



# Jetzt bloß nicht baden gehen!

## Führen in der Krise – Auf diese Schritte kommt es an

Maurizio M. ist Abteilungsleiter eines zehnköpfigen Teams. Auf ihn können alle zählen: seine Mitarbeitenden ebenso wie die Geschäftsführung, an die er berichtet. Er versteht sich als Leader, der coachend führt. Seit einer Weile sind einige Mitglieder seines multinational zusammengesetzten Teams wegen politischer Auseinandersetzungen in ihren Heimatländern psychisch stark belastet. Ihre Leistungen sind eingebrochen. Gleichzeitig hat die Geschäftsführung des Finanzdienstleisters die Anforderungen enorm erhöht. Selbst extrem belastbar und immer zuversichtlich, macht Maurizio M. das für ihn Naheliegende: Er steigert sein Tempo, nimmt Mitarbeitenden Aufgaben ab, geht auf ihre Sorgen ein. Trotzdem gelingt ihm nicht der Befreiungsschlag, den er für seine strategische Handlungsfähigkeit bräuchte. Er ist unzufrieden und spricht mit einem Coach darüber. Erst jetzt wird Maurizio M. klar, dass er nicht weiter so führen kann wie bisher.

### 1. Warnsignale erkennen, die Lage richtig einschätzen

Manche Krisen treten so schleichend ein, dass man sie nicht als solche wahrnimmt. Typische Anzeichen für eine Krisensituation sind:

- Die Anforderungen an die Abteilung sind extrem gestiegen. Alle geben ihr Bestes und trotzdem hat man das Gefühl, es genügt nicht.
- Die Stimmung wird zusehends gereizter, die Nerven im Team liegen blank.
- Der Chef nimmt Teammitgliedern Aufgaben ab, um sie zu entlasten; er tritt als „Springer“ auf. Trotz seiner Zusatzleistung sind die Anforderungen aber nicht zu erfüllen.
- Die eigene Energie lässt nach. Selbstzweifel und Überlegungen eines Job-Wechsels häufen sich.
- Die Führungskraft spürt ein undefiniertes Unbehagen.

Spätestens beim letzten Punkt muss die Führungskraft innehalten und erkennen: Die Lage ist ernst und ... ich habe kein Problem, ich bin das Problem! Es ist Zeit, in den Krisenmodus zu wechseln.

### 2. Das Mindset auf die Krise einstellen

Führen in "normalen" Zeiten ist wie Regatta-Segeln. Es geht um Wirksamkeit und Schönheit. Also darum, dass die Anforderungen der GF und der internen Kunden erfüllt werden und darum, dass man sich schön an die Prozesse/Standards hält und alle gut dabei aussehen.

Führen in Krisenzeiten ist wie Sturm-Segeln: Es kommt darauf an, die nächste Welle zu überleben und dafür zu sorgen, dass Mannschaft und Schiff nicht beschädigt werden. Dafür ist ein deutlicher Wechsel im Führungsstil nötig. Aber auch ein Shift im Mindset der/des Vorgesetzten.



Führungskräfte im mittleren Management neigen dazu, in stürmischen Zeiten die vermeintlich Schwachen zu schonen. Sie meinen, es sei sinnvoll, jetzt mehr operative Aufgaben selbst zu erledigen – und übersehen, dass sie im falschen Modus sind. Fakt ist, dass jede/r an Bord ein erwachsener Mensch und sehr gut qualifiziert ist. Jede/r hat die Chance verdient, an neuen Anforderungen zu wachsen und dabei Erfolgs- und Misserfolgs Erfahrungen zu sammeln. Der Platz der Führungskraft ist am Steuer, nicht im Maschinenraum!

### 3. Wirksam führen im Krisenmodus

Auf folgende Punkte kommt es jetzt besonders an:

- Wenn die Geschäftsführung zu hohe Ziele steckt oder Zickzack-Kurs fährt: klar kommunizieren, was unter den gegebenen Rahmenbedingungen leistbar ist – und was nicht.
- Den Druck der Geschäftsführung nicht 1:1 ans Team weitergeben.
- Vom trainierenden zum delegierenden Führungsstil wechseln.
- Den Führungs- und Kommunikationsprozess schneller, effizienter und wirksamer gestalten.
- Schrittweise immer (nur) so viel Druck an die Mitarbeitenden durchlassen, dass sie leicht überfordert sind und an den Anforderungen wachsen können (raus aus der Komfortzone).
- Bei aller Fürsorgepflicht – Intensivbetreuung sollte nur kurzfristig erfolgen. Nachhaltiger ist Hilfe zur Selbsthilfe. Das heißt, die Mitarbeitenden werden gefördert, indem sie verkräftbar gefordert werden und daran wachsen können (Prinzip: Fördern durch Fordern).
- In der Kommunikation mit dem Team weniger auf operative Themen eingehen, sondern mehr auf strategische: Wo wollen wir hin? Was sind die wichtigen Prinzipien?
- In Meetings den Lernprozess und Lernfortschritt des Teams in den Vordergrund rücken.
- Den Krisen-Führungsstil durchhalten und auf die Beziehungsebene achten.

Regelmäßig mit jemandem sprechen, der emotional nicht betroffen ist – das hilft, blinde Flecken im Führungsstil zu erkennen, zum Beispiel ein überfürsorgliches Verhalten.

### 4. Aus der Krise herausführen und Lernerfolge sichern

Nach etwa drei Monaten ist es Zeit für eine Zwischenbilanz und den Ausstieg: Sind die Teammitglieder mittlerweile für neue Anforderungen befähigt worden? Befinden sie sich jetzt in einem höheren Reifegrad als vor der Krise, sind sie sturmerprobt? Wenn ja, kann der Führungsstil wieder in einen Normalmodus übergehen; den neuen Normalmodus.

Das heißt nicht, dass alles beim Alten ist. Im Gegenteil: Die Teammitglieder sind inzwischen qualifizierter, belastbarer und souveräner, was sich auch positiv auf ihre Motivation und Ihr Engagement auswirkt. Die Führungskraft kann sich stärker auf strategische Themen konzentrieren und das Team leichter führen als zuvor. Springeraktionen sind deutlich seltener.