Krisenfest durch gesunde Führungsstrukturen

Viele Menschen glauben, dass Gesundheit die Abwesenheit von Krankheit ist. Demnach wäre ein Unternehmen dann gesund, wenn es ihm wirtschaftlich gutgeht. Das ist nicht grundsätzlich falsch, aber dieses Denken ist nicht ungefährlich, denn wirtschaftlicher Erfolg kann viele Gründe haben und sich schnell ändern. Eher gilt: Wer aufgrund gesunder Strukturen eine "gute Abwehr" in seiner Organisation hat, erkrankt seltener.

> Auf die Frage, wie man ein Unternehmen in der Krise führen sollte, hört man oft folgende Antworten: "Wir müssen die Zügel in die Hand nehmen ... Alles muss auf den Prüfstand ... Wir brauchen mehr Kosten-Controlling ... harte Schnitte müssen her ...". Solche Haltungen deuten oft eher darauf hin, dass die betreffende Struktur ziemlich krank ist - und eben gerade nicht gesund und krisenfest.

> Gesund ist ein Unternehmen dann, wenn es seine Ressourcen immer wieder möglichst optimal auf seine Zweckbestimmung ausrichten kann. Das ist aber nicht zu verwechseln mit Kostenreduktionsprogrammen. Im Gegenteil: Unternehmen, die sich "konzentrieren" können, wenn es darauf ankommt, überleben Krisen. Hierzu braucht man aber "kollektive Intelligenz", also die Mithilfe und das Zusammenstehen der ganzen Belegschaft. Kaputtsparen ist der falsche Ansatz und demotiviert mehr, als es hilft.

> Das Problem beginnt meist ganz oben: Viele Manager schaffen es im Alltag nicht, sich an wichtige Prioritäten zu halten. Selber zu unkonzentriert, setzen sie oft zu wenig auf andere Menschen. Lieber regeln und kontrollieren sie stattdessen am liebsten alles selbst.

> Stellen wir uns - als Symbol für eine Organisation in der Krise - ein "Schiff in der Brandung" vor. Was zeichnet dieses Schiff aus? Wie kommt es durch die Krise des Sturms?

- 1. Es hat einen spitzen Bug, also eine klare, einheitliche Strategie
 - In der Krise müssen wir in geeigneten Teams über einige wichtige Fragen kollektiv nachdenken: Wie interpretieren wir die Krise? Wie wirkt sie auf uns ein? Was lehrt sie uns? Was müssen wir in der Krise ändern? Was darf sich keinesfalls ändern?
 - · Wir brauchen Strukturen, die das "kollektive Denken" fördern: z.B. heterogene Führungsteams, die "auf Termin" mit der Erarbeitung von Lösungen und Strategiealternativen betraut
 - In der Krise müssen wir uns ganz besonders konzentrieren und uns fragen: In welchen Handlungsfeldern oder Märkten sind wir besonders gut? Wofür hat die Organisation Leidenschaft? Was können wir demgegenüber nicht so gut? Was ist wirklich erfolgskritisch zur Überwindung der Krise? Worauf müssen wir demzufolge die Prioritäten lenken? Wie lassen wir unsere Ressourcen konsequent diesen Prioritäten folgen? Und was lassen wir in Zukunft lieber bleiben?
 - · Wir brauchen Strukturen, die das "Sich-Konzentrieren" fördern: die uns helfen, Ziele und Prioritäten gründlich diskutieren, entscheiden, dokumentieren, messen ... zu können. Und die dafür sorgen, dass im Rahmen der Ziele und Budgets eine konsequent dezentrale Ziel-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung etabliert wird.
- 2. Das Schiff in der Brandung braucht zudem ein breites Heck, also Führungskräfte mit uneinheitlichen, sich ergänzenden Eigenschaften, denen man gemeinsam Verantwortung übertragen kann:



Der Autor, Kristian Furch, lebt mit seiner Familie in Kelsterbach (bei Frankfurt) und ist Geschäftsführer und Partner bei Leadership Partners, einem Beratungsunternehmen, das auf die Förderung guter Führung spezialisiert ist. Er hat über 15 Jahre Führungserfahrung, unter anderem als Gesellschafter und Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens in der IT-Beratungs-

- Wir brauchen gerade in der Krise Klarheit in der Aufbauorganisation und in den Führungsrollen, damit eine dezentrale Verantwortungsorganisation entstehen kann. Für alle Führungspositionen müssen die Aufgaben, Kompetenzen (Was darf die Führungskraft?) und Verantwortlichkeiten (Für welches Ergebnis ist die Führungskraft verantwortlich?) klar bestimmt sein. "Spielregeln" und Sanktionen regeln den Umfang unternehmerischer und persönlicher Freiräume der Führungskräfte und Mitarbeiter, damit möglichst viele Menschen gleichzeitig und eigenmotiviert an der Überwindung der Krise arbeiten.
- Wir müssen darauf achten, dass Personen rollengerecht – entsprechend ihrer Qualifikation, Erfahrung, Werte und Persönlichkeitsstruktur – eingesetzt werden. Dies bedeutet auch, sich konsequent von Menschen zu trennen, die nicht zur Rolle oder Organisation passen.
- Wir brauchen Mechanismen, die uns helfen, Machtmissbrauch früh zu erkennen und konsequent zu unterbinden: "Fürstentümer" und "Seilschaften" durch Transparenz oder Durchmischung aufbrechen, "Helden"-Cha-

- raktere in Teamstrukturen einbinden, Gerüchte, Missverständnisse und Probleme offen ansprechen und aufklären, Oppressionen jeder Art, wie Missgunst und manipulatives Verhalten, konsequent unterbinden.
- Unser Schiff benötigt einen stabilen Kiel: Es gilt zu gestalten, was "unter der Oberfläche" ist:
 - Wir sollten integre, bescheidene und gleichzeitig willensstarke Führungskräfte finden und fördern und uns konsequent von Führungskräften mit Charakterdefiziten trennen.
 - Wir sollten dafür sorgen, dass alle Führungskräfte auf ihre Glaubwürdigkeit achten, sich also stets selbst an das halten, was sie verkünden oder von anderen verlangen.
 - Wir sollten Konsequenz, Disziplin, Verantwortungsbereitschaft und das Erreichen konkreter Ergebnisse als Verhaltensleitlinien vorleben und im ganzen Unternehmen fördern.
 - Außerdem sollte Wahrhaftigkeit z. B. im Umgang mit der Situation der Organisation oder in der persönlichen Kritikfähigkeit und -bereitschaft – hoch im Kurs stehen.

- Und gerade in der Krise gilt: Der Kapitän sollte Hoffnung zeigen, solange es gute Gründe dafür gibt, und sich nicht beirren lassen. Er sollte Geduld haben und gelassen bleiben.
- Gemeinschaftsfähigkeit sollte auf allen Ebenen als Basis für erfolgreiches kollektives Verhalten gefordert und gefördert werden
- Und schlussendlich gilt es, die ganze Organisation zum Vertrauen hin zu bewegen. Offenem, aber auch latentem Misstrauen, sowohl "von oben gegenüber unten" ("Die müssen ja nicht den Kopf hinhalten") als auch in umgekehrter Richtung ("Die da oben haben ja keine Ahnung"), sollten wir konsequent entgegentreten.

Zu guter Letzt gilt: Krisen brauchen Gottvertrauen. Potenziell gesunde Strukturen werden sicher oft, aber eben auch nicht immer dazu führen, dass man Krisen übersteht. Krisen können uns überfordern, wegschwemmen, wirtschaftlich vernichten. Gottvertrauen bedeutet: Auch dann geht es an seiner Hand für uns weiter. Unser Weg an seiner Seite ist immer sinnvoll, sicher und ewig.