

Leadership und Coronakrise

Auswirkungen für Führungskräfte und Organisationen

Bereits zu Beginn der Corona-Pandemie im vergangenen Jahr hat sich Hans Dieter Wilms, PROFESSIO-Lehrtrainer, ehemalige Führungskraft und erfahrener Executive Coach, Gedanken darüber gemacht, wie die Krise sich auf Führungskräfte und Organisationen auswirkt. In seinem Beitrag „Leadership und Coronakrise“ nennt er sechs grundlegende Eigenschaften, die eine erfolgreiche Führungskraft mitbringen sollte, um Mitarbeiter und Organisation durch eine VUKA-Krise zu navigieren.

Generelle Situation und Ausblick

Die Corona-Pandemie ist eine globale gesellschaftliche wie ökonomische Disruption, wie es sie in der Nachkriegszeit bislang nicht gegeben hat. Ähnlich der mittelalterlichen Pest macht sie nicht nur keinen Unterschied zwischen den Menschen, sie ist auch an keine Grenzen gebunden und somit wahrhaftig global. Zudem stellt sie geradezu ein Paradebeispiel für die sogenannte VUKA-Welt dar, weil sich hier für jeden der vier Aspekte (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) zahlreiche Beispiele aufzeigen lassen.

Viele Menschen halten noch immer an der Hoffnung fest: „*Es ist bald vorüber*“ und „*Danach wird es wieder so wie es war*“. Beides wird so nicht eintreten. Social Distancing ist und bleibt eine wichtige Komponente in der Bewältigung der Krise. Bis man von einem Sieg über Covid-19 reden kann, wird es noch beträchtliche Zeit dauern. Bis dahin sollten wir lernen, die Krise zu bewältigen, anstatt sie zu beklagen. Bereits jetzt zeigen sich an vielen Stellen nicht nur eine achtenswerte Disziplin und Solidarität, sondern auch vielfältiges Lernen und Experimentieren, um mit der Krise konstruktiv umzugehen.

Auswirkungen für Führungskräfte und Organisationen

Allein die finanziellen Auswirkungen der Pandemie auf Selbständige, Arbeitnehmer und Organisationen sind gewaltig. Es bedarf riesiger Geldmittel, um Menschen und Firmen zu stützen, und zugleich darf Politik nicht leugnen, dass es auch Verlierer der Krise gibt. Das MANAGEMENT der Krise (Arbeit organisieren durch Strukturen und Prozesse) ist in extrem hohem Maße komplex geworden.

Mehr als auf das Management wird es während und nach der Krise auf gutes LEADERSHIP ankommen, welches die Menschen annimmt, auffängt, ausrichtet, orientiert und begleitet. Dazu halte ich sechs Eigenschaften bei Führungskräften für besonders wichtig:

- 1) Anpassungsfähigkeit
- 2) Agilität
- 3) Resilienz
- 4) Lernen
- 5) Voraussicht
- 6) Kommunikation

1) Anpassungsfähigkeit

Führungskräfte mit hoher Anpassungsfähigkeit (Adaptability) sind in der Lage, Prioritäten passend zu verändern als Antwort auf schnelle Veränderungen im Umfeld oder als Antwort auf interne Dynamiken.

Leadership und Coronakrise

Auswirkungen für Führungskräfte und Organisationen

Sie können in hitzigen Debatten Abstand nehmen und erkennen, wann sich eine Situation grundlegend geändert hat. Sie lösen sich mutig vom herrschenden Mindset und können neue Geschäftsmodelle vorschlagen, andere Wege der Arbeit aufzeigen oder just in time Innovationen vornehmen.

In der Corona-Krise haben beispielsweise zahlreiche Firmen in sehr kurzer Zeit ihre Produktion umgestellt auf die Produktion von Gütern, die in der Pandemie unmittelbar gebraucht werden, z. B. gibt es Gin-Brennereien, die Desinfektionsmittel herstellen.

2) Agilität

Agile Führungskräfte können schneller umschwenken, passen sich schneller an, schauen im Krisenmodus nach vorne statt in die Vergangenheit und verfallen nicht der Paralyse des Klagens über die Umstände. Sie befreien sich schnell von untauglichen Bezugsrahmen oder Business as usual und lassen sich auch nicht leicht von ihrem Kurs abbringen.

Das Management von Inditex hat sich beispielsweise zu Beginn der Krise bereit erklärt, jede Woche 300.000 Gesichtsmasken herzustellen. Restaurants haben umgestellt auf Lieferservice und Seminaranbieter oder Coaches, die bis dato eisern an Präsenzveranstaltungen festhielten, haben auf Onlineangebote umgestellt.

3) Resilienz

Resiliente Führungskräfte stehen schnell wieder auf nach Rückschlägen oder einem Scheitern. Sie fokussieren auf das, was sie kontrollieren können. Sie widerstehen dem Sog der Dringlichkeit und fragen stattdessen danach, ob etwas auch wichtig ist. Zumindest verknüpfen sie Notfall-Aktionen mit einem „größeren Ganzen“ und zeigen sich persönlich verantwortlich.

Diese Fähigkeit umfasst dabei nicht nur die persönliche Resilienz, sondern resiliente Führungskräfte wissen auch, wie sie ihre gesamte Organisation resilient machen und halten.

Es gibt zahlreiche Beispiele, wie Organisationen bemüht sind, ihre Resilienz zu stärken und auszubauen. In Australien hat die Woolworth-Kette freigestellte Mitarbeiter der Fluggesellschaft Qantas vorübergehend eingestellt, um die steigende Nachfrage zu bedienen und zugleich diesen Mitarbeitern ihre finanzielle Liquidität zu sichern. Das Fraunhofer Institut hat auf Top Level für ihr Resilienzmanagement eine Person oder eine kleine Gruppe etabliert, deren einzige Aufgabe es ist, schon jetzt alle Maßnahmen für die spätere „Recovery Phase“ zu koordinieren.

4) Lernen

Erfolgreiche Führungskräfte erkennen und akzeptieren in Krisensituationen, was sie (noch) nicht wissen und sind bereit und in der Lage, rasch zu lernen, was nötig ist. Sie organisieren real-time-learning, indem sie Krisen-Center oder Emergency Rooms einrichten. Sie fragen nach Lessons Learned und ziehen Nutzen daraus. Sie verstehen, dass auch Experimentieren eine wertvolle Quelle des Lernens ist, weil es hilft, im Unbekannten zu navigieren.

Leadership und Coronakrise

Auswirkungen für Führungskräfte und Organisationen

Lernen meint hier jedoch weit mehr als Verhalten. Vielmehr ist auch Haltung und Persönlichkeit gemeint. In diesem Sinne zeichnen sich lernende Führungskräfte durch Transparenz aus und zeigen sich angreifbar. Indem sie die Mitarbeiter besonders anerkennen, die kritische Themen aufzeigen, laden sie alle Mitarbeiter ein, sich offen zu äußern. Auf diese Weise tragen sie dazu bei, eine Kultur des ständigen Lernens zu entwickeln.

Singapur und Hongkong haben in dieser Krise sehr schnell von China gelernt. Italien und weitere europäische Staaten waren langsamer. Die USA haben besonders lange gebraucht, nicht zuletzt dank Trumps „Leadership“, das sich zu Beginn durch Verharmlosung und Anklagen auszeichnete.

5) Voraussicht

Viele Führungskräfte bleiben in der Welt verhaftet, in der sie gerade sind, weil sie besonders gut im Modus Exekution sind, nicht aber im Modus der Antizipation. In einer sich schnell ändernden, dynamischen Welt braucht man jedoch beides.

Antizipierende Führungskräfte denken in „Optionen“ nicht in „entweder / oder Kategorien“. Sie balancieren Kurzfrist- mit Langfrist-Planung und entwickeln Kurz-, Mittel- und Langfrist-Szenarien. Zugleich brainstormen sie offen darüber, was schief gehen kann. Nicht zuletzt widerstehen sie blindem Aktionismus und nutzen Boxenstopps zur Auswertung und für ihren Überblick (Beschleunigung durch gekonntes Innehalten).

Der CEO des südkoreanischen Biotech Unternehmens Seegene traf die vorausschauende Entscheidung, ein Test Kit zu entwickeln und zu produzieren, lange bevor der erste Coronafall in Südkorea auftrat.

6) Kommunikation

Obwohl Kommunikation mit allen bisher genannten Fähigkeiten verknüpft ist, glaube ich, dass es hilfreich ist, sich der Kommunikation in Krisen gesondert zuzuwenden. Viele der gewohnten Kommunikationsformen sind in dieser Pandemie nicht oder nur eingeschränkt möglich. Es muss also eine Kommunikationsinfrastruktur gebildet werden, die einem Lockdown Rechnung trägt. Der Austausch und das Bereitstellen von Information lassen sich durch die moderne Informationstechnologie ganz gut sicherstellen.

Es geht aber vor allem in einer Krise darum, dass gute Führung eine begleitende Kommunikation etabliert, die die Menschen mit ihren Fragen und Zweifeln abholt. Gute Führung bedeutet, Menschen hinter sich zu bringen und auf gemeinsame Ziele auszurichten. Gelungene Kommunikation ist hier der Königsweg. Dazu bedarf es der Offenheit, eigene Emotionen und die anderer zu spüren sowie der Fähigkeit, Emotionen bei Mitarbeitern zu wecken und auszurichten. Dieses gelingt vor allem durch Präsenz, aber genau die ist gegenwärtig durch Social Distancing kaum möglich. Hierin sehe ich derzeit die folgenschwerste Beschränkung. Hauptaufgabe eines wirksamen Krisenmanagements muss es also sein, Mittel und Wege zu finden, Mitarbeitern auch ohne Präsenz gute Führung zu zeigen. Will heißen:

- Mitarbeiter in ihren Sorgen und Nöten adressieren,
- ein Wir-Gefühl und die Zusammengehörigkeit stärken,

Leadership und Coronakrise

Auswirkungen für Führungskräfte und Organisationen



- Engagement und Motivation über längere Zeit aufrecht halten.

Gute Führung ist nicht eine Frage des Talents, sondern es braucht hier gute und gründliche Planung, am besten gepaart mit professioneller Hilfe.