

Führen in der Krise

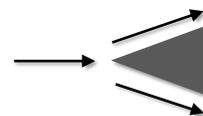
Auszug aus: 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten'; Marti (2020); Seiten 139 – 149

1. Einleitung

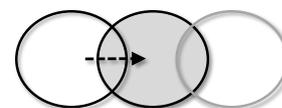
Übergänge erfolgen nicht immer fliegend, sondern manchmal auch abrupt und krisenhaft. In Krisen werden Menschen, Führungskräfte und Prozessbegleiter vor besondere Herausforderungen gestellt. In diesem Kapitel werde ich darauf vertiefter eingehen.

2. Was ist eine Krise?

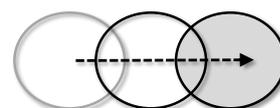
Krise kommt aus dem Griechischen (Krisis – krinein) und bedeutet: scheiden, unterscheiden, entscheiden. Die Krise ist der Zeitabschnitt, wo es sich erweist, in welche Richtung es weitergeht. In der Medizin wird der Begriff als den kritischen Wendepunkt einer Krankheit bezeichnet. Es ist ein **Scheidepunkt und Weichenstellung** – ein Entweder/oder. Etwas ist kritisch, wenn etwas auf dem Spiel steht. Eine Zeit der Gefährdung. In einer Krise entscheidet sich nach einer Zuspitzung der Situation der weitere Verlauf und der spätere Ausgang. Es besteht die Möglichkeit, dass sich die Situation so verschärft und so zuspitzt, dass sie schwer beherrschbar wird und einen katastrophalen Verlauf nimmt (Katastrophe bedeutet wörtlich Niedergang). Eine Krise ist ein Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung – eine Weggabelung. In einer Krise kann eine akute Gefahr für Menschen, Lebewesen, für die Umwelt, Vermögenswerte oder für Organisationen bestehen. Im Chinesischen besteht hier ein Doppelzeichen: Wei = Gefahr und ji: Gelegenheit. Dies ist die Bedeutung von Krise im engeren Sinne des Wortes: Bedrohung und Gefahr.



Umstellungskrise / Störung: In einem weiteren Sinn bedeutet Krise auch ein 'Hineingeworfensein' in eine ungewollte und ungeplante Veränderung. Vor eine Situation gestellt zu sein, wo man nicht einfach in der gewohnten Weise weitergehen kann und wo die reguläre Geschäftstätigkeit stark beeinträchtigt wird. Ein radikaler Moment der Herausforderung. Man wird aus der gewohnten Bahn geworfen. Eine Krise zerstört bisherige Konzepte oder nimmt uns bestehende und bewährte Konzepte teilweise aus der Hand. Erforderlich ist eine zeitgerechte Umstellung und Adaption an die neue Situation. Bei dieser Art von Krise geht es weniger um eine akute Bedrohung, als vielmehr um ungewohnte Zustände, die neue Wege und neues Verhalten erfordern.



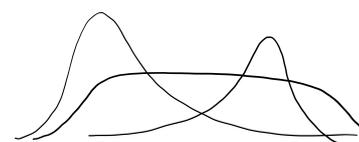
Der Begriff Krise wird auch im Sinn von **Entwicklungskrise** verwendet. Eine Veränderung der Lebensumstände oder des Kontexts (z.B.: Pensionierung, Pubertät, Arbeitslosigkeit). Im Kern sind es keine eigentlichen Krisen, sondern es handelt sich um grundlegende Adaption. Die Aufgabe besteht darin, diese neuen Umstände zu integrieren. Eine gelungene Umstellung führt zu Neugestaltung und Neuausrichtung auf anderer Schiene; andernfalls erfolgt Chronifizierung, Rückzug, Resignation oder Depression.



Typische Merkmale von Krisen sind:

- Monolithischer Charakter der Situation: Ich muss mich dem stellen, ich kann nicht ausweichen. Radikale Unausweichlichkeit
- Gefühl der Bedrohung
- Begrenzte Möglichkeit der Steuerbarkeit. Eventuell: Überforderung
- Unsicherheit und Ungewissheit
- Notwendigkeit von Handlungsentscheidungen
- Druck, Anpassung, Mobilisierung von Kräften
- Orientierungslosigkeit und Hilflosigkeit: Nicht weiterwissen in noch unentschiedener Situation
- Fehlen der Mittel; Versagen der üblichen, gewohnten, bekannten Hilfsmittel

Unterschiedliche Verläufe von Krisen



Krisen können akut und kurz, aber auch langandauernd sein.

Quelle: Längle, Seminarunterlagen

3. Mechanismen und direkte Folgen von Krisen

- In Zeiten der Belastung und Ungewohntem werden bestehende Probleme akzentuiert. Latentes bricht auf. Schwachstellen und Bruchstellen werden besonders deutlich. Vernachlässigtes wird offensichtlich. Überall, wo nicht solide Verhältnisse bestehen, wird deutlich, dass da etwas nicht gut genug trägt. Vorhandene Probleme werden virulent. Das kann zu Folgekrisen führen (z.B. Beziehungskrisen). Das ist einerseits schwierig und andererseits auch eine Chance. Krisen werfen einen auf sich selbst zurück. Auch dies kann eine Krise auslösen.
- Zwei Mechanismen sind besonders typisch in der Krise: *Verleugnung und Affekte*. Je stärker eine Krise, umso stärker ist die *Verleugnung*. Die Tragweite der Krise wird am Anfang emotional nicht zugelassen. Irgendwann zwingt uns der monolithische Charakter der Krise, uns der Realität zu stellen. Menschen kommen dann oft in eine *Affektlage* hinein, die bestimmte Verhaltensweisen oder Übersprungshandlungen auslösen, wie zum Beispiel Geschäftigkeit oder Hamsterkäufe (1000 Rollen WC-Papier kaufen).
- Krisen werden *subjektiv sehr unterschiedlich* erlebt. Krisen haben immer einen äusseren und einen inneren Pol.
 - *Äusserer, objektiver Pol*: Unterschiedliche faktische Betroffenheit. In jeder Krise gibt es Gewinner und Verlierer. Das Spektrum reicht von ungewohnten Umständen, die einen neuen Möglichkeitsraum eröffnen bis hin zur finanziell oder gesundheitlich existenzbedrohenden Situation, wo man vollkommen gebeutelt ist und gezwungen wird, eine neue Perspektive zu finden.
 - *Innerer, subjektiver Pol*: Je nach den eigenen lebensgeschichtlichen Erfahrungen und der aktuellen persönlichen Situation wird die Situation sehr unterschiedlich erlebt. Und natürlich spielt hier auch die eigene Persönlichkeitsstruktur eine grosse Rolle. Ängstliche Menschen sind viel besorgter und stellen sich eher die Frage, ob es wirklich auch gut kommen wird.
- *Verunsicherung und Angst*. Neues bringt immer Ungewissheit mit sich. Es ist unklar, wie es ausgeht, wohin es führen wird und welche Folgen das Ganze haben wird. Die gewohnte Planbarkeit fällt weg. Krisen sind ungewohnte Situationen. So stellt sich auch die Frage, was ich in dieser Situation zu tun habe, ob ich auch das Richtige tue und ob ich jetzt etwas verschlafe. Unsicherheit ist das Gefühl von wackeligem Boden. Dieses Gefühl von kann zur Angst auswachsen. Angst ist eine Vorahnung, dass hier etwas zu Ende kommen könnte – dass etwas Wertvolles zerstört werden könnte. Etwas, wo ich mir nicht sicher bin, ob ich damit überhaupt zurechtkommen und wie ich damit leben kann. Angst ist ein schlechter Ratgeber, denn bei Angst macht man leicht Fehler. Angst führt zu unreflektierten Reaktionen, Überreaktionen oder auch panischen Reaktionen. Man verliert das Augenmass. Nachfolgend stehen konkrete Hinweise zum Umgang mit Verunsicherung und Angst.
- *Einsamkeit und Isolation*. In Krisen kann sich das Gefühl entwickeln, auf sich allein gestellt zu sein. Das Gefühl von Verlorenheit und Verlassenheit. Das kann einerseits dazu führen, dass man sich geschwächt erlebt, andererseits kann das auch zu hysterischen Reaktionen führen, weil das Gewohnte und Haltgebende wegfällt, oder weil es einem zu eng wird und man es nicht mehr aushalten kann. Dies kann zu Überreaktionen und Geschäftigkeiten führen, um die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen.

Quelle: Längle, Vortrag 2020

4. Umgang mit Verunsicherung, Angst und Einsamkeit/Isolation

a. Umgang mit Verunsicherung

Gemäss der Existenzanalyse (Längle 2013) sind drei Elemente tragend im Umgang mit Unsicherheit: Schutz, Raum und Halt. Diese drei Elemente pflastern – bildlich gesprochen – den Weg der Instabilität. Diese drei Elemente geben Halt und ermöglichen, die Unsicherheit und Ungewissheit auszuhalten. Nachfolgend werden diese drei Elemente beschrieben, und zwar sowohl aus individueller als auch aus Führungssicht.

Schutz

- Leitfragen: Was gibt mir Schutz? Wie kann ich mich schützen? Wo erlebe ich mich ausgesetzt? Was nimmt mir Schutz? Wodurch verliere ich Schutz?
- Physischer Schutz: Bestmögliche Schutzvorkehrungen treffen, um die Gefahren zu reduzieren. Arbeitsmittel, die Schutz geben. Grenzregulation. Beispiele während der Corona-Krise: Hygiene, Social distancing, Homeoffice, Plexiglaswände, keine Besucher in Alterszentren.
- Organisationaler und gesellschaftlicher Schutz: Lohnfortzahlung, Kündigungsschutz.
- Psychischer und seelischer Schutz: Sich gesehen fühlen in meiner subjektiven Situation. Sich angenommen fühlen. Gefühl: «Ich darf sein mit allem was ich habe». Sich angenommen zu fühlen gibt Schutz – ich brauche nicht zu kämpfen.
- Hinweis: Ungewohnheit ist nicht Schutzlosigkeit!

Raum

- Leitfragen: Wo habe ich sicheren Raum, wo ich mich bewegen und aufhalten kann? Beruflich und privat? Wo kann ich mich aufhalten und durchatmen? Wo habe ich Freiräume und Spielräume? Wo habe ich einen guten Platz?
- Physischer Raum: Platz, Ausweichen können, sich zurückziehen können. Rückzugsmöglichkeit. Orte aufsuchen, wo man ruhig und gut sein kann. Dies kann ein kraftvoller Ort oder auch der eigene Wohnraum sein
- Raum durch Abstand gewinnen: Wie komme ich immer wieder auf Distanz? Wie gewinne ich etwas Abstand zu dem, worin ich stehe? Mit wem kann ich darüber reden, was mich beschäftigt? Spazieren gehen, in die Natur gehen, Perspektivenwechsel, darüber schlafen, etwas einen Namen geben.
- Atem und Körper: Eine besondere Bedeutung haben auch der Atem und der eigene Körper. Atemraum haben. Angst und Enge haben den gleichen Wortstamm. Enge ist das Gegenteil von Raum haben.

Halt

- Leitfragen: Wodurch erlebe ich Halt? Nimmt mir die Situation Halt? Was von dem, das mir bisher Halt gegeben hat, gibt mir weiterhin Halt: Gute Beziehungen, eigenes Können, Regelmässigkeiten? Sich dessen bewusst zu werden, gibt einen inneren Boden.
- Guten Halt zu haben, erlaubt das Bewältigen der Unsicherheit. Was Halt gibt muss in sich fest sein und dem anderen widerstehen können. Sonst kann man sich nicht darauf „ver-lassen“. Hier kommt das Thema *Vertrauen* ins Spiel. Um mit Unsicherheit umgehen zu können, brauchen wir Vertrauen. Vertrauen bedeutet, sich auf eine haltgebende Struktur verlassen zu können. Bildlich gesprochen: Der Boden, der mich trägt. Vertrauen ist gerade in Krisenzeiten besonders wichtig.
- Halt und Stabilität im eigenen Führungsbereich bedeutet zum Beispiel folgendes:
 - Regelmässigkeiten und Rituale. Z.B. täglich ein virtuelles Treffen
 - Strukturen, Prozesse und klare Regeln
 - Klare kurzfristige Ziele und konkrete Massnahmen, die die Leute befolgen sollen, um ihren Beitrag zum Meistern der Krise zu leisten
 - Verbindlichkeit und Verlässlichkeit
 - Rücksichtnahme und Solidarität
 - Gute, offene und ehrliche Kommunikation. Regelmässige Informationen. Transparenz. Zur Verfügung stellen, was man selber weiss oder auch nicht weiss. So viel wie möglich persönlich kommunizieren. Direkt, telefonisch oder mit Videobotschaften statt Mail und schriftlich
 - Verbindlichkeit: Nichts versprechen, das man nicht halten kann
 - Deutlichmachen der Gefahrenlage; beispielweise durch ein Ampelsystem (grün – gelb – orange – rot)
 - Fehler machen dürfen; Rückhalt
 - Stabiles und kompetentes Team; einen sicheren Hafen haben
 - Präzente Führung. Dasein. Verantwortungsübernahme. Sich um die wichtigen Themen kümmern. Als Mitarbeiter spüren können: «Die Führungskraft ist da und kümmert sich um uns – wir sind ihr wichtig». Halt und Orientierung geben.
- Stabilität als Führungskraft. Wie viel Halt gebe ich meinen Mitarbeitenden? Wie verlässlich bin ich für meine Mitarbeitenden? Wie stabil bin ich selber? Worauf kann ich mich verlassen? Auf welche Mitarbeitenden? Auf was kann ich im Unternehmen vertrauen? Vertraue ich mir selber? Vertraue ich meinem Kopf, meinem Körper, meiner inneren Stimme? Strahle ich Ruhe und Besonnenheit aus? Habe ich Mut und Rückgrat?. Bin ich für meine Mitarbeitenden ein Fels in der Brandung? Wichtige Themen: Kompetenz, Stimme der Vernunft, Umsicht und Weitblick.
- In Organisationen gibt nicht nur die Kapitaldecke Halt und Stabilität. Der Zusammenhalt der Belegschaft ist gerade in Krisenzeiten ein zentrales Element.

b. Umgang mit Angst

Unsicherheit gelassen begegnen zu können braucht Schutz, Raum und Halt. Wenn die Verunsicherung und Anspannung zunimmt, entsteht als Gegenreaktion Angst – ein Haltereflex des Menschen. Während bei Unsicherheit Basisarbeit und das Schaffen eines haltgebenden Bodens und von schutzgebenden Massnahmen genügt, braucht Angst eine härtere Gangart: Konfrontation der Situation und Angst (Längle 2013).

Konfrontation bedeutet, sich zu denken erlauben, was passieren könnte. Die typische Reaktion bei ängstlichen Menschen ist Vermeidungsdenken. Man will gar nicht daran denken oder den Teufel an die Wand malen. Dies führt dazu, dass einen die Angst nicht loslässt! Sie raubt einem den Schlaf. Angst ist wie ein Gespenst: man muss ihr ins Gesicht schauen. Hinschauen und sich fragen:

- Was könnte real passieren? Und was wären die realistischen Konsequenzen, mit denen ich rechnen müsste? Wie würde es dann konkret ausschauen? Im schlimmsten Fall? Ganz konkret – in einer realistischen Einschätzung!
- Was würde ich tun, wenn der Schlimmste Fall einträte?

Durch dieses 'Sich-vor-Augen-führen' seiner Befürchtungen relativiert sich oft einiges und es stärkt sich die Zuversicht, dass man auch schwierige Situationen handhaben könnte. Man verliert etwas die Angst vor der Angst.

Die Konfrontation mit der Angst bedeutet sich der der Realität zu stellen, nicht auszuweichen oder in die Agitation und Ablenkung zu gehen oder sich zu verkrampfen. Herauszufinden, was einen wirklich besorgt und beängstigt – worum es im Grunde geht. Und vor allem: Die Bereitschaft, in die Höhle des Löwen zu gehen und mich der potentiellen Realität (Möglichkeit) zu stellen und auszuloten, was ich machen würde, falls die Entwicklung in die befürchtete Richtung verläuft. Alles andere wäre Wunschenken, Traum oder Fantasie. Die Nervosität hat immer damit zu tun, dass etwas zu Ende gehen könnte; dass etwas nicht so weitergehen könnte, wie ich es mir wünsche und haben möchte.

Durch diese Auseinandersetzung mit der Angst bin ich als Führungskraft vorbereitet und gerüstet. Ich kann so vor die Leute treten mit der inneren Zuversicht, auch schwierige Entwicklungen gut über die Runden zu bringen. Diese innere Haltung und Klarheit werden für die Mitarbeitenden spürbar sein und Halt geben. In dieser Gestimmtheit ist es mir als Führungskraft möglich, auch ehrlich und mit Ruhe über mögliche Folgen zu sprechen, ohne gleich Horrorszenarien zu zeichnen. Ich strahle Zuversicht aus, ohne schönzureden und zu verharmlosen (Quelle: Längle, Referat 2020).

Die Methode der Angstkonfrontation ist auch das Mittel, um mit Ängsten von Mitarbeitenden umzugehen. Im Gespräch kann ich dem Mitarbeitenden helfen, sich der Angst zu stellen.

Wie bereits beschrieben, ist der Umgang mit Angst deshalb so wichtig, weil sie zu unreflektierten Reaktionen, Überreaktionen oder auch panischen Reaktionen führen kann. Wenn das Angstzentrum im Gehirn aktiviert ist, hat der Mensch keinen Zugang zu seiner Kreativität. Angst blockiert.

Quelle: Längle, Vortrag 2020

c. Umgang mit Einsamkeit und Isolation

Wie einleitend bereits erwähnt, kann sich in Krisen das Gefühl entwickeln, auf sich allein gestellt zu sein. Das Gefühl von Verlorenheit und Verlassenheit. Dies führt zu innerer Unsicherheit oder hysterischen Reaktionen. Was Führungskräfte hier tun müssen, ist *in Beziehung zu treten*. Kontakt und Kommunikation. Zum Beispiel war in Corona-Krise wichtig: Nicht social distancing, sondern physical distancing und social closeness. Nähe, Begegnung und Austausch. Und – vor allem – *Solidarität*. Solidarität bedeutet Mitbetroffenheit mit anderen zuzulassen. Den Mitarbeitenden nicht nur als Angestellten zu sehen, sondern als Menschen hinter der Funktion. Oder auch Kunden und Lieferanten nicht nur in deren Funktion, sondern im Menschsein sehen. Dies könnte sich dadurch äussern, dass Bestellungen nicht reflexartig storniert werden. Solidarität äussert sich auch in der Rücksichtnahme auf diejenigen Personen, für die die Krise besonders gefährlich werden könnte. Solidarität wird mit grosser Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass Beziehungen nachhaltig gestärkt werden und dass grosse Dankbarkeit entsteht, denn Menschen werden dies lange nicht vergessen!

5. Krisenmodus

Krisensituationen führen zu biologischen Stressreaktionen. Das sympathische Nervensystem wird aktiviert. Adrenalin, Noradrenalin und vor allem Kortisol (bei Dauerstress) werden ausgeschüttet. Kortisol führt zu einem Energiekick, erhöht die Hirnleistung und Aufmerksamkeit und ermöglicht über längere Zeit eine enorme Leistungsfähigkeit. Dauerhaft erhöhtes Kortisol führt u.a. zu Schlafstörungen, Bluthochdruck, verminderter Konzentrationsfähigkeit und chronisch entzündlichen Erkrankungen. Der menschliche Organismus ist optimal für kurzzeitigen, akuten Stress, aber nicht für chronischen Stress eingerichtet!

Stress hat nicht nur biologische, sondern auch *psychologische und mentale Auswirkungen*, welche das Verhalten beeinflussen:

- *Neuromuskuläre Blockaden*
 - Anspannung, Erregung und körperliche Unbeweglichkeit, gehemmte Atmung
 - Angestregtes Denken, Denkblockaden; geistige 'Verstopfung'. Knower-Mindset
 - Aktivierung von Stress- und Konfliktmustern
- *Geist*
 - Grizzly-Modus: Fokussierter, eingegengter Blick, Verengung der Aufmerksamkeit
 - Monkey-Mind: Geistige Unruhe
 - Verzerrte Wahrnehmung
 - Ego: Festhalten/Anhaften, im Griff haben wollen, Rechthaben-Wollen, Gut-dastehen-wollen, Entweder/oder-Denken, Schwarz/Weiss-Denken, Gedanken- und Sorgenwelt
 - Vermeidungsdenken, Verleugnung
- *Innere Dynamik*
 - Emotionen, innerliches Aufgewühltsein, Selbstzweifel, Grübelmonster, Triggerpunkte
 - Implizite Regisseure und Antreiber übernehmen die Regie
 - Aktivierung von früheren, unverarbeiteten Erfahrungen
 - Affekte (Gemütswallungen)
- *Verhalten*
 - Aktionismus, Verzettelung, Reagieren statt agieren, Erledigungsmodus, Hamsterrad
 - Hohe Geschwindigkeit, Drehen im Kreis
 - Übersprungshandlungen (unerwartetes und unpassendes Verhalten wie z.B. Hamsterkäufe)
 - Nicht mehr abschalten, runterkommen und auf Distanz kommen
 - Das Wichtige dem Dringenden opfern

Dies führt zum Wegfall des Zugangs zu den eigenen Ressourcen und zum Wegfall von Intuition, Empathie und Kreativität. Man verliert die eigene Mitte.

Dieser Stressmechanismus hat natürlich nicht nur Einfluss auf das persönliche, sondern auch auf das kollektive Verhalten:

- Verschlechterung der Kommunikation
- Bestehende Schwachstellen treten deutlicher zu Tage: z.B. latente Konflikte, Vertrauensprobleme, Führungsschwäche, organisationale Unklarheiten
- Empfindlichkeiten, dünnes Nervenkostüm, Überreaktionen
- Polarisierungen, Simplifizierungen, Interpretationen, Mehr-Desselben
- Agitation, Schnellschüsse, Erledigungsmodus, kollektive Hektik, Überhitzung, Teufelskreise
- Absicherungsverhalten oder auch grenzenloses Handeln

Dass dieser 'Krisenmodus' für das Bewältigen von ausserordentlichen Situationen und Herausforderungen nicht produktiv ist, versteht sich von selbst. Führung in der Krise muss diesem Mechanismus Rechnung tragen. Dazu folgen nun einige Gedankenanstösse sowie Erfahrung aus Krisenstäben.

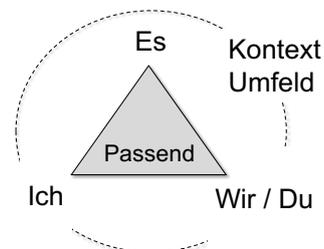
6. Führung und Selbstführung in der Krise

Führungsmässig kann man verschiedene Modi unterscheiden. Die Art der Führung ist jeweils sehr unterschiedlich.

- *Ordentliche Situation*: Entspannte Situation. Eingespielter und gut funktionierender Betrieb. Eingespielte Abläufe, klare Verantwortlichkeiten. Normalbetrieb.
- *Störung / Umstellung*: Krise im Sinne von Hineingeworfensein in eine ungewollte und ungeplante Veränderung. Vor eine Situation gestellt sein, wo man nicht einfach in der gewohnten Weise weitergehen kann. Neuartige, anspruchsvolle weil ungewohnte Situation. Bestehende Konzepte und Pläne funktionieren nicht mehr – eine rasche Adaption, Umstellung und neues Verhalten sind erforderlich. Vieles im Fluss. Hohe Komplexität, Dynamik, Überraschungen, unvollständige Informationen und viele Einflussgrössen. Unbekanntes Nichtwissen. Ausserordentliche Situation.
- *Akute Krisensituation / chaotischer Verlauf*: Kritische Phase – Zuspitzung und Entwicklung zur Katastrophe möglich. Krise im eigentlichen Sinn des Wortes. Zeit der Gefährdung. Hoher Grad an Turbulenzen. Schwierige oder schlimme unübersehbare Lage. Chaotischer Verlauf, sich überstürzende Ereignisse. Sehr hohe Spannung und Bedrängnis. Schnelles Handeln notwendig. Viele Entscheide müssen getroffen werden, aber keine Zeit nachzudenken.

Im Folgenden werden besonders wichtige Führungsaspekte für die beiden letzten Modi beschrieben. Dabei lehne ich mich an das goldene Dreieck der Führung an:

- a. *Es*: Problem, Situation, Entwicklung
- b. *Wir/Du*: Mitarbeitende, Team, Teamdynamik
- c. *Kontext, Umfeld*: Gesamtsituation, Nachbarbereiche, übergeordnete Instanzen, Stakeholder, Öffentlichkeit etc.
- d. *Ich*: Eigene Person als Führungskraft: Selbstführung

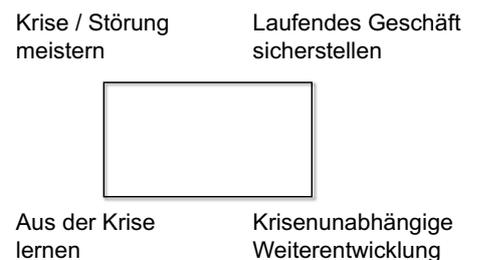


Das passende Führungsverhalten ist immer situativ und bezieht sich auf diese vier Dimensionen.

a. Führung in der Krise: Es-Dimension

- *Erkennen, was zu tun ist*. Erkennen, was das 'Gesollte' der Situation ist. Dinge an die Hand nehmen. Zupackender Problemlöser sein. Unterscheidung von Beeinflussbarem und Nicht Beeinflussbarem. Sich auf das Beeinflussbare konzentrieren. Freiräume nützen. In der Handlung bleiben.
- *Direkte Führung*. Akut- und Notsituationen brauchen direktive Führung. Anordnung und Kontrolle. Sofortiges Einschreiten. Entscheiden durch gestaltendes Handeln.
- *Agieren und reagieren*. In chaotischen Phasen handeln und beobachten, welche Lösungen greifen. Handeln und reagieren bis sich mehr Klarheit einstellt. Oberstes Ziel: Den chaotischen Zustand möglichst rasch wieder in einen 'kontrollierten' Zustand zurückführen.
- *Entscheiden*. Lieber zeitnah entscheiden als falsch entscheiden oder sehr lang für richtigen Entscheid warten. Entscheide nach eigenem bestem Wissen und Gewissen selbst treffen. Mut und Bewusstsein von Grenzen. Spüren, wo Entscheide abgeholt oder abgestimmt werden müssen und wo nicht. Entscheiden zur Reduktion der Komplexität.
- *Mit dem kochen, was da ist*. Kühlschranksprinzip. Verfügbare Mittel als Basis für das Handeln. Mit den verfügbaren Mitteln ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen. Bestehende Kontakte und Unterstützungsmöglichkeiten nutzen.
- *Umstellung*. In Störungs- und Umstellungskrisen gilt es rasch die notwendigen Anpassungen an die Hand zu nehmen, damit der Betrieb auch in der neuen Situation mit erschwerten Umständen weiter funktionieren kann. Dies bedeutet oft erheblichen organisatorischen und konzeptionellen Aufwand – nicht nur inhaltlich, sondern auch bezüglich Schulung und Kommunikation.
- *Vorausschauen*. Denken in Szenarien und Risiken. Sich möglichst wenig überraschen lassen. Eventualplanung (Wenn-Dann-Pläne erstellen), um in der Situation möglichst rasch und wirkungsvoll handeln zu können.
- *Rollende Planung*. Schritt-für-Schritt-Vorgehen. Immer wieder die aktuelle Situation analysieren und erkennen, was getan werden muss. Sich nicht davor scheuen, die Meinung zu ändern, wenn man erkennt, dass der Plan nicht funktioniert. Denken in Phasen. Kompetenz-Illusion als Gefahr: Vorstellung alles im Griff haben zu können.

- *Detaillierte und abgestimmte Pläne* mit Alternativen entwickeln. Abstimmen der unterschiedlichen Fachkonzepte der einzelnen Disziplinen.
- *Taskforce bilden*. Harter Kern von Fachleuten; Experten beziehen. Ausserordentliche Situationen brauchen ausserordentliche Lösungen.
- *Kurze Abstimmungsschlaufen*. Sich regelmässig treffen, abstimmen und ausrichten. Miteinander verbunden bleiben.
- *Teamarbeit*. Das Meistern von komplexen oder chaotischen Situationen braucht Teamwork, Interdisziplinarität, Diskurs und kollektive Intelligenz. Streiten bis zum Entscheid – dann den Entscheid gemeinsam tragen und umsetzen. Stärkenorientierter Einsatz. Für die schwierigsten Aufgaben Teams einsetzen.
- *Regelmässigen Schritt zurück machen*. Den Blick auf das Ganze und das eigene Handeln richten. Das Wesentliche im Blick halten. Für sich alleine und gemeinsam.
- *Rasches Lernen*. Aus den gemachten Erfahrungen lernen. Reflektieren, Debriefing. Rasch Wissen und Kompetenz aufbauen bzw. von aussen dazuholen.
- *Schutzmassnahmen ergreifen*, um weitere Schäden möglichst zu verhindern.
- *Ruhe und Pragmatismus*. Satz von Bundesrat Berset, der zur Formel wurde: «Handeln – so schnell wie möglich und so langsam wie nötig». Besonnenheit. Pragmatismus, aber keine Schnellschüsse. Manchmal ist es am besten, nichts zu tun, zu schauen und abzuwarten. Nicht-Tun heisst nicht Nichts-Tun!
- *Priorisierung*. Problemfelder und Entwicklungen erkennen und priorisieren. Erkennen, was warten kann. Erkennen, wo 80/20 ausreicht, und wo es 100% braucht. Rechtzeitigkeit und gut genug als Grundprinzip. Reduzieren, weglassen.
- *Inhaltliche Herausforderung in vier Feldern*. Führungskräfte stehen in Krisen vor mindestens vier unterschiedlichen inhaltlichen Herausforderungen:
 1. Das Meistern der Krise bzw. Störung.
 2. Sicherstellen des laufenden Kerngeschäfts unter erschwerten Bedingungen.
 3. Das Lernen aus der Krise, damit aus der Krise auch Neues und Wertvolles geschöpft werden kann.
 4. Die Weiterentwicklung der Organisation, unabhängig von der aktuellen Krise. Weiterarbeit an vorgängig bereits eingeleiteten Entwicklungen.



Diese vierfache Belastung fordert und bedingt eine gute zeitliche und inhaltliche Priorisierung.

Lernen von professionellen Krisenstäben

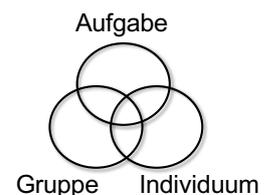
Von professionellen Krisenstäben kann man lernen, wie man sich effektiv organisieren kann, um krisenhafte Situationen erfolgreich zu meistern. In meiner eigenen langjährigen Mitwirkung in Krisenstäben habe ich die Kraft folgender Kernelementen erlebt:

Kernelemente in der Arbeitsorganisation von Krisenstäben

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Klarer Führungsrhythmus • Regelmässige Treffen in hohem Rhythmus • Fixe Rapporte mit Standardtraktanden und straffer Führung • Kurze Abstimmungsschlaufen und effiziente Entscheidungswege • Denken in Szenarien • Eventualplanung: Vorbehaltene Entschlüsse; Wenn-dann-Planung • Kontrollen • Systematik in der Analyse: Aussage – Erkenntnis – Konsequenz (AEK) • Einüben von Schlüsselprozessen, -vorgehen (SOP: Standard Operation Procedure) | <ul style="list-style-type: none"> • Funktionierende Stellvertretungen • Ökonomie der Kräfte: Strikte Ruhezeiten • Situativ flexible Stabsgliederung • Hohe Ausführungsverantwortung mit Entscheidungsspielräumen • Reserven bilden, um die Handlungsfreiheit zu bewahren • Führen durch Bereitschaftsgrade • Alarmorganisation • Sofortmassnahmen • Ordnung und Einsatzbereitschaft des Materials • Systematischer Kontakt zu nachgelagerten Stellen, Nachbarn und vorgesetzten Stellen |
|---|--|

b. Führung in der Krise: Soziale Dimension (Du/Wir)

- *Vertrauen und Glaubwürdigkeit.* Glaubwürdigkeit beruht auf drei Beinen:
 - *Verantwortungsübernahme:* Sich um die wichtigen Fragen kümmern. Erkennen: «Jetzt braucht es mich – jetzt bin ich gefragt». Handeln. Verantwortung für die getroffenen Entscheide übernehmen.
 - *Problemlösungskompetenz:* Fähig sein, die Fragen zu lösen. Fehlende Expertise beiziehen. Erfolge und Fortschritte.
 - *Kommunikation:* Im Dialog sein. Ehrliche und transparente Kommunikation.
- *Involvierung.* Alle einen Beitrag leisten lassen. In der Krise mit-wirken zu können ist zentral. Meinungen abholen und Erfahrungen einbinden. Stärkt das Gefühl der Handhabbarkeit (= wichtiges Element des Kohärenzgefühls).
- *Gut kommunizieren.* Zeitnah, regelmässig, ehrlich, klar, transparent und grosszügig. Verschiedene Kanäle nützen: Schriftlich, Videobotschaften, über die Hierarchie, direkt und persönlich. Regelmässige 'Lagebulletins'.
- *Stockdale Paradoxon.* Ehrlichkeit und Zuversicht vermitteln. Das Stockdale Paradoxon besagt, dass es einerseits notwendig ist, der brutalen und oft niederschmetternden Realität ins Auge zu sehen und sich keinen falschen Illusionen hinzugeben. Gleichzeitig darf man den Glauben an den schlussendlichen Erfolg nicht verlieren. Diese Einstellung allein kann das Abgleiten in Fatalismus einerseits oder einen naiven Optimismus andererseits verhindern.
- *Wachsamkeit hochhalten.* Immer wieder auf die Bedrohungssituation hinweisen. Achtsam bleiben. Schutzmassnahmen konsequent durchführen und einfordern. Nicht nachlässig werden.
- *Präsenz.* Als Führungskraft da sein. Vermittelt Halt und Sicherheit. Ist eigentlich 'Nichts' und dennoch sehr viel! Vor Ort sein und Flagge zeigen.
- *Schutz, Raum und Halt* (siehe oben).
- *Sinn:* Drei Dimensionen:
 1. Zusammenhänge erklären
 2. Mitwirken können
 3. Entwicklung in positive Entwicklung / Fortschritte
- *Freiräume und Leitplanken.* Freiräume und Entscheidungsspielräume geben. Erkennen, wo es Leitplanken für alle braucht und wo nicht. Mitarbeitende zu eigenverantwortlichem Handeln ermutigen. Grenzregulation.
- *Hirtenprinzip.* Neben den inhaltlichen Herausforderungen sowohl die Gruppe als auch einzelnen Mitarbeitenden im Blick haben. Wissen, wer so steht. Die Gruppendynamik im Blick haben; negative Dynamiken erkennen und korrigieren. Auf gleichmässige Belastung achten. In Krisen besteht die Gefahr, dass Leistungsträger übermässig belastet werden, was auf die Dauer nicht durchzuhalten ist.
- *Ins Team investieren.* Regelmässige Kontakte, Regelmässigkeiten, Geselligkeit pflegen.
- *Kollektives Lernen* sicherstellen.
- *Ökonomie der Kräfte, Erholung.* Ein zentrales Thema in krisenhaften Phasen ist immer auch die zunehmende Müdigkeit.



c. Führung in der Krise: Umfeld und Kontext

- *Autonomie und Verbundenheit:* Grenzen des eigenen Handelns erkennen. Vorsicht vor autarkem, unabgestimmtem Handeln.
- *Kontakt zu den übergeordneten und benachbarten Stellen* und Bereichen sowie zu den wichtigsten Bezugsgruppen im Blick haben. Offensiv und ehrlich kommunizieren. Nicht unnötigerweise eine zusätzliche Dynamik erzeugen. Vertrauenswürdig sein. Rückhalt sicherstellen.
- *Das Ganze im Blick haben:* Das eigene zugunsten des Ganzen zurückstellen können.
- *Solidarität und Unterstützung.*

d. Selbstführung in Krisen

Die Führungskraft als Person ist der zentrale Ausgangspunkt für das erfolgreiche Meistern der Krise bzw. der Störung. Nur wenn ich als Führungskraft stabil und in meiner Kraft bin, wird es mir gelingen die inhaltlichen Herausforderungen zu meistern und für meine Mitarbeitenden als Führungskraft zur Verfügung zu stehen. Die Mitarbeitenden müssen spüren, dass ich als Führungskraft dastehe und nicht umfalle – dass ich präsent bin und nicht weiche.

Bewusst zu führen bedeutet in der Krise beispielsweise:

- Hohe Bewusstheit nach aussen. Feine Antennen nach aussen: Gespür für die Situation. Wahrnehmen was wirklich ist. Unvoreingenommenes, phänomenologisches Hinschauen was ist. Gefahr der verzerrten Wahrnehmung und des Interpretierens
- Das Wesentliche im Blick behalten
- Hohe Bewusstheit nach innen. Sich selber im Blick haben. Feine Antennen nach innen: Gedanken, Gefühle, Stimmung, Zustand, Muster, Negativspiralen, implizite Regisseure (Meistern des 'Inner Games')
- Präsenz. Wachheit und Aufmerksamkeit. Eingemittet und geerdet sein
- Besonnenes Handeln. Keine Agitation, kein Hamsterrad, keine Erledigungsmodus
- Personales entschiedenes bewusstes Handeln statt Führung aus dem Autopiloten heraus
- Grenzen anerkennen: äussere Begrenzungen und eigene Grenzen
- Reduktion, Priorisieren, Weglassen, Komplexität reduzieren
- Lernen

Damit das Gelingen kann, ist eine gute Selbstführung zentral. Gute Selbstführung ist das A und O für die Führung in der Krise und bedeutet folgendes:

- *Immer wieder einen Schritt zurücktreten.* Immer wieder rausgehen, innehalten, verlangsamen. Blick auf das eigene Handeln und die eigene Person richten. Runterkommen, auf Distanz kommen, Überblick verschaffen, sortieren, einordnen, verstehen, lernen, nach-denken, voraus-denken. Sich möglichst wenig überraschen lassen. Freiräume und Eigenraum schaffen und verteidigen. Nicht zugedeckelt sein. Zeit zum Denken haben. Alleine oder mit einem Sparringpartner.
- *Gemeinsam gestalten.* Sich nicht zurückziehen und einsame Entscheidungen fällen. Aktiv den Dialog suchen! Resonanz erhalten. Ehrliche Feedbackgeber haben. Sich unterstützen lassen. Coaching in Anspruch nehmen.
- *Inneres Gespräch.* Im guten inneren Gespräch mit sich selber sein. Persönliche Antworten finden im Umgang mit der Situation. In sich begründet und verwurzelt sein. Falle: Sich verpflichtet fühlen. «Das muss ich jetzt tun!» Stattdessen: «Ich habe entschieden. *Meine* Antwort auf die Situation ist...»
- *Das Inner Game meistern.* Innere Dynamik, Affekte, implizite Regisseure, Gefangen- und Verhaftetsein im Erleben. Perfektionsanspruch, Selbstzweifel, Insuffizienzgefühle. Mittel dazu: Selbstdistanzierung: Zu sich in eine Distanz treten und aus dieser Distanz auf sich schauen.
- *Pausen machen.* Die grosse Kunst der kleinen Pause! Geist und Körper entspannen.
- In der Kraft bleiben / Selbstfürsorge: Intelligente Regeneration, sich erholen. Gut schlafen, Ernährung, Bewegung. Psychohygiene. Gut auf das Immunsystem achten. Tankstellen, Ruhe- und Rastplätze aufsuchen. Stress managen: Kortisol abbauen. Parasympathische Inseln einrichten. Sich stärken. Kein Alkohol während der Spitzenbelastung.
- *Sich gerecht werden:* Nicht mehr von mir selber verlangen als möglich ist. Auf meine Ruhebedürfnisse achten. Eigene Grenzen anerkennen. Dünnhäutigkeit und reduzierte Empathie in Krisen sind normal!
- *Das eigene Boot ausgerichtet lassen.* Metapher: Auf den Flusslauf habe ich keinen Einfluss. Meine Aufgabe ist es, mein Boot ausgerichtet zu halten. Vorausschauen und Wachsamkeit. Erfahrung von Bootsführern: An kritischen Stellen muss man rudern, um einen Unterschied zur Flussgeschwindigkeit zu erzeugen, damit man in der Steuerung bleiben kann. Balance zwischen aktiv Handeln, geschehen lassen und sich bietende Gelegenheiten nützen.

7. Sinnschöpfung und Lernen aus Krisen

Sinn ist die Entwicklung, die zu etwas Wertvollem führt. Krisen bieten immer auch die grosse Chance innezuhalten, sich zu besinnen und sich zu fragen, wie man nach der Krise weitermachen will. Wenn man einfach weitermacht wie vorher, dann ist nichts gewonnen.

Man könnte sich Fragen der folgenden Art stellen:

- Was fragt das Leben jetzt? Welche Frage liegt jetzt in dieser Situation?
- Zu welchem Neuen kann mich die Krise führen?
- Welche Chance und Möglichkeit liegt in der Situation, vor die ich gestellt wurden?
- Wie lebe, arbeite, wirtschaftete ich eigentlich? Welchen Wert hat das alles, was ich tue? Wie sinnvoll ist das was ich tue? Will ich eigentlich so leben und so weitermachen? Wie viel Macht, Einkommen, Vermögen brauche ich eigentlich? Will ich so weitermachen wie bisher?
- Was bräuchte es für eine gute Zukunft?
- Womit möchte ich aufhören?
- Was muss ich loslassen und verabschieden?
- Womit möchte ich beginnen? Anfangen?
- Was von dem, das ich in der Krise für mich gewonnen habe, möchte ich nicht wieder verlieren?
- Wo ist eine Anpassungsleistung erforderlich?
- Welche neue Perspektive hat sich eröffnet?

Krise lassen schärfer und klarer sehen lassen, was zählt. Selbstverständliches und Wertvolles erlebt man in der Wegnahme. Auf diese Fragen gilt es eine eigene authentische und achtsame Antwort zu finden. Eine Antwort, die für mich selber stimmig ist und auch mein Umfeld im Blick hat.

Diese Fragen stellen ich natürlich nicht nur für mich als Individuum, sondern auch für mein Team, die Organisation und sogar für die ganze Gesellschaft.

Quelle: Längle, Vortrag 2020

Lernen aus der Krise / Resilienz

Darüber hinaus kann man aus Krisen auch auf zwei anderen Ebenen lernen.

1. *Themen aufgreifen.* In Zeiten der Belastung und von Ungewohntem werden bestehende Probleme akzentuiert. Latentes bricht auf. Schwachstellen, Bruchstellen werden besonders deutlich. Vernachlässigtes wird offensichtlich. Überall dort, wo nicht solide Verhältnisse bestehen, wird deutlich, dass da etwas nicht gut genug trägt. Nach der Krise können die Themen, die sich gezeigt haben, aufgegriffen und bearbeitet werden.
2. *Reflexion der Erfahrungen.* Die gemachten Erfahrungen ins Bewusstsein heben, sortieren und einordnen. Dies ist der Kern, wie sich *Resilienz* bildet. Der Resilienzexperte Boris Cyrulnik betont, dass das Bewältigen einer Krise nicht mit Resilienz verwechselt werden darf. Bewältigen heisst, dass man sich einer schwierigen Situation stellt, *während* diese geschieht. Resilienz stellt sich später ein, in der Folgezeit, wenn man sich mit der Vorstellung auseinandersetzen muss, was einem zugestossen ist. Bewältigung ist synchron, Resilienz diachron. Lernen und Resilienz bilden sich nicht durch Erfahrung, sondern durch *reflektierte* Erfahrung. Durch das Integrieren und Verarbeiten der Erfahrung kann eine ‚Gestalt‘ geschlossen werden - etwas wird ‚rund‘ gemacht. Das Gelernte steht als Reservefähigkeit für zukünftige Schwierigkeiten zur Verfügung, was ein wesentlicher Aspekt von Resilienz ist.

Krisenphasen führen auch immer vor Augen, dass Sicherheit letztlich eine Illusion ist. Dass das Leben ein ewiges Fliessen ist und oft auch in Form von Umbrüchen und abrupten Übergängen erfolgt.

Quellen und weiterführende Literatur

Längle, Alfried: Lehrbuch zur Existenzanalyse – Grundlagen; 2013
Marti, Stefan: Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten; 2020
Marti, Stefan: Toolbox Führung; 13. Auflage 2019
Marti, Stefan: Herausforderung Selbstführung; 2018
Morell, Magot / Caparell, Stephanie: Shackeltons Führungskunst; 2006
Orosz, Ariane: Stress ganzheitlich verstehen und managen; 2019