

## Fragen für DER F&E MANAGER, Ausgabe 01/09

Interviewpartner: Herr Jürgen W. Goldfuß, Führungskräftetrainer, Autor und Publizist

Thema: Führung in Krisensituationen

- **Ihr neues Buch trägt den Titel „Souverän als Chef“. Wie muss eine Führungskraft handeln, damit sie als souverän gilt?**

Laut Duden heißt souverän "überlegen". Damit ist nicht die häufig demonstrierte Überlegenheit eines Chefs gemeint, der seinen Mitarbeitern unmissverständlich zu verstehen gibt, dass er der Boss, der Herrscher über die "Untergebenen" ist. Verräterisch ist zum Beispiel die Aussage "Ich habe 150 Leute unter mir". Das erinnert an den Friedhofsgärtner, der viele Menschen „unter sich“ hat – aber keinen direkten Kontakt. Eine Führungskraft trägt Verantwortung für Menschen, die „mit“ ihr arbeiten. Wer „unter“ jemandem arbeitet, der wird sich nie entfalten können.

Souverän zu wirken, überlegen zu sein, bedeutet also für eine Führungskraft, über den Dingen zu stehen ohne abgehoben zu wirken. In Krisen oder Paniksituationen Ruhe auszustrahlen, je nach Lage bremsend oder antreibend zu wirken und Verständnis für die Situation zu signalisieren.

Hier lassen sich Beispiele finden im Bereich des Rettungswesens, bei Katastrophen-Einsätzen, überall dort, wo der Einsatzleiter mit Überblick, Besonnenheit und Einfühlungsvermögen seine Truppe zum Erfolg führt.

Jede Art von Hektik oder Panik würde sich sofort auf das Team übertragen und kontraproduktiv wirken. Souverän in allen Situationen den Überblick behalten, das sollte eigentlich Bestandteil der Stellenbeschreibung einer jeden Führungskraft sein.

- **Inwiefern ist Souveränität in der aktuellen Situation überhaupt noch angezeigt?**

Nun, gerade in der aktuellen Situation, in der beinahe stündlich neue Horror Meldungen über die Medien verbreitet werden, zeigt sich der Bedarf an Führungskräften, die sich (zumindest nach außen hin) nicht von den "bad news" infizieren lassen. Wer die steigenden Arbeitslosenzahlen, Firmenpleiten und die sprunghaften DAX-Werte mit professioneller Gelassenheit betrachten kann, der gerät kaum in die Gefahr, sich an der allgemeinen Panikmache zu beteiligen. Gewiss ein Härte-test für so manche Führungskraft, für die die Werksgrenze den geistigen Tellerrand darstellt. Gerade in solchen Situationen zeigt sich, ob jemand tatsächlich das Zeug zur Führungskraft besitzt – oder ob der Titel nur schmückendes Beiwerk auf der Visitenkarte darstellt.

- **Sie haben zahlreiche Bücher zum Thema Schlüsselqualifikationen geschrieben: Welche sind für eine Führungskraft unverzichtbar?**

Auch wenn es so manche Führungskraft tief im Inneren schmerzt, das Fachwissen spielt in diesem Job die geringste Rolle. Schließlich wird eine Führungskraft nicht dafür bezahlt, dass sie "es" tut, sondern dass "es" getan wird. Ein Problem besonders in Deutschland, wo Führungskräfte fast ausschließlich aus der Fachschiene rekrutiert und

befördert werden. Dadurch werden häufig hoch qualifizierte Fachleute zu minder qualifizierten Führungskräften "emporgelobt". Es gibt Unternehmen, in denen parallele Karrierewege gleichrangig möglich sind. Dadurch werden die Stärken und Neigungen der Mitarbeiter bedeutend besser genutzt als durch simple einspurige Karrierepfade.

Zu den Schlüsselqualifikationen gehören heute immer häufiger die oft etwas belächelten "Soft skills" wie zuhören können, Einfühlungsvermögen zeigen, professionelle kommunikative Fähigkeiten. Gerade in einer Welt, in der sich Multikulturelles nicht nur im Urlaub abspielt, sondern vermehrt am eigenen Arbeitsplatz oder im entfernt gelegenen Produktionsstandort, wird die Fähigkeit, problemlos mit anderen Menschen umzugehen, immer mehr und mehr zu einem wesentlichen Bestandteil der eigenen Employability, dem eigenen Marktwert. Hier ist jede Führungskraft im eigenen Interesse aufgefordert, das an den Hochschulen nicht Vermittelte schnellstmöglich nachzuholen.

- **Welche Schlüsselqualifikationen sind in Krisensituationen wie der aktuellen erforderlich?**

Gerade durch die vielen verunsichernden Nachrichten suchen Mitarbeiter den "Fels in der Brandung", den Chef, der glaubwürdig ist und der nicht mit leeren Worthülsen Nichtssagendes von sich gibt. Je undurchschaubarer eine Situation ist, um so mehr sehnen sich Mitarbeiter nach einer Führungspersönlichkeit, die als glaubwürdige Persönlichkeit auftritt. Glaubwürdig heißt identisch, in sich ruhend. Im Gegensatz zu den Politikern, die auf Versammlungen den Kern ihrer Aussagen auf die jeweils anwesende Zielgruppe ausrichten, sollten die Aussagen einer Führungskraft nicht dem Zick-Zack-Kurs der Tageslosung folgen. Die Mitarbeiter hören nämlich dann nur noch hin, aber nicht mehr zu.

- **Die aktuelle Finanzkrise verlangt Führungskräften einiges ab. Sie müssen Zuversicht vermitteln und motivieren, obwohl Sie keine Jobgarantie geben können und selbst auch nicht haben. Wie führt man in so einer Krisensituation?**

Mit einem Grundwert, der für viele etwas nostalgisch klingen mag: mit Ehrlichkeit. Hiermit ist nicht gemeint, alles auszuplaudern was man an Gerüchten und Halbwahrheiten gehört hat, sondern ohne beschönigende Worte über Fakten zu sprechen. Wisse immer, was du sagst, aber sage nicht immer, was du weißt. In Krisensituationen zahlt sich nun aus, wenn man seine Glaubwürdigkeit bewahrt hat und in den Augen des Publikums, seiner Mitarbeiter, glaubhaft wirkt. Mitarbeiter wollen einer Führungskraft vertrauen können, nur dann werden sie loyal hinter ihrem Chef stehen. Vertrauen allerdings ist wie ein Federkissen: mit einem Schnitt zerstört, die Federn im Winde verweht. Alle wieder einzusammeln, das wird nicht gelingen.

Für Chefs ist es auch immer wieder hilfreich sich daran zu erinnern, dass sie selbst auf einer Gehaltsliste stehen, deren Existenz nicht für die Ewigkeit garantiert werden kann. Und sollte das Unternehmen der Führungskraft selbst gehören, dann steht sie auf der Gehaltsliste ihrer Kunden. Der Gedanke an die eigene Abhängigkeit sorgt für eine Portion Demut, die sich wohltuend auf das eigene Verhalten auswirkt.

- **Auch die Unternehmensführung steht in diesen Zeiten unter besonderer Beobachtung: Wie sollte sie auf die gegenwärtige Situation reagieren?**

Eine einfache Methode ist das TOK Prinzip, das ich in meinem Buch „Führen in schwierigen Zeiten“ propagiere. Die Abkürzung steht für Transparenz, Offenheit und

Konsequenz. Transparenz beginnt allerdings bereits vor der Krise, nämlich dann, wenn den Mitarbeitern die Situation des Unternehmens und der Branche regelmäßig verständlich dargestellt wird. Ein Mitarbeiter, dessen Informationsquelle die Boulevard-Zeitung oder eine Gewerkschaftszeitung ist, der besitzt ein etwas anderes Weltbild als ein Mitarbeiter, der ab und zu einem Blick in die FAZ oder die Wirtschaftswoche wirft. Offenheit heißt, offen und ohne Umschweife die möglichen Konsequenzen einer Entscheidung (oder Nichtentscheidung) mit allen Beteiligten zu diskutieren. Wer nicht informiert und nicht eingebunden ist, der wird eine Entscheidung nie richtig nachvollziehen können, der wird immer unzufrieden sein mit dem, was „oben“ entschieden wurde. Und Konsequenz bedeutet, nach reiflichen Überlegungen getroffene Entscheidungen letztendes auch konsequent und ohne Wenn und Aber durchzuziehen.

- **Welche Chancen birgt eine solche Krise für die Führungsarbeit bzw. das Verhältnis zu den Mitarbeitern und wie kann man sie nutzen?**

Vielen ist mittlerweile bekannt, dass im Chinesischen für Krise und Chance dasselbe Zeichen benutzt wird. Wenn eine Führungskraft an den Ursachen der Krise nichts ändern kann, dann sollte sie wenigstens die Krise als Chance nutzen. Krisen bieten nämlich die große Chance, ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen und Menschen enger zusammen zu schweißen. Man muss nicht täglich Obamas „Yes we can“ vor versammelter Mannschaft ausrufen, man kann aber regelmäßig mit der gesamten Mannschaft sich Gedanken machen, was man tun könnte, um die Lage zu verbessern. Übrigens sind Krisensituationen der Hätetest für jedes Team, denn jede Führungskraft kann nun feststellen, ob sie sich auf ihr Team verlassen kann oder ob der oft gelobte Teamgeist auseinander bröseln. Bei schönem Wetter kann jeder segeln, erst bei Sturm lässt sich die Qualität einer Mannschaft feststellen.

- **Wie würden Sie einen in Krisensituationen erfolgreichen Chef beschreiben?**

Und beim Beispiel Schifffahrt zu bleiben: erfolgreich ist der, der den Überblick auf der Kommandobrücke behält, die Fähigkeiten seiner Crew realistisch einschätzt, jeden an seinen richtigen Platz stellt, Zuversicht ausstrahlt und jedem das Gefühl gibt "Mit dem Käpten kriegen wir das schon hin". Vor allem gelingt einem erfolgreichen Chef, die Leistungsträger in Krisenzeiten an das Unternehmen zu binden, denn er weiß: die Besten gehen zuerst, denn solange der Arbeitsmarkt noch nicht von den Kollegen mit bearbeitet wird, solange sind die Chancen auf dem Markt noch am Größten. Aber gerade in schwierigen Zeiten werden solche Mitarbeiter, Leistungsträger und kreative Köpfe, dringend benötigt. Ein erfolgreicher Chef zeichnet sich auch dadurch aus, dass er seinen Mitarbeitern nicht das Gefühl vermittelt, sie seien nur Kostenträger. In Krisenzeiten hat Controllerdenken in der Personalführung nichts zu suchen. Und zur Personalführung gehört auch, dass sich die Personalabteilung nicht nur als betriebsinternes Einwohnermeldeamt versteht, sondern dass sie ihren hochtrabenden Ansprüchen auch gerecht wird: HRM heißt nicht, die Lohnabrechnung korrekt durchzuführen, sondern das, wofür die drei oft propagierten Buchstaben stehen – Human Resource Management. Eine der wichtigsten Aufgaben im „Führungsgeschäft“, und zwar bereits vor sich abzeichnenden Krisen.

- **Warum spielt der EQ gerade in Krisensituationen eine entscheidende Rolle?**

Der EQ, die emotionale Intelligenz, ist im Gegensatz zum IQ nicht messbar, sondern spürbar. Wir alle leben viel mehr von und mit unseren Gefühlen als uns manchmal lieb ist. Und in Krisensituationen, in denen wir uns unsicher fühlen, verlassen wir uns eher auf unseren Bauch als auf unseren Kopf. Führungskräfte werden dann viel eher mit der

(unausgesprochenen) Frage konfrontiert: "Meint der wirklich was er sagt?" So manche Führungskraft musste in ihrer Karriereplanung schmerzhaft den Wahrheitsgehalt des Spruches erfahren: Wegen deines IQ wirst du eingestellt, aber wegen deines EQ wirst du befördert. Zum EQ gehört auch Sensibilität. Sensibilität gegenüber andern setzt aber voraus, dass man Menschen mag, beginnend bei sich selbst. Denn wer mit sich selbst nicht zurecht kommt, der ist anderen nicht zuzumuten.

- **Lässt sich Emotionale Intelligenz erlernen? Wie?**

Wenn man dazu bereit ist, dann kann man ziemlich alles lernen. Auch emotionale Intelligenz. Das beginnt mit dem Einholen von Informationen über sich selbst, in seinem beruflichen und privaten Umfeld. Wie wird man von anderen gesehen? Wodurch entsteht dieser Eindruck? Welche Tipps können einem andere Menschen geben? Zur emotionalen Intelligenz zählen die folgenden sechs Punkte:

1. Kommunikationsfähigkeit: Wie kommuniziert man richtig? Verstehen die Empfänger, was man sagt und meint? Ist der Tonfall angemessen?
2. Selbstbewusstsein: Wie kann man sich selbst richtig einschätzen? Stimmen Eigen- und Fremdbild überein oder ist man die Titelfigur in „Des Kaisers neue Kleider“?
3. Motivationsfähigkeit: Wie kann man sich selbst motivieren? Wer sich in Krisen hängen lässt, der zieht andere mit hinunter.
4. Soziale Kompetenz: Wie kann man Kontakte und Beziehungen aufbauen? Arbeiten andere gerne mit mir?
5. Selbststeuerung: Wie kann man die eigenen Gefühle steuern? Ausrasten zeugt von mangelnder Selbstkontrolle – und lässt das Umfeld schmunzeln.
6. Empathie: Wie kann man sich in andere hineinversetzen? Das Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt anderer zu verstehen.

Es bleibt nun jedem Einzelnen überlassen, festzustellen, an welchem Punkt "Nachholbedarf" besteht.

- **Angenommen eine Führungskraft muss eine schlechte Nachricht überbringen und überzeugend darstellen. Wie sollte sie sich verhalten und was ist dabei zu beachten?**

Verhalten sollte sich die Führungskraft ganz professionell, so wie der Arzt, der einem Patienten eine schlechte Nachricht über den Gesundheitszustand überbringen muss. Nicht mit der Worthülsen-Schleuder oder der Phrasen-Dreschmaschine, sondern mit wohlüberlegten Worten, die die Denkwelt des Empfängers schnell erreichen. Und so wie der Arzt Tipps und Vorschläge für die Gesundung liefert, so sollte eine Führungskraft realistische Vorschläge und Anregungen für die Zukunft mitliefern. Dass nicht jede Nachricht von jedem Empfänger gleichermaßen begeistert aufgenommen wird, das weiß jeder Arzt und das sollte auch jede Führungskraft wissen.

Ein Negativbeispiel zum Thema Kommunikation lieferte kürzlich der Burda-Vorstand, als er die neue Firmenstrategie ankündigte - mit „3 strategischen Dimensionen“: Change, Innovate, Concentrate. Den ob dieser Begriffe verwirrten Mitarbeitern wurde mitgeteilt, dass man im Change-Prozess nur als Mannschaft, nur gemeinsam, Erfolg haben könne. Im gleichen Atemzug verkündete der Vorstand allerdings, dass man sich auch von Mitarbeitern verabschieden müsse. Offenbar hatte man im Vorfeld über die Empfindungen der Mitarbeiter nicht nachgedacht, denn nun fragte sich jeder, ob er noch bei den bahnbrechenden neuen Strategien mitmachen dürfe. In einem Blog im

Handelsblatt fanden sich Kommentare wie „...beherrscht nicht mehr die Sprache der Mitarbeiter“, „Bullshit Bingo vom Allerfeinsten“ oder „..... ist doch von einer Unternehmensberatung (vor-)formuliert. Oder glaubt jemand im Ernst, dass solche Wort- und Strategie-Ungetüme im Gehirn von Vorständen wachsen?“. Ganz ausgeschlossen ist es nicht. Fazit: Lernen Sie von den Fehlern anderer, das spart Lehrgeld.

- **Wenn sich Führungskräfte nicht sicher sind, ob sie die eingeschlagene Firmenpolitik noch mittragen können – was ist dann zu tun?**

Zuerst sollten die Ursachen für den Loyalitätskonflikt kritisch analysiert werden. Woher stammt das Gefühl, seit wann gibt es den Gedanken, steht man mit seinen Zweifeln alleine da, wie wird sich das Unternehmen und die Branche weiterentwickeln, gibt es Situationen, die Führungskraft eventuell mit dem Gesetzgeber in Konflikt bringen können - alles Fragen, die in Ruhe überlegt und mit einem Sparringspartner diskutiert werden sollten. Ergibt die Prüfung ein für das Unternehmen negatives Ergebnis, dann ist die Entscheidung eigentlich schon gefallen: Wenn du feststellst, du reitest ein totes Pferd, dann steig ab. Es gibt noch genügend Pferde in der Welt. Und wer reiten kann, der wird immer das passende Pferd finden.