

# ART of CHANGING

MANAGEMENT & LEADERSHIP CONSULTANTS

## Digital führen in der Krise

Michael Fortwängler

Derzeit befindet sich die Welt in einer schweren Krise. Das Leben in Isolation und die Arbeit aus dem Homeoffice stellt für viele Menschen eine emotionale Belastung dar und zahlreiche Führungskräfte sind erstmals mit digitaler Führung konfrontiert.

In diesem Text erläutere ich wichtige Prinzipien, um die Herausforderung digitaler Führung in einer Krisensituation zu meistern und werde dabei folgende Kernthemen näher beleuchten:

1. Verstehen, was Krise bedeutet
2. Prioritäten setzen und entscheiden
3. Digitale Kommunikation mit den Mitarbeitern
4. Die Chancen einer Krise

„Das Corona-Virus verändert zurzeit das Leben in unserem Land dramatisch“. So begann Angela Merkel ihre Ansprache vom 18.03.2020. Damit war der Ton gesetzt und spätestens nach ihrer Rede hatte es jeder begriffen - wir befinden uns in einer Krise, die unsere Leben für einige Zeit fundamental verändern wird. Auf allen Ebenen sind die Menschen angehalten, sich den derzeitigen Herausforderungen zu stellen. Für Führungskräfte bedeutet das zunächst einmal, zu verstehen, was Krise wirklich bedeutet.

Krisen können in Krisentypen eingeordnet werden, wie z. B. Produktionsstörfälle, Angriffe auf Informationssysteme, Reputationskrisen, Finanzkrisen etc. Durch diese Einordnung lassen sich bereits die Weichen für den weiteren Umgang mit der Krise stellen.

Wenn wir einmal beim aktuellen Beispiel der Corona-Ausbreitung bleiben, war sehr schnell absehbar, dass sich die Epidemie in China zu einer Pandemie auswachsen wird. Das wurde spätestens dann deutlich, als überall auf der Welt Fälle von Infizierten auftraten und deren Zahl schnell anwuchs.

Es war ebenfalls bald klar, dass niemand gegen das neue Corona-Virus immunisiert ist und sich jeder, der auf das Virus trifft, infizieren wird. Man wusste außerdem recht schnell, dass das neue Corona-Virus extrem kontagiös ist und man sich sehr leicht damit ansteckt.

Die entscheidende Information für das Krisenmanagement war die Tatsache, dass sich die Ansteckungsrate als Exponentialfunktion vollzieht, d.h. alle X Tage verdoppelt sich die Zahl der Infizierten. Als deutlich wurde, dass das in Deutschland etwa alle drei bis vier Tage geschieht, konnte hinreichend exakt berechnet werden, wann unser Gesundheitssystem bei einem weiter ungebremsten Anstieg zusammenbrechen würde.

Dem galt es gegenzusteuern und die Bundesregierung - in Abstimmung mit den Bundesländern und beraten durch Wissenschaftler - verhäng als Maßnahme zur Verlangsamung der Ausbreitung das Social Distancing und den Shutdown vieler Bereiche des öffentlichen Lebens.

Dafür mussten wichtige Güter gegeneinander abgewogen werden, denn elementare Bürgerrechte werden außer Kraft gesetzt und der Wirtschaft wird immenser Schaden zugefügt. Priorität bei diesen Maßnahmen ist die Funktionsfähigkeit des Gesundheitssystems und die angemessene medizinische Versorgung aller.

Die Verkündung der Maßnahmen erfolgte durch die Bundeskanzlerin in besagter Rede mit einem eindringlichen Appell an das ganze Volk, der die Gemeinsamkeit der Anstrengungen hervorhob, aber auch klar machte, dass es um Regeln geht, nicht um Empfehlungen. Frau Merkel betonte außerdem, dass man in einer solchen Situation lernfähig bleiben muss, „um jederzeit umdenken und mit anderen Instrumenten reagieren zu können“. Damit hat sie vorschnellen Erwartungen vorgebeugt.

## **1. Verstehen, was Krise bedeutet**

### Die Schritte zur Bewältigung einer Krise

In dieser kurzen Schilderung der realen Situation der Corona-Krise sind wichtige Schritte für die Bewältigung einer Krise enthalten:

- Das Verständnis der Krise: Was sind auslösende Faktoren? Wie kann die Komplexität schnell auf die entscheidenden Faktoren heruntergebrochen werden? Was sind Konsequenzen möglicher Verläufe?
- Klärung der Prioritäten: Was sind die wichtigsten Interessen und Ziele?
- Die Entscheidung: Wer entscheidet und wer muss einbezogen werden?
- Umsetzung der Maßnahmen: Welche Faktoren sind für die Umsetzung wichtig und müssen frühzeitig bedacht werden?
- Die menschliche Dynamik: Wie wird mit dem psychologischen Faktor umgegangen, d.h. wie werden Ängste, Widerstände, Unsicherheit etc. aufgefangen?
- Chancen: Welche Chancen und Lerneffekte könnte es geben, die ebenfalls schon bedacht werden können?

### Alles ist anders

Krise bedeutet zunächst, dass alles plötzlich anders ist. Niemand ist wirklich vorbereitet und die Gewissheit, mit der wir bestimmte Dinge bisher getan haben, wird plötzlich in Frage gestellt. Im Falle der Corona-Pandemie betrifft das gleich mehrere Lebensbereiche auf einmal.

Ungewöhnliche Situationen erfordern ungewöhnliche Maßnahmen. Diesen Spruch kennt jeder. Meist suchen wir in ungewohnten Situationen als erstes jedoch nach einer gewohnten Lösung. Zu verstehen, was z.B. der exponentielle Anstieg bei der Ausbreitung des Virus bedeutet, hat anfangs fast alle überfordert. Die Situationen unseres normalen Alltags sind linear ausgerichtet. Wir können erst begreifen, was es bedeutet, dass sich die Zahlen alle paar Tage verdoppeln, wenn wir anfangen zu rechnen und es schwarz auf weiß sehen: in wenigen Wochen hätten wir mehrere Millionen Infizierte.

### Es regiert die Angst

In Zeiten der Krise regiert die Angst und alle suchen Halt. Diese Angst gebiert verstärkt Aberglaube (z.B. in Form von Verschwörungstheorien), Simplifizierungen („Man sollte nur die Alten und Gefährdeten isolieren.“) und brutale Lösungsideen („Lasst es laufen, sieben Milliarden Menschen sind ohnehin zu viel für den Planeten.“). Um der Angst Herr zu werden, greifen manche zu Beschönigung, Verleugnung, Besserwisserei, Egoismus und Gejammer. Andere werden panisch oder fallen in Schockstarre. In Zeiten der Krisen wird verstärkt klare Führung von oben erwartet. Entscheider, die möglicherweise vorher noch massiver Kritik ausgesetzt waren, werden wieder in ihrer originären Rolle wahrgenommen. Entsprechend werden Erwartungen an sie gestellt. Das alles ist menschlich und daher vorhersehbar.

### Entscheider sind im Sichtflug unterwegs

Eine weitere Schwierigkeit: Maßnahmen gegen die Krise finden im Sichtflug statt, d.h. es kann oft nur ad hoc entschieden werden, weil die Fakten- und Datenlage es nicht anders zulässt. Manchmal müssen Entscheidungen sogar kurzfristig wieder geändert werden, da in Zeiten der Krise sich die Erkenntnisse schnell ändern können und extrem steile Lernkurven gefragt sind. Das verunsichert zusätzlich und das Vertrauen in die Führung kann sehr schnell ins Wanken geraten. Oft sind unpopuläre Maßnahmen erforderlich und wer allen gefallen möchte, neigt zum Zögern.

### Was wird gebraucht?

Es sind Menschen gefragt, die bereit sind, Entscheidungen auf unsicherer oder beschränkter Datenlage zu treffen und auch unpopuläre Maßnahmen zu veranlassen. Viele dieser Entscheidungen sind riskant, da Ausgangsdaten oft nicht ausreichend validiert werden können und langwierige Risikoabwägungen ausbleiben müssen. Entscheider müssen daher bereit sein, ein höheres Risiko einzugehen, als sie es gewohnt sind.

In diesen schwierigen Zeiten müssen Führungskräfte vermehrt widerstreitende Interessen ausbalancieren können. Beispielweise müssen sie Zahlungen stornieren und gleichzeitig Reputationsschäden vermeiden oder die Belegschaft beruhigen und zur gleichen Zeit harte Restrukturierungsmaßnahmen planen oder Zuversicht verbreiten und im Innern auf das Schlimmste vorbereitet sein etc. Das führt zu Wertekonflikten, die zu meistern sind.

Unternehmen sind durch die Corona-Krise gezwungen, Verfahren zu beschleunigen und alte Prozesse außer Kraft zu setzen. Statt nur zu improvisieren, ist es wichtig, schnell neue Prozesse zu etablieren. Auch wenn diese gegebenenfalls nur vorübergehend eingesetzt werden, sorgen sie dennoch für verlässliche und geregelte Abläufe. Führungskräfte müssen jetzt in der Lage sein, die Prozesslandschaft schnell den geänderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Alle Menschen, die Führungsaufgaben wahrnehmen, sollten verstehen, was Krise bedeutet, um in dieser ungewohnten Umgebung angemessen reagieren zu können.

### Abstract:

- Verstehen Sie, was Krise bedeutet (siehe oben).
- Erwarten Sie von Menschen nicht, dass sie sich in einer Krisensituation auf Antrieb angemessen verhalten.
- Als Führungskraft müssen Sie die Krise steuern und gleichzeitig dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter sich angemessen verhalten.
- Machen Sie sich damit vertraut, dass Ihre Welt in Zeiten der Krise Eindeutigkeit und Gewissheit einbüßt und nichts mehr so linear verläuft wie bisher.
- Seien Sie bereit, widerstrebende Interessen auszubalancieren und mit inneren Konflikten zu leben.
- Passen Sie Strukturen und Prozesse schnell an die Bedingungen der Krise an.
- Stellen Sie Transparenz her und kommunizieren Sie Ihre Entscheidungen klar.

## **2. Prioritäten setzen und entscheiden**

### Im Team besser als alleine

Erfahrungen aus Katastrophenschutz Einsätzen zeigen, dass in Krisen der Einsatz eines zentralen Führungsteams ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Bewältigung der Krise ist. Diese zentrale Einheit kann über alle Organisationsgrenzen hinweg schnell Entscheidungen

treffen. Dementsprechend wurden in vielen Unternehmen Corona-Taskforces eingesetzt, die genau diese Anforderung erfüllen.

Der zentrale Zugriff über Organisationsgrenzen hinweg und die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen sind Erfolgsfaktoren. Dass in solchen Teams neben der Fachkompetenz verschiedener Bereiche auch unterschiedliche Persönlichkeitstypen zusammenfinden, die sich gegenseitig ergänzen und ausgleichen können, ist ebenfalls hilfreich. In Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale können z.B. Besonnenheit und Draufgängertum solche Gegensätze darstellen.

Manche Führungsteams versäumen es, gleich von Anfang die Zuständigkeiten festzulegen. Wichtige Frage zu Beginn: Wer kommuniziert aus dem Krisenstab wohin?

#### Kontrollverlust erzeugt Denkfehler

Vor allem zu Beginn sind viele Mitarbeiter durch die Krise überfordert, da plötzlich alles anders ist und noch sehr undurchschaubar erscheint. Das ist mit einem subjektiven Gefühl von Kontrollverlust verbunden. Der Versuch, die Kontrolle aufrechtzuerhalten oder wiederzuerlangen, kann dabei zu einer Reihe von kognitiven Fehlleistungen führen. Das kann sich z.B. in einer Unzugänglichkeit für Argumente äußern oder im Vortäuschen vermeintlicher Stärke und Überlegenheit.

In Krisenzeiten finden bestimmte kognitive Fehler in der Entscheidungsfindung besonders häufig statt. Hier eine Auswahl von Fehlern, die vermehrt vorkommen:

- Verengte Auswertung von Informationen (*Tunnelblick*)  
Es werden nur Informationen herangezogen, die zur vorgefassten Meinung oder Strategie passen.
- Mangelnde Prioritätensetzung (*Herumwursteln*)  
Es wird nach dem Prinzip eines Reparaturdienstes gehandelt, d.h. es werden immer nur die gerade anstehenden Probleme gelöst.
- Einfache Wirkmodelle und Erklärungen werden bevorzugt (*Simplifizierung*)  
Man sucht nach sehr einfachen Erklärungen, um auch die Lösungen einfach gestalten zu können.
- Mangelnde Analyse von Fern- und Nebenwirkungen (*Augen zu und durch...*)  
Die Lösungsfindung ist zu eng auf die erwünschten Effekte ausgerichtet und ein mögliches Scheitern der eigenen Pläne wird nicht erwogen.
- Wer hat Schuld? (*Fingerpointing*)  
Es werden Sündenböcken gesucht, weil die eigene Person entlastet wird, wenn sich ein Schuldiger benennen lässt.
- Ungeprüfte Übertragung von Vorwissen (*Schablonendenken*)  
Modelle und Lösungsansätze, die früher erfolgreich waren, werden übertragen, ohne die Eignung unter den neuen Bedingungen zu überprüfen.

Zur Illustration wie das in der Realität aussieht: Betrachtet man das Verhalten Donald Trumps von Anfang bis Ende März 2020 im Umgang mit der Corona-Krise, so ist sein Verhalten beispielhaft für jeden einzelnen dieser kognitiven Fehler - zum Glück hatte er besonnene wissenschaftliche Berater an seiner Seite, die es jeweils geschafft haben, auf ihn korrigierend einzuwirken.

#### Das gute alte Eisenhower-Prinzip - nie so wichtig, wie in der Krise

Was ist wichtig, was ist dringend, was ist wichtig und dringend? Wenn es jemals angemessen war, nach dem Eisenhower-Prinzip zu arbeiten, dann in Zeiten der Krise. Die Matrix ist sehr

simpel und hilft, die richtigen Prioritäten zu setzen. Es wird zwischen vier Feldern unterschieden:

- Wichtig und dringend -> Sofort (selbst) erledigen
- Wichtig, aber nicht dringend -> Terminieren und (selbst) erledigen
- Nicht wichtig, aber dringend -> Delegieren
- Weder wichtig noch dringend -> Liegen lassen

Wie bereits eingangs erwähnt, hatten die Entscheidungsträger in der Politik in der Corona-Krise Prioritäten zu setzen und dabei drei wichtige Güter zu bewerten: die Bürgerrechte, die wirtschaftliche Stabilität und die Aufrechterhaltung der medizinischen Systeme. Die Sicherung der medizinischen Systeme wurde als am dringlichsten und gleichzeitig wichtigsten bewertet. Dementsprechend fiel die Entscheidung aus. Dafür gab es Applaus, jedoch nicht von allen Seiten.

#### Abstract:

- Seien Sie sich des eigenen Kontrollverlustes bewusst.
- Seien Sie auf der Hut vor den eigenen Denkfehlern und den Denkfehlern anderer.
- Entscheiden Sie konsequent nach den Kriterien „Wichtig“ und „Dringend“ und setzen Sie klare Prioritäten.
- Seien Sie bereit, unpopuläre Maßnahmen einzuleiten und leben Sie damit, dass nicht alle Ihre Entscheidungen gut finden.
- Treffen Sie keine einsamen Entscheidungen, bilden Sie vertrauenswürdige und kompetente Teams, in denen die Aufgabenverteilung von Anfang an klar geregelt ist.

### **3. Digitale Kommunikation mit den Mitarbeitern**

#### Digitale Kommunikation ist reduzierte Kommunikation

In der derzeitigen Corona-Krise läuft die Kommunikation für einen Großteil der Mitarbeiter fast vollständig digital. Das führt zu einem reduzierten Kontakt, da Informationskanäle in der digitalen Kommunikation fehlen. Im direkten Gespräch vor Ort haben wir neben dem reinen sprachlichen Inhalt die non-verbale Faktoren Stimme, Mimik, Gestik, gestische Körperbewegung, Körperhaltung, Proxemik (Verhalten im Raum), autonome Körperreaktionen (Zittern, Erstarren, Erröten, Erblassen etc.) und ein Phänomen, das man als Atmosphäre im Raum bezeichnen könnte.

Bei der Kommunikation über Email und Telefon fehlen mehrere dieser Kanäle, selbst Video-Telefonie ist reduzierter Kontakt, da die non-verbale Kommunikation nur unvollständig ist und die Atmosphäre im Raum ebenfalls fehlt.

In der täglichen Arbeit mit Präsenz am Arbeitsplatz gibt es neben ganz offiziellen Meetings und berufsbezogenen Gesprächen kurze Begegnungen im Flur, in der Kantine, im Fahrstuhl, am Kaffeeautomaten, an der Pforte, auf dem Parkplatz etc. Der soziale Kontakt, das Sehen und das Wahrgenommen werden, vollzieht sich in der Firma daher auf vielfältige Weise. Bei der digitalen Arbeit entfallen diese Anteile an sozialem Kontakt vollständig und ein Gefühl der Isolierung und Orientierungslosigkeit kann sehr leicht entstehen.

#### Wertschätzung dringend gesucht!

In Zeiten der Krise, wenn Angst und Verunsicherung regieren, ist das Bedürfnis nach Sozialkontakt und Wertschätzung besonders groß. Untersuchungen zeigen, dass es schon im „Normalbetrieb“ in Bezug auf Wertschätzung ein sehr großes Gefälle zwischen der Selbstwahrnehmung von Führungskräften und der Wahrnehmung durch die Mitarbeiter gibt.

Die Führungskräfte gaben sich in diesen Erhebungen gute Noten für die Wertschätzung ihrer Mitarbeiter, während diese angaben, kaum Wertschätzung zu bekommen. Diese Diskrepanz wirkt sich durch den reduzierten Kontakt beim digitalen Arbeiten und durch das gesteigerte Bedürfnis nach Gesehen-werden in Zeiten der Krise noch stärker aus.

Die Wirkung von Lob und Anerkennung wird außerdem allgemein sehr stark unterschätzt. Tatsächlich existiert im limbischen Teil des Gehirns jedoch ein sogenanntes Belohnungssystem, bestehend aus einer Reihe von Arealen und Nervenverbindungen. Wichtige Akteure in diesem System sind neben Dopamin, auch körpereigene Opiate und Oxytocin, ein Hormon, das laut wissenschaftlicher Forschungsergebnisse mit den psychischen Zuständen von Liebe, Vertrauen und Ruhe korreliert. Die Freisetzung dieser Stoffe entspannt uns und löst Glücksgefühle bzw. Lebensfreude aus. Neurobiologische Studien zeigen, dass dieses Belohnungssystem sehr stark aktiviert wird, wenn wir von anderen gesehen und sozial anerkannt werden.

Es ist daher in Krisenzeiten und im Rahmen digitaler Arbeit eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften, mit ihren Mitarbeitern regelmäßig im Kontakt zu sein und wertschätzende Komponenten in der Kommunikation zu betonen. Dabei geht es darum,

1. Zeit mit den Mitarbeitern zu verbringen
2. Lob und Anerkennung ganz explizit zum Ausdruck zu bringen
3. Aufmerksam und zugewandt zu sein
4. Hilfestellungen anzubieten.

#### Ich möchte gehört werden!

Was brauchen die Mitarbeiter in Krisensituationen sonst noch? Dass sie gehört werden!

Die Mitarbeiter brauchen Raum, um Ängste und Unsicherheit auszudrücken, aber auch um ihre Erwartungen und Hoffnungen zu formulieren. Alle leben in diesen schwierigen Zeiten in Ungewissheit und Sorge - dem Ausdruck zu geben, führt dazu, dass der Druck etwas nachlässt und Kopf und Seele wieder freier werden, um im nächsten Schritt Vorschläge einzubringen oder hilfreiche Informationen und Einsichten liefern zu können. Mitarbeiter haben ein Bedürfnis nach sinnvoller Einbindung und wollen einen Wertbeitrag liefern.

#### „Brainwash“

Es ist eine ganz zentrale Funktion in der Moderation aller Gespräche in Krisenzeiten, wieder und wieder den Kontext der Krisensituation zu erläutern. Man kann es fast schon als „Brainwash“ bezeichnen, so oft muss wiederholt werden, dass in einer Krise die Bedingungen des Sichtflugs herrschen und oft nur ad hoc entschieden werden kann, dass Entscheidungen manchmal kurzfristig wieder geändert werden müssen, dass der Einsatz, der in dieser schwierigen Zeit vom Einzelnen gefordert wird, weit über das Normalmaß hinausgeht.

Alle müssen sich schnellstmöglich an die Rahmenbedingungen der Krisenbewältigung gewöhnen. Wenn es für die Führungskraft in der Kommunikation mit den Mitarbeitern um „Senden“ geht, ist das die wichtigste Botschaft - bis es alle begriffen haben.

Führen Sie neben den Gruppenmeetings zusätzlich Einzelgespräche mit den Mitarbeitern, um die Anbindung aufrechtzuerhalten und die persönliche Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen.

#### Mehr Push, aber immer noch Pull

Um in einer Krisensituation sicherzustellen, dass die Kommunikation unser Gegenüber auch wirklich erreicht, ist es erforderlich, die jeweils beste Kommunikationsmethode zu verwenden.

Alle Kommunikationselemente kann man auf vereinfachende Weise in zwei Kategorien unterteilen: Push-Kommunikation und Pull-Kommunikation.

Push-Kommunikation arbeitet mit mehr Nachdruck und aus einer dominanten Position heraus und stellt sicher, dass unser Gegenüber die Informationen entgegennehmen muss und sich veranlasst sieht, entsprechend zu reagieren. Push-Kommunikation ist fordernd und lässt dem Gegenüber weniger eigenen Entscheidungsraum als die Pull-Kommunikation.

Push-Kommunikation wird in der Regel negativ bewertet; das ist vielleicht schon in normalen Zeiten etwas zu idealistisch gedacht, spätestens in Zeiten der Krise, wenn klare und durchsetzungsstarke Führung wichtig ist, können Formen der Push-Kommunikation sehr hilfreich sein.

Bestimmte Elemente der Push-Kommunikation werden unter anderem auch eingesetzt, wenn unabhängig von der Hierarchieebene aus einer dominanten Position heraus agiert werden muss, z.B. weil Geschwindigkeit wichtig ist und die Zeit für Diskussionen und Abstimmungen fehlt, andere wenig einbringen können oder die Angelegenheit trivial ist.

Pull-Kommunikation hingegen arbeitet mit Kooperation und ist interaktiv, d.h. unser Gegenüber kann sich einbringen und die Kommunikation aktiv mitgestalten. Das Ergebnis der Kommunikation, im Sinne von erreichten Lösungen, ist von den Beteiligten gemeinsam erarbeitet und wird dann in der Umsetzung auch gemeinsam getragen.

Auch die Pull-Kommunikation hat in einer Krisenzeit einen wichtigen Platz und ist zeitlich einzuplanen, da wo andere einbezogen oder gemeinsame Lösungen erarbeitet werden, da wo auf die Anliegen von Kollegen und Mitarbeitern eingegangen wird oder ihre Emotionen aufgefangen werden.

Beispiele für Mittel der Push-Kommunikation

- Geschlossene Fragen
- Anweisungen geben
- Sachliche, dichte Informationen vermitteln
- Korrigierende Erläuterungen geben
- Direktive Vorschläge machen
- Kontrollieren
- Sachverhalte drastisch darstellen
- Auf Inhalte des anderen nicht eingehen
- Aufzeigen von Konsequenzen
- Konfrontation

Beispiele für Mittel der Pull-Kommunikation

- Offene Fragen
- Veranschaulichung durch Bilder
- Raum lassen für subjektive Mitteilungen
- Empathisch und mitfühlend reagieren und aus Sicht des anderen denken
- Gesprächsinhalte spiegeln
- Emotionen aufnehmen
- Durch Fragen tiefer gehen
- Lösungsvorschläge erbitten

- Auf indirekte Mitteilungen achten und darauf eingehen
- Einwände wertschätzend entgegennehmen

Praktische Beispiele für Push und Pull-Kommunikation in der Krise:

- Beim Gesprächsbeginn  $\Rightarrow$  Pull: z.B. durch offene Fragen nach der Befindlichkeit.
- Bei Angst und Bedenken  $\Rightarrow$  Pull: z.B. durch offene Fragen, Spiegeln, beruhigende Argumentation.
- Bei Zweifeln  $\Rightarrow$  Pull: z.B. durch wertschätzendes Annehmen der Einwände und erst danach moderates Einbringen von erläuternden Gegenargumenten.
- Die andere Person fühlt sich nicht zuständig  $\Rightarrow$  Push: z.B. durch Formulierung klarer Anforderungen.
- Unkonkrete oder ausweichende Antworten  $\Rightarrow$  Push: z.B. durch Präzisierung des Themas und durch geschlossene Fragen.
- Für die eigene klare Positionierung  $\Rightarrow$  Push: z.B. durch absolute Statements ohne relativierende Elemente.
- Lange Monologe der anderen Person  $\Rightarrow$  Push: z.B. durch Unterbrechen.

Push und Pull kann kombiniert werden, z.B.:

- Follow-up wurde nicht durchgeführt  $\Rightarrow$  Pull: dem anderen Raum für Erläuterung der Situation geben, dann  $\Rightarrow$  Push: klare Anforderung formulieren, dann  $\Rightarrow$  Pull, durch gemeinsame Lösungsfindung.
- Commitment-Bruch  $\Rightarrow$  Pull: dem anderen Raum für Erläuterung der Situation geben, dann  $\Rightarrow$  Push: Anforderung formulieren und gegebenenfalls Enttäuschung über Nichteinhaltung ausdrücken, dann wieder  $\Rightarrow$  Pull: durch Bitte zur Erneuerung des Commitments, dann wieder  $\Rightarrow$  Push: durch Aufzeigen von Konsequenzen, bei erneuter Nichteinhaltung, dann wieder  $\Rightarrow$  Pull: durch Verweis auf Vertrauen darauf, dass es besser klappen wird.

#### Klare Kommunikationsstrukturen sind wichtig

Digitale Meetings brauchen klare Regeln und Strukturen. Um den Informationsfluss in Gang zu halten und mit den Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben, haben sich tägliche Video-Konferenzen bewährt. Sie sind das beste Mittel, um über den aktuellen Status zu informieren und auch die Mitarbeiter zu Wort kommen zu lassen.

Die wesentlichen Prinzipien dieser Form des Austausches:

- Definieren sie einen festen Zeitpunkt, zu dem das Meeting regelmäßig stattfindet.
- Legen Sie den zeitlichen Rahmen und die Struktur fest. In der aktuellen Situation ist es sinnvoll, den Termin in zwei Blöcke einzuteilen:
  - Aktuelle Informationen der Führungskraft an die Teammitglieder
  - Informationen der Teammitglieder untereinander und an die Führungskraft.

Für jeden der beiden Blöcke sollte ein fester Zeitrahmen vereinbart und auch eingehalten werden. Im Projektgeschäft haben sich 10 – 15 Minuten bewährt. Für gesonderte Themen und größere Veränderungen kann dieser erweitert werden.

- Jedes Teammitglied geht stets vorbereitet in das digitale Meeting
- Als Struktur, nach der jedes Teammitglied informiert, können folgende Fragen verwendet werden:

- Womit habe ich mich am vorhergehenden Arbeitstag beschäftigt? (In Projekten i.d.R.: „Was habe ich die letzten 24 Stunden zur Zielerreichung beigetragen?“).
- Womit werde ich mich bis zum nächsten Termin beschäftigen? („Was werde ich die nächsten 24 Stunden zur Zielerreichung beitragen?“).
- Was behindert mich/uns aktuell bei der Zielerreichung?

Kritische oder diskussionswürdige Themen werden nicht in dem Meeting besprochen, sondern, falls erforderlich, in einem separaten Termin. So ist es möglich, den vereinbarten Zeitrahmen einzuhalten und die Konferenzen nicht durch ausufernde Redebeiträge einzelner zu belasten. Außerdem können im Einzelgespräch schwierige oder emotionale Reaktionen besser aufgefangen werden.

Es ist wichtig, den Mitarbeitern zu erklären, dass dieser Termin kein zusätzlicher Kontrollmechanismus ist. Er dazu dient, auch in Zeiten des digitalen Arbeitens in Bezug auf aktuelle Themen, immer up to date zu sein und zu wissen, was gut läuft und wo es Schwierigkeiten und Handlungsbedarf gibt bzw. wo und für wen Unterstützung benötigt wird.

Starten und beenden Sie das Meeting stets wertschätzend - ein Scherz oder „Kopf hoch“ tut allen gut.

#### Auch profane Tipps können wichtig sein

Manche sind nicht nur mit der Krise überfordert, sondern auch mit der Situation im permanenten Homeoffice. Auf engem Raum zu arbeiten, gegebenenfalls mit dem Partner, der auch im Homeoffice sitzt oder einer ganzen Familie, die ständig zu Hause ist, und ohne die üblichen Sozialkontakte am Arbeitsplatz und in der Freizeit, das kann sehr schnell zermürend werden. Die meisten haben zu Hause kein räumlich definiertes Homeoffice und schon bald kommt es daher zu einer ständigen Vermischung von Privatleben und Arbeit.

Scheuen Sie sich als Führungskraft nicht, Ihren Mitarbeitern auch ganz profane Tipps zur Gestaltung des Arbeitsalltages im Homeoffice zu geben:

- Arbeiten Sie einen genauen Tagesplan aus, mit exakten Zeiten für die Mahlzeiten, Arbeitsperioden, Zeiten der Raumnutzung, Freizeit, Zeit mit den Kindern etc.
- Räumen Sie für die Zeit des permanenten Homeoffice gegebenenfalls die Wohnung um, damit Sie halbwegs angemessene Arbeitsbedingungen schaffen können
- Machen Sie sich am Morgen so zurecht, als würden Sie in die Firma gehen
- Halten Sie sich unbedingt an die festgelegten Arbeitszeiten
- Führen Sie Videokonferenzen mit der Firma nicht vom Schlafzimmer oder dem Badezimmer aus
- Sorgen Sie für ausreichend Bewegung und Sport
- Wenn der Druck zu Hause zu groß wird, sprechen Sie sofort mit einer Vertrauensperson.

#### Fehler eingestehen, aber keinen Seelenstriptease

In der Krise muss alles schnell gehen, daher passieren Fehler. Wenn Führungskräfte Fehler machen, ist es wichtig, diese selbst offen zu legen und zu verdeutlichen, was daraus gelernt wurde. Es ist jedoch nicht hilfreich, (wie es in manchen Ratgebern steht), in schwierigen Zeiten das innerste nach außen zu kehren und über die eigenen Ängste und Unsicherheiten zu reden. Das kann gegebenenfalls in der Rückschau geschehen, wenn alles überstanden ist. In der Krise brauchen die Mitarbeiter starke Führung - das Bild des „Felsen in der Brandung“ wird hier zurecht bemüht.

Manchmal haben Sie keine Antwort auf eine Frage. Es ist angemessen als Führungskraft auch einmal zu sagen: „Das weiß ich noch nicht - aber wir arbeiten mit Nachdruck daran.“

### Loyalität und Zusammenhalt sind extrem wichtig

Nicht alle Maßnahmen, die von der Chef-Etage beschlossen werden, finden auf den Ebenen darunter Zuspruch. Nicht alles, was der Chef der einen Abteilung tut, findet die Chefin der anderen Abteilung richtig. Nicht alles, was in dem einen Bereich beschlossen wird, hilft dem anderen Bereich. In Zeiten der Krise ist Loyalität jedoch essentiell, denn nichts verunsichert die Mitarbeiter mehr, als wenn sie mitbekommen, dass Bereiche oder Führungspersönlichkeiten uneins sind. Das Wir-Gefühl, das entstehen soll, um gemeinsam durch alle Schwierigkeiten hindurchzugehen, entsteht nicht, wenn die Vorbilder ein schlechtes Beispiel geben und sich öffentlich gegenseitig kritisieren oder beschlossene Maßnahmen nur halbherzig an die Mitarbeiter kommunizieren oder darüber spekulieren, was Kollegen zu bestimmten Entscheidungen gebracht haben könnte. Loyalität ist in dieser Zeit daher oberstes Gebot.

### Und ich selbst?

Führungskräfte stehen nicht über den psychologischen und kognitiven Herausforderungen, die mit der Krise verbunden sind. Sie sind durch die größere Verantwortung manchmal sogar noch mehr belastet. Menschen, die psychisch sehr robust sind, kommen sicher besser durch die Krise, als Menschen, die sich etwas leicht zu Herzen nehmen. Vor allem Menschen mit den folgenden Persönlichkeitsmerkmalen werden in dieser Zeit vermutlich etwas weniger belastet sein:

- Ein positives Selbstbild
  - Attribute sind Selbstvertrauen, eine positive Grundeinstellung, Zielorientierung und Humor
- Gute Kausalanalyse
  - Attribute sind klares Denken, überlegtes Handeln und die Fähigkeit, schnell Ursache-Wirkung-Verknüpfungen zu erkennen
- Initiative und Entscheidungswille
  - Attribute sind Initiative, Mut, aktives Handeln und Umsetzungsorientierung
- Kommunikationsfähigkeit
  - Attribute sind Offenheit, Klarheit, Empathie und zielgruppengerechte Sprach- und Sprechfähigkeit
- Emotionale Intelligenz
  - Attribute sind Selbstreflexion, Teamfähigkeit, Sozialkompetenz und Kooperationsfähigkeit.

Für alle Führungskräfte gilt: in dieser Zeit der erhöhten Belastung sollte für entsprechende Unterstützung gesorgt werden, d.h. es sollten Menschen geben, an die man sich vertrauensvoll wenden und mit denen man Situationen, Herausforderungen und die inneren Konflikte besprechen kann. Das können Menschen im Kollegen-, Freundes- oder Familienkreis sein oder ein Trainer oder Coach.

### Abstract:

- Halten Sie so oft es irgend geht Kontakt zu Ihren Mitarbeitern und drücken Sie Ihre Wertschätzung für sie aus - sowohl im Rahmen von Video-Konferenzen als auch in Einzelgesprächen.
- Geben Sie zu Beginn von Einzelgesprächen immer kurz Raum für den Ausdruck der Befindlichkeit.

- Erläutern Sie vielfach, was Krise bedeutet.
- Wechseln Sie situationsbedingt zwischen Push- und Pull-Kommunikation.
- Führen Sie tägliche Video-Konferenzen mit einem festgelegten Ablauf durch.
- Sprechen Sie problematische oder kritische Themen eher im Einzelgespräch an.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern Tipps für die Gestaltung der Arbeit im Homeoffice.
- Gestehen Sie eigene Fehler ein, aber behalten Sie Ihre Ängste und Unsicherheiten für sich.
- Seien Sie unbedingt loyal und unterstützen Sie das Wir-Gefühl und die gemeinsamen Anstrengungen.
- Sorgen Sie auch für Ihre eigene Unterstützung durch Menschen aus dem Kollegen-, Familien- oder Freundeskreis oder durch einen Trainer oder Coach.

#### 4. Die Chancen der Krise

Krisen brechen scheinbar aus dem Nichts hervor und treffen uns völlig überraschend und unvorbereitet. Krisen, wie z.B. die weltweite Ausbreitung des Corona-Virus, sind in Wirklichkeit jedoch fast immer absehbar.

Am 18. Oktober 2019 fand in New York die Simulationsübung *Event 201* statt. Veranstaltet wurde die Übung vom Johns Hopkins Center for Health Security, dem Weltwirtschaftsforum und der Gates-Stiftung. Es ging bei dieser Simulation um die Einsatzbereitschaft von Behörden und privaten Organisationen bei einer Pandemie und es wurde dafür ein Szenario entworfen, das im Falle einer ungebremsten Pandemie von 65 Millionen Toten ausging.

##### Lernen für das nächste Mal

Natürlich konnte niemand vorhersehen, dass fast genau ein Monat später tatsächlich die Ausbreitung eines aggressiven Virus beginnen würde, gegen das wir Menschen nicht immun sind. Aber dass nach der Verbreitung von HIV, Mers, Sars, Ebola und Schweinegrippe in den letzten Jahrzehnten, bald ein weiterer gefährlicher Erreger kommen könnte, war doch ziemlich wahrscheinlich. Bereits 2012 gab es schon ein wissenschaftliches Szenario für eine Pandemie, das ziemlich genau der heutigen Situation entspricht. Es wurde im Januar 2013 in der Bundesdrucksache 17/12051 (ab Seite 55) von der Bundesregierung veröffentlicht. (Siehe ab Seite 55 <https://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/120/1712051.pdf>).

Diese Chance bietet grundsätzlich jede Krise: Wir können aus dem gesamten Verlauf lernen und nächstes Mal besser vorbereitet sein.

##### Vieles geht plötzlich einfacher und schneller

Die Chancen der Corona-Krise sind schon ganz am Anfang sehr greifbar: Derzeit zwingt das Corona-Virus viele Unternehmen Verfahren zu beschleunigen, Regeln zu vereinfachen und Entscheidungen mit weniger formalen Genehmigungsschleifen zu treffen.

Eine Krise reißt uns aus gewohnten Handlungsmustern und vieles kann neu gedacht und geregelt werden und wenn es sich bewährt, wird es nach der Krise bleiben. Es ist beispielsweise schon jetzt absehbar, dass die Akzeptanz des Homeoffice mit stärkerer Nutzung digitaler Medien nach der Krise höher sein wird, als davor.

Nicht nur umfassende Homeoffice-Lösungen und digitale Meetings waren eine sofortige Konsequenz, Corona zwingt auch weitere Bereiche zu einer stärkeren Digitalisierung, z.B. Behördengänge, ärztliche Konsultationen, Kreditanträge, E-Commerce, E-Learning, bargeldlosen Zahlungsverkehr etc.

### Einfluss auf die Globalisierung

Innerhalb kurzer Zeit müssen global operierende Unternehmen gerade ihre Lieferketten neu aufstellen. Die große Abhängigkeit von China und dem globalen Zulieferermarkt gerät derzeit verstärkt in den Blick. Gut möglich, dass manche Konzernlenker sich jetzt Gedanken darüber machen, diese extreme Abhängigkeit wieder etwas zurückzudrehen. Die Corona-Krise könnte daher Einfluss auf die weitere Ausgestaltung der Globalisierung haben, mit einer Stärkung deutscher und europäischer Standorte.

### Zeit für Konsolidierung und Nachhaltigkeit

Auch die Börsen- und Investmentwelt wird sich in dieser dynamischen Situation wandeln. „Die aktuelle Pandemie führt uns vor Augen, wie fragil die Welt ist und welcher Wert in nachhaltigen Portfolios steckt. Wenn wir diese Krise überstanden haben und Anleger ihre Portfolios anpassen, haben wir die Möglichkeit, eine nachhaltigere Welt zu schaffen.“ Das sagt kein geringerer als Larry Fink, CEO von BlackRock und mit 7,4 Billionen Dollar weltgrößter Vermögensverwalter.

Bevor es soweit ist, werden die Märkte durch eine harte Zeit der Konsolidierung gehen. Und auch in den Unternehmen selbst wird sich zeigen, welche Mitarbeiter und Führungskräfte belastbar und flexibel sind und ihren Beitrag liefern, um den Laden zusammenzuhalten, und welche sich eher nur um sich selbst kümmern.

### Abstract:

- Die derzeitige Krise hält Lektionen für die nächste bereit.
- Vieles geht gerade einfacher und schneller, das liefert Blaupausen für die Zeit nach der Krise.
- Die Arbeitswelt und auch private Lebensbereiche werden stärker digitalisiert.
- Die Corona-Krise könnte Einfluss auf die weitere Ausgestaltung der Globalisierung haben und zu einer Stärkung deutscher und europäischer Standorte führen.
- Schauen Sie, welche Mitarbeiter die Aktivposten in schwierigen Zeiten sind, deren besondere Leistungen sollten jetzt und vor allem nach der Krise honoriert werden.

**Wenn Sie mehr wissen wollen oder an unserer Unterstützung interessiert sind, rufen Sie uns an: +49 211 13866 154 oder schreiben Sie uns: [info@art-of-changing.de](mailto:info@art-of-changing.de).**