

**Führung**

# Verantwortliches **Führen** in der Krise

*Führung heißt in Zeiten wie diesen: Menschen führen, die derzeit täglich Negativbotschaften ausgesetzt sind. Da sich die Rahmenbedingungen enorm verschlechtert haben, kommt der (Ausstrahlungs-)Kraft einer Führungskraft automatisch eine höhere Bedeutung zu. Führungskräfte sind mehr denn je gefordert. Wie wirkt sich die Krise auf die Mitarbeiter eines Unternehmens aus? Und wie auf das Führungsverhalten? Welche Kompetenzen und Kenntnisse sind jetzt besonders wichtig? **Caroline Schultheiss** meint: Schwierige Zeiten bieten eine große Chance, wenn es um die positive Veränderung von Unternehmenskultur geht. Gefragt ist jetzt vor allem verantwortliches Führen.*

Häufig macht sich erst in Zeiten, in denen der Unternehmensmotor nicht mehr „rund“ läuft, bemerkbar, ob Führungskultur gelebt bzw. Führungsarbeit effizient und effektiv geleistet wird. Wie sieht die derzeitige Lage im Mittelstand aus? Unternehmen melden Kurzarbeit an, Akquisitionen werden ange-dacht oder sind bereits umgesetzt. Es gibt jedoch auch eine Reihe von Firmen, die von der derzeitigen Wirtschaftslage kaum oder gar nicht betroffen sind; eine Tatsache, die von den Medien bisher gänzlich verschwiegen wird!



Die Stimmungslage der Mitarbeiter - und zwar über Hierarchieebenen hinweg - lässt sich so beschreiben: Seit Monaten sind sie täglich Hiobsbotschaften ausgesetzt und dieser permanente Kriseninput zeigt in Form von Unsicherheit, kursierenden Gerüchten und Ängsten seine bedenkliche Wirkung. Wie sehr die Menschen die täglichen Negativbotschaften verinnerlicht haben, macht die Tatsache deutlich, dass diese Stimmung derzeit auch bei Firmen zu finden ist, die kaum oder überhaupt nicht von der Wirtschaftslage betroffen sind.

**Mitarbeiter brauchen Sicherheit**

Für Führungskräfte muss jetzt erste Priorität sein, diese verunsicherten Mitarbeiter zu führen, d.h. in die Verantwortung zu gehen und Sicherheit zu geben, denn: Angst schadet jeder Firma! Sie lähmt die Menschen in einer Situation, die nach innovativen, kreativen, engagierten und loyalen Mitarbeitern bzw. möglichst effizient und effektiv arbeitenden Hochleistungsteams

verlangt. Wenn Mitarbeiter ihre Talente einbringen und an ihre „Traumfirma“ glauben, kann auch in einer kritischen Situation die Chance liegen, sich im eigenen Markt neu zu positionieren bzw. sich gegenüber dem Wettbewerb durchzusetzen. Wie also verantwortlich führen?

**Offene und ehrliche Kommunikation**

In dem Begriff Verantwortung steckt Antwort. Führung hat die Antwortpflicht, auf wichtige und drängende Mitarbeiterfragen Antworten zu geben. Relevante Fragen nicht zu beantworten ist ein Nicht-Wahrnehmen von Verantwortung und bewirkt massive Verunsicherung. Nichts ist derzeit so wichtig wie eine offene und ehrliche Kommunikation, die von „ganz oben“ kommen sollte. Die Realität: Bis zur Topmanagement-Inhaber-Ebene stecken alle verfügbaren Ressourcen im operativen Tagesgeschäft. Es bleibt kaum Zeit, um Strategien innovativ neu zu denken, Ziele zu fokussieren - oder eben Mitarbeiter zu führen. Nur ehrliche und zeitnahe Weitergabe von Informationen vermittelt Sicherheit, nur dann bleiben Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten motiviert und loyal.

Führungskräfte haben Vorbildfunktion; von ihnen geht eine Wirkung aus, die das gesamte Betriebsklima beeinflusst. Nichts ist zum Beispiel so mächtig wie der Mangelgedanke „Meine Mitarbeiter, mein Team können das nicht!“ Wird hingegen Vertrauen geschenkt „Ich vertraue auf euch, ich glaube an mein Team, ich verlasse mich auf euch“ sind Mitarbeiter nicht nur „in die Pflicht genommen“, sondern übernehmen selbst Verantwortung, es kann Wir-Gefühl entstehen, Teams wachsen über sich selbst hinaus.

**Führen beginnt bei Eigenführung**

Derzeitige Führungsrealität: Druck von oben/außen wird an die Mitarbeiter weiter gegeben. Häufig sind schnell Schuldige gefunden: Der Vertrieb, der Projektleiter, die Logistik. Druck erzeugt immer Gegendruck, der sich unterschiedlich auswirken kann: Die Spezialisten sind auch in Krisenzeiten gesucht und auf dem Weg zum Wettbewerb, innerliche Kündigung oder Flucht in den Krankenstand können Reaktionen auf massiven Druck sein.

Verantwortliches Führen in Krisenzeiten fängt deshalb bei der Eigenführung an. Wird ein Großteil der eigenen Konzentra-

tion mit Sorgen für die eigene bzw. die Zukunft des Unternehmens vergeudet? Hellwach und präsent sein im wichtigen „Hier und Jetzt“ ist Voraussetzung für die in einer Krise so wichtige charismatische Führung. Führungsenergie überträgt sich und ist nur dann möglich, wenn Mut und positives Denken das „Sagen“ haben. Dazu gehört auch, auf die eigene Gesundheit zu achten und in anstrengenden Zeiten für die viel zitierte Work-Life-Balance zu sorgen!

Wichtig ist auch zu hinterfragen, ob der eigene Führungsstil derzeit von hektischem Aktionismus geprägt ist, d.h. viele Ideen und Projekte werden an Mitarbeiter delegiert, ohne für diese die nötige Zeitrressourcen frei zu schaufeln? Sind für diese Projekte alle nötigen Ressourcen vorhanden, entsprechen diese Projekte tatsächlich der gewünschten Positionierung des eigenen Unternehmens? Oder sind diese eher krisengesteuert? Nicht nur die Antwortkultur, auch die Qualität der Fragen zeigt die Qualität von Führung auf!



Schwierige Zeiten bieten eine große Chance, wenn es um die positive Veränderung von Unternehmenskultur geht. Gerade Firmen, die - über Jahre erfolgsgewohnt - mit vielen langjährigen Mitarbeitern arbeiten, vermissen Flexibilität, innovatives Denken und Vorwärtsgang in ihrer Belegschaft. Jetzt bewegen sich auch alteingesessene Stühle!

**Caroline Schultheiss**

*Caroline Schultheiss begleitet Konzerne und mittelständische Unternehmen seit vielen Jahren in Veränderungsprozessen. Ein Kernthema ist hierbei die Entwicklung und Optimierung einer ganzheitlichen Führungskultur in Einzel- und Teamarbeit. Kontakt: [www.schultheiss-seminare.de](http://www.schultheiss-seminare.de).*