen, damit die gemeisterte Krise nicht gleich wieder von Neuem beginnt.

Auch hier ist ausreichende und proaktive Kommunikation und Information wichtig.



ZTN Training & Consulting

Dazu passt unser Seminar

Handwerkzeug des Führens
Zeit- und Selbstmanagement
Teamführung
Individuelle, situative Führung

