

# Handout zum Podcast Nr. 2

## Führen in der Krise

### Zehn wesentliche Erfahrungen aus Krisenstäben

#### 1. In akuter Krise: Handeln und entscheiden

- Drohende Gefahr abwenden. Den chaotischen Zustand wieder unter Kontrolle bringen
- Erkennen, was zu tun ist. Dinge an die Hand nehmen. Zupackender Problemlöser sein
- Organisieren, aus dem Trubel rauskommen.
- Direktive Führung: Anordnen, kontrollieren, durchsetzen
- Kurze Abstimmungsprozesse
- Entscheiden. Lieber zeitnahe Entscheidung, die sich im Nachhinein als falsch erweist als gar nicht entscheiden. Nach bestem Wissen und Gewissen selber entscheiden
- Spüren, wo Entscheidungen abgeholt oder abgestimmt werden müssen und wo nicht

#### 2. Vorausschauende Führung / Planung

- Vorbereitet sein - sich möglichst wenig überraschen lassen
- Eventualplanung, vorbehaltene Entschlüsse vorbereiten (Wenn-Dann-Plan)
- Material einsatzbereit halten. Ordnung
- Schlüsselprozessen einüben (SOP)
- Bereitschaftsgrade passend wählen (Gefahrenstufe)

#### 3. Immer wieder Schritt zurück

- Regelmässigen Schritt zurück: Blick auf das Ganze und das eigene Handeln richten. Das Wesentliche im Blick halten.
- 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. Evtl. Plan anpassen
- Lernen; Marschhalt: Was hat funktioniert? Was nicht? Was lernen wir für das nächste Mal?
- Gemeinsam Handlungsfragen entwickeln
- Für sich alleine und gemeinsam

#### 4. Regelmässigkeiten und Struktur

- Führungsrhythmus
- Meetings mit fixen Traktanden
- Regelmässigkeiten und Rituale im Alltag kultivieren (z.B. Teammeetings, Hygienemassnahmen)
- Gibt Halt

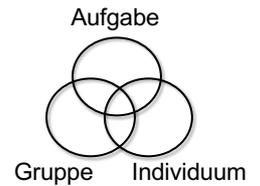
#### 5. Kommunikation

- Im Kontakt bleiben
- Regelmässige Information
- Nicht nur im eigenen Führungsbereich, sondern auch nach oben, aussen und quer
- Sich abstimmen: Autonomie und Verbundenheit: Grenzen des eigenen Handelns erkennen. Autarkes, ungestimmtes Handeln vermeiden
- Glaubwürdigkeit steht auf drei Beinen
  1. Verantwortungsübernahme: Sich um die wichtigen Fragen kümmern. Erkennen: «Jetzt braucht es mich – jetzt bin ich gefragt». Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen übernehmen
  2. Problemlösungskompetenz: Fähig sein, die Fragen zu lösen. Fehlende Expertise beiziehen. Erfolge und Fortschritte
  3. Kommunikation: Im Dialog sein. Ehrliche und transparente Kommunikation. Fragen stellen, in Diskurs gehen. Sich Bedenken stellen



## 6. Hirtenprinzip

- Aufgabe, Gruppe und Individuum im Blick halten
- Gruppe: Kohärenz, negative Dynamiken, Zusammenhalt, Pflege Teamklima, Geselligkeit, verbunden bleiben
- Individuum: Wissen, wer wo steht. Wissen, wie es wem geht
- Unzufriedene in die Nähe nehmen
- Umgang mit Verunsicherung und Angst (siehe Podcast Nr. 2)



## 7. Aufgaben im Blick

- Viele Aufgabenarten gleichzeitig
  1. Krise meistern
  2. Operatives Geschäft sicherstellen
  3. Lernen aus der Krise
  4. Weiterentwicklung des Bereichs - unabhängig von der Krise
- Problemfelder und Entwicklungen erkennen und priorisieren. Erkennen, was Priorisierung: warten kann. Erkennen, wo 80/20 ausreicht, und wo es 100% braucht.
- Gut-genug als Grundprinzip
- Kunst des Weglassens. Reduktion
- Verschieben, Terminieren, Gefässe bereitstellen

## 8. Involvieren und Eigenverantwortung

- Arbeit breit abstützen
- Krisenbewältigung ist Teamarbeit
- Alle einen Beitrag leisten lassen ist zentral
- Mitwirken und mitentscheiden lassen
- Meinungen abholen
- Gut organisieren, delegieren, los- und zulassen
- Eigenverantwortung: Maximale Kreativität im vorgegebenen Rahmen entwickeln  
Verantwortungsübernahme und Selbstorganisation
- Spüren, wo Leitplanken für alle nötig sind

## 9. Nicht zu lange im 'Krisenmodus' bleiben

- Normalität in der Ungewohntheit und im Neuen entwickeln
- Adaptionen vornehmen und Neues einüben
- Wach bleiben, aber nicht die ganze Aufmerksamkeit auf die Störung / Krise richten
- Achtsam bleiben. Immer wieder auf die aktuelle Bedrohungssituation hinweisen. Schutzmassnahmen konsequent durchführen und einfordern. Nicht nachlässig werden.
- Zur 'Normalität' zurückkehren: Agieren – nicht reagieren
- Spüren, wenn der Krisenmodus unproduktiv wird
- Immer weniger das Wichtige dem Dringenden opfern
- Längerfristige Entwicklung und Unterbrochenes wieder in den Blick nehmen

## 10. Ökonomie der Kräfte

- Stellvertretung haben!
- Sich nicht unentbehrlich fühlen
- Gefahr der Überbelastung der Leistungsträger. Aufgaben/Last breit verteilen
- Selbstfürsorge
- Pausen machen
- Regeneration
- Gut auf das Immunsystem achten: Viel und gut schlafen, Ernährung, Bewegung
- 'Verpflegungsposten' nicht auslassen