

## AUF EINEN BLICK: 5 MAXIMEN FÜR FÜHREN IN DER KRISE

In Krisen wie wir Sie derzeit erleben, ist nicht immer Zeit für ausführliche Analysen und Diskussionen. Krisen sind durch eine hohe Dynamik und die Notwendigkeit gekennzeichnet, schnell Entscheidungen treffen zu müssen. Da diese häufig weitreichende Konsequenzen haben, gilt es unter Stress und Zeitdruck zu validen Erkenntnissen und Entscheidungen zu kommen.

Abgeleitet aus den Gesprächen für das Buch „Führen im Grenzbereich“ mit den Interviewpartnern von Bundeswehr, GSG 9, mit Piloten, Notärzten und Managern sind hier die wichtigsten 5 Maximen für ein verlässliches Handeln zusammengestellt. Sie bieten eine gute Starthilfe, um die Krise und den Grenzbereich gut zu meistern. Diese Maximen werden von Kommandosoldaten überall auf der Welt angewendet. Sie sind die Basis für jeden erfolgreichen Einsatz und sollten uns in zivilen Krisen ebenso anleiten.

### MAXIME 1: DECKUNG

Prinzip aus dem Grenzbereich...

...übersetzt in den Managementalltag

#### 1 Deckung



#### Solidarität

- Das Team steht füreinander ein, man sich gegenseitig unterstützt, um ein gemeinsames Ziel / Projekt etc. zu erfüllen
- Jeder muss über den eigenen Tellerrand hinausschauen und zusammenarbeiten, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen
- Das Motto: wenn einer im Team versagt, versagen alle. Und wenn das Team gewinnt, gewinnt jeder einzelne und trägt zum Erfolg mit bei!

Das Team steht füreinander ein, gibt sich gegenseitig Deckung. Das bedeutet, dass jeder einzelne in einem Team für die anderen mit einsteht, man sich gegenseitig unterstützt, um einen Auftrag zu erfüllen. Jeder muss über den eigenen Tellerrand hinausschauen und zusammenarbeiten, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Denn wenn einer im Team versagt, versagen alle. Und wenn das Team gewinnt, gewinnt jeder einzelne und trägt zum Erfolg mit bei. So sollten – nach der Krise – auch Anreiz- und Bonussysteme ausgesteuert sein, um dieses Verhalten entsprechend zu belohnen.

## MAXIME 2: IN BEWEGUNG BLEIBEN

### Prinzip aus dem Grenzbereich...

#### 2 In Bewegung bleiben



Wenn im Einsatz die Kugeln fliegen, kennt der Kommandosoldat nur eines: sich bewegen, kein leichtes Ziel abgeben. Auch im Management gilt dieses Prinzip: nicht vor Angst in eine Starre versinken, nicht kopflos in blinden Aktionismus verfallen. Stattdessen mit Ruhe und Übersicht die Optionen sortieren, kurz die Vor- und Nachteile abwägen, eine Entscheidung treffen. Denn: auch eine Nicht-Entscheidung hat in solchen Situationen einen Preis!

### ...übersetzt in den Managementalltag

#### Adaptiv & situativ reagieren

- Nicht vor Angst in die Starre gehen
- In Szenarien denken, die Alternativen bis zu Ende durchspielen
- Alternativen bewerten und Fakten zusammensuchen
- Sich auf die neue Situation anpassen und je nach Lage immer wieder flexibel verändern

## MAXIME 3: Priorisieren

### Prinzip aus dem Grenzbereich...

#### 3 First things first



In der komplexen Welt und gar in Krisensituationen oder Grenzbereichen der Führung stürmen auf die Führungskraft eine Vielzahl von Daten, Entscheidungen und Aktivitäten ein. Hier gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren und klare Prioritäten für das Team zu setzen – und diese konsequent auszuführen. Ist man zu sehr in der Hektik verstrickt, empfiehlt sich die berühmte Vogelperspektive, um Abstand zu gewinnen. Mit kühlem Kopf sollte dann die Führungskraft die höchste Priorität dort festlegen, wo es für die Erfüllung des Ziels am wichtigsten ist – und dies dem Team entsprechend vermitteln.

### ...übersetzt in den Managementalltag

#### Priorisieren

- Einen kühlen Kopf bewahren, nicht in Hektik ausbrechen
- Klare Prioritäten für das Team und für sich selbst setzen
- Konsequente Umsetzung der Prioritäten

## MAXIME 4: EINFACH

Prinzip aus dem Grenzbereich...

...übersetzt in den Managementalltag

### 4 Einfachheit



#### Komplexität vermeiden

- Die priorisierten Aufgaben müssen einfach und klar verständlich sein
- Zu viel Komplexität erzeugt zu viele Nachfragen und bremst aus
- Tempo und entschlossenes Handeln sind entscheidend
- Eindeutige Kommunikation befolgen; einfache Botschaften senden

Zu komplexe und komplizierte Anweisungen führen zu Unklarheit und Missverständnissen, zu Nachfragen, zu Fehlinterpretationen, zumindest zu Zeitverlust für das Durchdringen der Aufgabe. Die Führungskraft muss jedem im Team klar machen, was die übergeordnete Absicht hinter dem Auftrag ist, die dahinterliegende Zielsetzung. Aufträge zur Zielerreichung sollten so einfach, nachvollziehbar und konkret wie möglich sein. Auch eine einfache Sprache sollte verwendet werden, damit die „Marschrichtung“ von allen verstanden wird.

## MAXIME 5: VERANTWORTUNG TEILEN

Prinzip aus dem Grenzbereich...

...übersetzt in den Managementalltag

### 5 Verantwortung teilen



#### Empowern & delegieren

- Die Aufgaben aufteilen und im Team verteilen
- Den Teammitgliedern einzelne Aufgaben und Verantwortung übertragen
- Genau erklären, was bis wann zu erarbeiten ist
- Erläutern, wozu diese Aufgaben bzw. Ergebnisse notwendig sind (Sinn!)
- Gegenseitiges Vertrauen aufbauen, dass die anderen ihren Teil zuliefern

Bei der Vielfalt an Themen, die täglich zu bewältigen sind, kann die Führungskraft nicht alles selbst im Blick behalten. Von daher ist es wichtig, dass die Führung und damit die Entscheidungsbefugnisse dezentralisiert werden, je nach Ebene. Jeder sollte – in seinem Ausschnitt und auf seiner Position – eine Führungsaufgabe und Verantwortung übernehmen. Dafür müssen die Mitarbeiter verstehen, was sie konkret tun sollen und *warum*. Das sollte die Führungskraft häufig und klar kommunizieren. Auch muss sich der Mitarbeiter darauf verlassen können zu wissen, was der Vorgesetzte mit seinem Auftrag an ihn eigentlich bezweckt und innerhalb welcher Grenzen er Entscheidungen treffen darf. Hier geht es auch um das gegenseitige Vertrauen von Mitarbeiter und Führungskraft!

Und schließlich empfiehlt **Ed Stafford**, Extrem-Abenteurer und Überlebenskünstler: „In ausweglosen Situationen, echten Krisen, geht es nicht darum, besonders mutig zu sein. Sondern darum, positiv und motiviert zu bleiben.“ Es geht darum, den Stress soweit zu bewältigen, dass man handlungsfähig bleibt, dass man die Optionen abwägen und Entscheidungen treffen kann. Das haben wir auch von der Bundeswehr, der GSG 9, den Piloten und Notärzten gelernt. Stafford weiter: „Dabei ist wichtig zu wissen: die Pläne, die man vorher gemacht hat, ändern sich ständig. Das ist normal und Teil des Alltags und erst recht in Krisenlagen. Es ist wichtig, das zu wissen. Man darf nicht aufgeben darf und muss sich ständig neu ausrichten und anpassen. So überlebt man!“

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen für Ihre Führungsaufgabe allzeit gut gerüstet zu sein, denn: die nächste Krise kommt bestimmt!

Herzlich,

Wiebke Köhler & das Team von impactWunder

impactWunder