

Laurent F. Carrel

Leadership in Krisen

Ein Leitfaden für die Praxis

2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Neue Zürcher Zeitung

Vorwort	15
Executive Summary	17

Teil I

Krisen verstehen, Führungsbegriffe klären. Erkenntnisse und Konsequenzen für den Leader

1. Warum sind wir ungenügend auf Krisen vorbereitet?	25
1.1 Erster Grund: menschliche Faktoren und mangelnde Leadership	27
1.2 Zweiter Grund: Bedeutung und Nutzen der Krisenbereitschaft werden nicht erkannt	28
1.3 Dritter Grund: Aus Krisen werden keine Lehren gezogen oder diese werden nicht umgesetzt	31
1.4 Vierter Grund: Die «Hyperintention-Planung» gefährdet das gewünschte Resultat	32
1.5 Weitere Gründe ... und Fazit ungenügender Krisenvorbereitung	35
2. Warum werden Krisen nicht verstanden?	35
2.1 Erster Grund: Facettenreichtum von Krisen vs. Definitionskorsett	35
2.2 Zweiter Grund: Krisen landen im gleichen Topf wie Notfälle, Katastrophen, Skandale oder Konflikte	40
2.3 Dritter Grund: die Komplexität von Krisen	43
2.4 Vierter Grund: die Neuartigkeit von Krisen	48
3. Was ist zu tun? Krisen und Anforderungen an die Führung besser verstehen	54
3.1 Durch Krisen navigieren: drei Klippen der Führung	54
3.2 Nutzen eines guten Krisenverständnisses	56

3.3	Vier Instrumente zum besseren Krisenverständnis: die Krisenmatrix als erstes Instrument	58
3.4	Die Unterscheidung von Krisenphasen als zweites Instrument	62
3.5	Typische Stadien einer Krisenspirale erkennen als drittes Instrument	65
3.6	Wer ist Krisenpartei? Stakeholder-Palette als viertes Instrument	66
4.	Wie ist Krisenvariationen zu begegnen? Eine Portfolio-Strategie zur Krisenprävention und Krisenvorbereitung entwickeln	68
4.1	Der Portfolio-Gedanke als Grundlage der Vorsorge	68
4.2	In acht Schritten zu einer Portfolio-Strategie zur Krisenprävention und Krisenvorbereitung: die Vorteile pragmatischer Systematisierung	69
4.3	Phase I: Erarbeiten eines Krisenportfolios	71
4.4	Phase II: Verwundbarkeit und Gefährdung erfassen	75
4.5	Phase III: Zukunftsüberlegungen zu Risiken und Chancen, Szenarien entwickeln	76
4.6	Achter Schritt: eine Portfolio-Strategie zur Krisenprävention und Krisenvorbereitung	80
5.	Führungsbegriffe klären: Notfallmanagement von Führung in Krisen unterscheiden	84
5.1	Unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen an die Führung	84
5.2	Handeln vs. Entscheiden?	85
5.3	Checklisten und/oder Führungsgrundsätze?	86
5.4	Anforderungen im Vergleich: in Krisen strategisch führen vs. Notfälle oder Katastrophen managen	88
5.5	Der Vergleich unterschiedlicher Führungsanforderungen anhand praktischer Beispiele	90
6.	Führungsbegriffe klären: Management von Krisen (Krisenmanagement) oder Führung in Krisen?	92
6.1	Krisen beherrschen oder in Krisen führen	92
6.2	Führung mit Werten und Zielen	93
6.3	Leader und Manager im 21. Jahrhundert	94
7.	Aspekte der strategischen Führung in komplexen Krisen	95
7.1	Die Intention der Strategie in Krisen	95
7.2	Testfragen zur Krisenstrategie	96
7.3	Eine Metapher zur strategischen Führung in Krisen	97

Teil II (A)

Führung in der Krise. Was ist zu tun? Was kann ich in Krisen tun?

1. Worum geht es?	103
1.1 Führungsgrundsätze und Kernfragen	103
1.2 Führungsgrundsätze als Wegweiser im Krisennebel	103
1.3 Herausfordernde, kritische und kreative Fragen als Triebfedern zum Handeln	104
1.4 Führungsverhalten, das die Krise verschlimmert	105
1.5 Sieben Leitgedanken zur Führung in der Krise	106
1.6 Sieben entscheidende Führungsaktivitäten	108
1.7 Von der Planung der Krisenlösung zur eigentlichen Führung in der Krise	109
1.8 Rationale Aspekte und Intuition bei der Führung in Krisen	109
1.9 Reihenfolge und Kadenz der Führungstätigkeiten	111
2. Permanente Führungsaktivitäten in der Krise: Information und Kommunikation	116
2.1 Bedeutung der Information und Kommunikation in Krisen	116
2.2 Leitsätze der Information und Kommunikation in Krisen	119
2.3 Hemmschwellen gegen offene Information	121
2.4 Kernfragen zur Information und Kommunikation	122
3. Regelung von Führungsorganisation, Führungsprozess, Führungsinfrastruktur und Ressourcen als Daueraufgabe zur Sicherstellung der Führungsfähigkeit (P)	127
3.1 Führungsfähigkeit sicherstellen	127
3.2 Die Führungsorganisation	128
3.3 Der Führungs- und Unterstützungsprozess	129
3.4 Führungsinfrastruktur	130
3.5 Führungsunterstützung, materielle und finanzielle Ressourcen	130
3.6 Kernfragen zu den Voraussetzungen der Führungsfähigkeit (vor der Krise zu regeln, in der Krise anzupassen)	131
3.7 Dienende Funktion des Krisenstabes	133
3.8 Zusammensetzung und Aufgaben eines Krisenstabes	134
4. Nachrichten- und Informationsbeschaffung (P)	138
4.1 Aufgaben	138
4.2 Kernfragen bei der Nachrichten- und Informationsbeschaffung	141
5. Das Krisenproblem erfassen (LF)	143
5.1 Aufgaben und Resultate einer ersten Lage- bzw. Krisenanalyse	143
5.2 Das Krisenproblem mithilfe der Krisenmatrix erfassen	146
5.3 Krisenmatrix: methodisches Vorgehen mithilfe von $F > E > K$	147
5.4 Kernfragen zur ersten Analyse der Krise (Erster Teilschritt: provisorische Analyse, worum geht es?)	148

5.5	Kernfragen zur Klärung der Krise (Zweiter Teilschritt: vorläufige Synthese)	149
5.6	Kernfragen zur einstweiligen Beurteilung der Krise und zu den ersten Konsequenzen (Dritter Teilschritt)	150
6.	Krisenprobleme einer Lösung zuführen (LF)	152
6.1	Aufgabe und Zielsetzung	152
6.2	Parameter des Krisenpentagons	155
6.3	Eine Konsequenzenmatrix als praktische Hilfe zur Denkmethodik der systematischen Lagebeurteilung	157
6.4	Das Denken in Varianten	159
6.5	Entscheidungsfindungsprozess im Krisenteam	161
6.6	Lösungsmöglichkeiten und Entscheidungsoptionen	164
6.7	Antrag stellen und (Grund-)Entschluss	165
6.8	Bruchstelle und Kommunikationsbarrieren	166
6.9	Krisenprobleme lösen – Kernfragen zu den fünf Beurteilungsaspekten	169
6.10	Kernfragen zum Denken in Varianten	172
6.11	Kernfragen zum Antrag von Entscheidungsvarianten	172
7.	Von der Entschlussfassung (Grundentschluss) zum definitiven Entscheid (LF)	174
7.1	Planentwicklung	174
7.2	Konzepte	174
7.3	Zuständigkeiten	175
7.4	Kernfragen zur Entschlussfassung	176
7.5	Entscheidungsfallen	177
7.6	Im moralisch-ethischen Dilemma	179
8.	Definitiver Beschluss und Auftragserteilung (LF)	179
8.1	Inhaltliche Elemente	179
8.2	Form der Aufträge	181
8.3	Wirkungskraft des Entscheides	181
8.4	Kernfragen zu Beschluss und Auftragserteilung	182
9.	Umsetzung und Vollzug der Entscheidung (LF)	184
9.1	Wille und Tatkraft zur Umsetzung der Absicht	184
9.2	Führung in der Krise (Aktionsführungs- und Kommunikationsprozess)	185
9.3	Controlling (Lage-Controlling-Prozess)	186
9.4	Hohe Führungs- und Lernkadenz (Aktionsnachbereitungsprozess)	186
9.5	Die Eventualplanung	188
9.6	Die Folgeplanung	189
9.7	Kernfragen zum Controlling	189
9.8	Kernfragen zur Korrektur und Anpassung von Entscheiden oder der Führungstätigkeit	190

9.9 Kernfragen zur Eventualplanung	191
9.10 Kernfragen zur Folgeplanung	191

Teil II (B)

Übergang zur Führung nach der Krise

1. Krisenaustritt und Genesung (Closure and Recovery)	193
1.1 Aktive Massnahmen in sechs Bereichen	193
1.2 Kernfragen zum Krisenaustritt	194
1.3 Kernfragen zur Information und Kommunikation nach der Krise	195
2. Evaluation der Führung in der Krise	196
2.1 Inhalte und Zielsetzungen	196
2.2 Hürden im Evaluationsprozess	196
2.3 Konkrete Evaluationsschritte	198
2.4 Kernfragen zur Auswertung und Evaluation	199
2.5 Umsetzung der Erkenntnisse in Lehren (Lessons Learned)	201
2.6 Kernfragen zur Umsetzung der Erkenntnisse in Lehren (Lessons Learned)	202
2.7 Kernfragen zur Nutzung der Erkenntnisse für die Führung vor der Krise	203
2.8 Kernfragen zum organisationellen Lernen, zur Berichterstattung und zur Dokumentation	203

Teil II (C)

Führung vor der Krise

1. Worum geht es? Praktische Mittel und Wege zur Führung vor der Krise	205
2. Früherkennung von Krisen und Frühwarnung (ein operativer «Frühwarnradar»)	207
2.1 Aufgaben, Sinn und Zweck	207
2.2 Situation Monitoring	209
2.3 Indikatoren und Krisenschwellen	209
2.4 Frühwarnung ohne Folgewirkung	210
2.5 Kernfragen zur Früherkennung von Krisen und zur Frühwarnung	211
3. Proaktive Massnahmen zur Führung in der Krise	213
3.1 Worum geht es? Vorrang der Führung	213
3.2 Zusätzliche Kernfragen zu den vorsorglichen Massnahmen zur Führung in der Krise	214

4.	Vorsorgliche Führungsmassnahmen zur Krisenprävention und zur Schadensminimierung	215
4.1	Sinn und Aufgabe der Krisenprävention	215
4.2	Risiken der Krisenprävention	216
4.3	Patentrezepte zur Prävention vs. Unvermeidbarkeit von Krisen	217
4.4	Kernfragen zu den vorsorglichen Führungsmassnahmen zur Krisenprävention	217
5.	Ausbildung, Übungen, Training	218
5.1	Sinn und Zweck	218
5.2	Die Krisen-Lernpyramide: faktenorientiertes Lernen, methodenorientiertes Lernen, erfahrungsorientiertes Lernen, sinnorientiertes Lernen	220
5.3	Ausbildungskonzepte zur Krisenvorbereitung	222
5.5	Ausbildungsverantwortung und Controlling	224
5.4	Kernfragen zur Ausbildung, zu Übungen und Training	225
6.	Information und Kommunikation vor der Krise	226
6.1	Ziel und Zweck von vorbereitenden Massnahmen	226
6.2	Kernfragen zur Information und Kommunikation vor der Krise	227
7.	Führung vor, in und nach Krisen ist Chefsache. Das Fazit aus Teil I und II in Leitsätzen für «den Chef»	228
7.1	Früherkennung	228
7.2	Frühwarnung	229
7.3	Das Führungssystem	229
7.4	Werte und Prioritäten	230
7.5	Krisenvorbereitung	230
7.6	Initiative ergreifen	230
7.7	Tun und Sagen	231
7.8	Klippen der Führung in der Krise	232
7.9	Nachrichten und Informationen	232
7.10	Führen vs. Managen	233
7.11	Worum geht es?	233
7.12	Optionen verstanden?	234
7.13	Chefs entscheiden	234
7.14	Chefs handeln	235
7.15	Die Krisendauer	235
7.16	Ohne Antrieb kein Fortschritt	236
7.17	Lessons (not) Learned	236
7.18	Leadership ist lernbar (Ausblick auf Teil III und IV)	237

Teil III

Leadership-Qualitäten, um in Krisen zu bestehen

1.	Worum geht es? Leadership-Qualitäten, die Erfolg versprechen	239
1.1	Grundlegende Führungsqualitäten: gehegte Erwartungen	239
1.2	IQ und EQ: Erfahrungen vs. Erwartungen?	241
1.3	Wissen und Können als unentbehrliche Grundlage	242
1.4	Die individuelle Ausgangslage	242
1.5	Stärken, Fähigkeiten, Ressourcen: sein Potenzial entwickeln	243
1.6	Anpassungsfähigkeit in Krisen?	244
1.7	Führungsqualitäten im «courant normal» bzw. in und nach Krisen	244
2.	Positive Aspekte der Leadership und Negativbeispiele	245
2.1	Aus Negativbeispielen lernen	245
2.2	Aspekte positiver Leadership	248
2.3	Sich und andere führen	248
2.4	Leadership als Verantwortung	249
2.5	Leadership heisst Dienen	249
3.	Die Metapher vom Lebensrad, seiner Nabe und dem Sextanten der Krisennavigation	250
3.1	Die Nabe als innere Mitte	250
3.2	Rad des Lebens	250
3.3	Der Sextant der Krisennavigation	252
4.	Der unvollkommene Leader	253
4.1	Ein Lebensrad mit Ecken und Kanten	253
4.2	Der Krisensextant mit schwachen oder fehlenden Ecken	255
4.3	Im Krisen-Teamwork drehen unterschiedliche Lebensräder	256
5.	Die sechs grundlegenden Führungsqualitäten in Krisen	257
5.1	Ein positives Selbstverständnis	257
5.2	Klarheit des Denkens, Bewahren von Ruhe (Calmness in Crisis)	260
5.3	In Krisen wichtige Qualitäten und Kompetenzen der emotionalen Intelligenz	262
5.4	Mut, Entschlossenheit zur Entscheidung (Decision in Action)	265
5.5	Offene Kommunikationsfähigkeit	267
5.6	Wissen und Können, Sachkunde und fachliche Fähigkeiten (Knowledge and Skills)	269
5.7	IQ vs. emotionale und soziale Intelligenz	270
6.	Die innere Mitte, die Nabe des Lebensrades	270
6.1	Spirituelle Intelligenz (SQ)	270
6.2	Die innere Mitte als Quelle positiver Charaktereigenschaften	271

6.3	Aus der inneren Mitte Selbstführung und Führungsqualitäten weiterentwickeln	272
6.4	Die innere Mitte als Kompass in Wertekonflikten	273
6.5	Die innere Mitte von Unternehmungen oder Organisationen	274

Teil IV (A)

Leadership in Krisen ist lernbar

1.	Worum geht es?	275
2.	Wer lernt, warum (nicht)?	275
2.1	Individuelles Lernen	275
2.2	Organisationelles Lernen	276
2.3	Lebenslanges Lernen ist Chefsache	277
2.4	Warum drücken sich Chefs vor Krisenübungen?	277
3.	Lerninhalte	279
3.1	Lernziele richten sich an ganzheitlichem Leadership-Verständnis aus	279
3.2	Selbsterkenntnis	280
3.3	Selbstentdeckung	281
3.4	Selbstführung (A)	282
3.5	Andere führen (B): «The real leader in crisis»	283
3.6	Geführt werden (C)	284
4.	Wie erlerne ich Führung in Krisen?	284
4.1	Unser Denk- und Lernstil	284
4.2	Selbstüberschätzung als Ausdruck unbewusster Inkompetenz	285
4.3	Inkompetenz bewusst machen	287
4.4	Unbewusste Kompetenz: Übung macht den Meister	287
5.	Individuelle Fähigkeitsentwicklung zur Führung in der Krise	288
5.1	Selbstentwicklung	288
5.2	Persönliche Reife als Voraussetzung zur Führung in Krisen	289
5.3	Grenzen der Veränderung – Grenzen des Erfolgs	291

Teil IV (B)

Auf dem Weg zur Selbstführung und persönlichen Reife: Leadership Coaching zur Unterstützung des Lernprozesses

1.	Coaching von Leadern im Lern- und Führungsprozess	293
2.	Beistand zur Entwicklung der Selbstführung	294
2.1	Verantwortung für sein eigenes Verhalten übernehmen	294
2.2	Das Beherrschen der Grundmechanismen des Zielesetzens	297
2.3	Einstellungen und Gewohnheiten verändern	298
2.4	Kommunikationsfähigkeit mit sich selbst	300

3. Persönliche Reife als Resultat und Nutzen der Selbstführung: der Sextant der Krisennavigation in neuem Licht, Erkenntnisse und Konsequenzen für den Leader	301
3.1 Positives Selbstverständnis: Sieger geben niemals auf	302
3.2 Klarheit des Denkens: ein ruhender Pol im Krisenchaos	304
3.3 «Ich» und die «vielen andern» im Krisenteam: im Gleichgewicht dank Empathie und Vertrauen	306
3.4 «Krisenmut ist Löwenmut»	308
3.5 Offene Kommunikation: kein Wachs in den Ohren	313
3.6 Wissen und Können: die Kriseneinfältigkeit ablegen	314
4. Was ist Erfolg? Neue Perspektiven dank persönlicher Reife und Leadership Coaching	315
4.1 Gewinner oder Verlierer?	315
4.2 Persönliche Maßstäbe des Erfolgs	315
4.3 Die magische Coaching-Frage: Vielleicht?	316
5. Auf dem Weg zur Selbstführung: der Leadership Coach als Weggefährte	317
5.1 Leadership is developed daily, not in a day	317
5.2 Vier Elemente eines erfolgreichen Coaching-Lernprozesses	318
6. Krisen begleiten uns auf dem Lebensweg	321
Anmerkungen	323
Bibliografie	399
Dank	409
Der Autor	411

> Zielsetzung und Nutzen

Seit Erscheinen der ersten Auflage von *Leadership in Krisen* sind krisenhafte Situationen noch zahlreicher, virulenter und vor allem komplexer geworden. Trotzdem stellen wir fest, dass es mit der Krisenvorbereitung, ebenso wie mit den Kompetenzen zur erfolgreichen Führung in Krisen und den erforderlichen Leadership-Qualitäten, enorm harzt. Weshalb ist das so?

Einerseits haben wir den Eindruck, dass nach wie vor nur teilweise die Bereitschaft besteht, sich intensiv mit dem Phänomen Krise auseinanderzusetzen. Zudem werden die Vorteile einer guten Krisenvorbereitung von Organisationen und Unternehmungen, auch für den «courant normal», nicht erkannt. Führung in der Krise schüttelt man nicht aus dem Ärmel, wie oft in Selbstüberschätzung bzw. Unterschätzung eigener Verwundbarkeit angenommen wird. Deshalb stellen wir vielerorts ein recht unprofessionelles Vorgehen bei der Führung vor, in und nach Krisen fest, das insbesondere auch als Folge mangelhafter Ausbildung und fehlender Krisenübungen erklärt werden kann. Nach wie vor heisst die Konsequenz: Man tritt in die Krise ein mit dem, was man hat.

Die zweite Auflage wurde deshalb mit dem Ziel in Angriff genommen, den Führungsverantwortlichen noch griffigere, noch praktikablere und unmittelbar nutzbare Hilfestellungen zur Verfügung zu stellen. Der Leitfaden wurde vollständig überarbeitet, aktualisiert und überdies neu gegliedert. Auf eine Vielzahl eher wissenschaftlicher Erkenntnisse wurde verzichtet, dies zugunsten praxisbezogener Einsichten und Konsequenzen, die auf den Erfahrungen des Autors im Bereich der Ausbildung, Führung und des Leadership Coaching basieren; laufend werden Folgerungen in Form von Fazits für den Leader gezogen.

Aktuelle Krisen verlangen nach einer neuen Denk- und Führungskultur, der Krisenmanager muss durch den Leader in Krisen ersetzt werden. Dabei liegt uns die stets von Neuem erhärtete Erkenntnis am Herzen, dass Leadership in Krisen – dank erfolgreicher Selbstführung und Coaching – erlernt werden kann. Damit lassen sich auch Hindernisse in den Turbulenzen des Alltags besser überwinden und Ziele erfolgreicher realisieren.

Zielpublikum

Der Leitfaden will einen breiten Kreis von Interessierten ansprechen, individuelle Führungsverantwortliche und Ausbilder ebenso wie grosse oder kleine Unternehmen, Organisationen oder Institutionen, die sich vorbereiten, um in Krisen erfolgreich zu bestehen.

Angewandte Methode

Grundlage des Leitfadens bildet eine jahrelange Beschäftigung mit der Thematik in Theorie und Praxis in verschiedensten Gebieten. Das Quellenmaterial der zweiten Auflage wurde gestrafft, es berücksichtigt neuste Erkenntnisse und die Literatur, primär aus dem englischsprachigen Raum, in dem die Leadership-Diskussion zurzeit am intensivsten geführt wird. Das Ziel, dass jeder Teil des Leitfadens gesondert gelesen werden kann, führte bewusst zu geringfügigen Überschneidungen.

> **Weshalb Sie diesen Leitfaden Erfolg bringend nutzen können:**

Teil I: Krisen verstehen, Führungsbegriffe klären. Erkenntnisse und Konsequenzen für den Leader

Heute ist es ein Muss, sich mit Krisen auseinanderzusetzen, niemand wird von ihnen verschont. Das Buch setzt sich mit den Wesensmerkmalen neuartiger und komplexer Krisen und den Vorteilen eines guten Krisenverständnisses auseinander. Dadurch können Sie Krisen vorbeugen und besser mit ihnen umgehen, Sie vermögen verborgene Chancen zu entdecken und zu nutzen.

Wir beleuchten eingangs vier Hauptgründe, warum wir ungenügend auf Krisen vorbereitet sind und weshalb Krisen nicht verstanden werden. Wir verzichten, Krisen in ein Definitionskorsett zu zwingen und beleuchten dafür deren Facettenreichtum. So können wir aus jedem einzelnen Wesensmerkmal einer Krise unmittelbar Folgerungen für mögliche Handlungsoptionen und Entscheide herleiten. Wir unterscheiden Krisen von Notfällen und Katastrophen, weil dieser Unterscheidung nach wie vor zu wenig Beachtung geschenkt wird. Die praktische Bedeutung liegt darin, dass sich die Anforderungen und Erwartungen an die Führung in einem Notfall im Wesen und in einzelnen Teilbereichen von der Führung in der Krise unterscheiden. Deshalb sind in Krisen auch unterschiedliche oder zusätzliche Führungsfähigkeiten und Führungsqualitäten erforderlich, was wiederum in der Ausbildung der Verantwortungsträger und bei der Krisenkommunikation Berücksichtigung finden muss. Laufend ziehen wir bei unseren Erläuterungen Zwischenerkenntnisse für den Leader in Form von Fazits.

Was ist zu tun? Voraussetzung, um in der turbulenten Situation einer Krise eine gemeinsame Sprache zu finden und anschliessend koordiniert und rasch entscheiden zu können, ist ein gemeinsames Verständnis von Krisenphasen, von typischen Stadien einer Krisenspirale und möglicher Krisenparteien. Essenziell ist ebenso, dass wir typische Führungstätigkeiten und Anforderungen an die Führung besser verstehen. Wir befassen uns anschliessend mit der Illusion, «Krisen zu beherrschen» und mit den drei tödlichen Klippen bei der Führung in Krisen.

Führungsbegriffe klären: Entscheidend wichtig erscheint uns, Führungsbegriffe zu klären, insbesondere die Führung in Krisen vom Notfallmanagement abzugrenzen. Wir beantworten die Fragen: Ist Handeln und/oder Entscheiden gefordert? Sind Checklisten und/oder Führungsgrundsätze hilfreich? Anhand praktischer Beispiele leiten wir über zu den fünf wesentlichen Inhalten und Tätigkeiten der strategischen Führung in Krisen und der Führung mit Werten und Zielen.

Der Leader in Krisen: Wir sind überzeugt, dass moderne Krisen nach einer neuen Denk- und Führungskultur verlangen, und dass der Krisenmanager durch den Leader in Krisen zu ersetzen – oder mindestens zu ergänzen – ist. Er ist ein Experte im Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen mit hervorragender Kommunikationsfähigkeit. Er denkt kreativ und in Gesamtzusammenhängen und ist in soliden Werten verankert. Er ist ein Kapitän mit Vision und einer Geisteshaltung, die erlaubt, Erfolg versprechende Gelegenheiten einer Krise zu erkennen, rasch zu entscheiden und diese zu nutzen. Er ist lernbegierig und im Bereich der persönlichen Führung lernfähig

Teil II (A): Führung in der Krise. Was ist zu tun?

Was kann ich in Krisen tun?

Das Problem lautet konkret und direkt: Was kann ich tun, um in krisenhaften Situationen ein Mass an Führung, an Leadership zu entwickeln, um der Krise nicht passiv und erdulnd ausgesetzt oder bloss zum reaktiven Handeln verurteilt zu sein? Der in der Folge beschrittene Lösungsweg basiert einerseits auf einprägsamen Führungsgrundsätzen und andererseits auf daraus abgeleiteten, offen formulierten Kernfragen. Zusammen erfüllen sie die Funktion eines Hilfsmittels zur Entscheidungsfindung in unübersichtlichen oder chaotischen Situationen.

Eingangs befassen wir uns mit Führungsverhalten, das Krisen verschlimmert und mit den wichtigsten Leitgedanken zur Führung in Krisen. Ausserdem geht es darum, die rationalen Aspekte und die Intuition bei der Führung in Krisen, die Bedeutung der Reihenfolge und Kadenz der Führungstätigkeiten zu verstehen sowie häufig zu beobachtende Entscheidungsfallen zu vermeiden. Den Grundsätzen und Kernfragen haben wir sieben entscheidende Führungsaktivitäten zugrunde gelegt, die in der Krise unterschieden werden können und die von jedem Führungsverantwortlichen, jedem Krisenteam oder Stab wahrzunehmen sind. Zudem befassen wir uns mit den drei permanenten Führungsaktivitäten in der Krise: der Information und Kommunikation, der Regelung des Führungssystems und der Nachrichten- und Informationsbeschaffung.

Herzstück von Teil II sind die Führungsaktivitäten in der Krise, die systematisch so gegliedert und mit Skizzen veranschaulicht sind, dass sie unmittelbar für die Praxis Anwendung finden können. Sie sind in realen Krisen viel-

fach erprobt und so vereinfacht worden, dass sich nicht nur Profis, sondern auch Novizen der Krisenführung rasch zurechtfinden. Aus der Beobachtung der Probleme von Krisenstäben haben wir eine Matrix als praktische Hilfe zur Denkmethodik der systematischen Lagebeurteilung entwickelt und Kommunikationsbarrieren zwischen dem Krisenstab und den Entscheidungsträgern identifiziert. Entschlussfassung und Entscheidung sind die Kulminationspunkte der Führungstätigkeit, gefolgt von deren Umsetzung und Vollzug, den Kontrollen, der Eventual- und Folgeplanung. Zur Erleichterung der Arbeit der Krisenstäbe und Krisenteams haben wir ein auf unsere Darstellung angepasstes Ablaufschema zum Führungsprozess und zur Planung der Führungsrapporte beigefügt.

Teil II (B)

Führung nach der Krise: In der Reihenfolge befassen wir uns vorerst mit der Führung in der Krise. Die Tendenz zu reagieren, statt vorzusehen, ist offenbar entwicklungsgeschichtlich bedingt und entspricht dem Instinktverhalten. Ist die Krise gemeistert, fragen wir uns: Was ist falsch gelaufen? Und erst nachher gelangen wir zur Einsicht, wie wichtig die Führung vor der (nächsten) Krise ist. Krisenaustritt und Genesung sind aktiv herbeizuführen und zu gestalten. Dazu gehören die Evaluation der Führung während der Krise sowie die Umsetzung der Erkenntnisse in Lehren.

Teil II (C)

Führung vor der Krise: Wir legen das Schwergewicht auf praktische Führungshilfen. Dazu gehören die Früherkennung von Krisen und die Frühwarnung – wir nennen sie den operativen Frühwarnradar –, zudem das Situation Monitoring und das Festlegen von Indikatoren. Vorsorgliche Massnahmen zur Krisenprävention, zur Führung in der Krise und zur Schadensminimierung gehören zu dieser Betrachtung. Aus vielfältiger Beobachtung beschäftigt uns die Frage, warum Frühwarnung oft ohne Folgewirkung bleibt.

Ausbildung, Übungen und Training sind zentrale Instrumente, um sich auf Krisen vorzubereiten. Im Mittelpunkt steht dabei die mentale Vorbereitung auf krisenhafte Situationen. Durch gezielte Weiterbildung werden das Wissen und die Erfahrung von Einzelpersonen, Stäben oder Organen einer Krisenorganisation zur Führung in der Krise erhalten und verbessert. Dies zahlt sich in Krisen mannigfach aus. Wir konkretisieren anhand einer Liste Ausbildungsmassnahmen, die in einem Ausbildungskonzept enthalten sein können.

Führung vor, in, nach Krisen: Abschliessend ziehen wir das Fazit aus Teil I und II in 18 Leitsätzen für «den Chef».

Teil III: Leadership-Qualitäten, um in Krisen zu bestehen

Im dritten Teil stellen wir uns der Frage, welche grundlegenden Führungsqualitäten in Krisensituationen zum Erfolg verhelfen. Führungsverantwortliche sind keine Übermenschen, weshalb wir pragmatisch auf individuell vorhandenen Stärken und einem nur teilweise ausgeschöpften Potenzial aufbauen. Jedes Individuum verfügt über eine einzigartige Zusammensetzung spezifischer Führungsfähigkeiten, über spezielles Wissen und Können, aber auch über persönliche Kompetenzen und Erfahrungen und über einen eigenen Führungsstil. Gleichzeitig weist der Leader ebenfalls individuelle Defizite und Schwächen auf. Durch die spezifische Zusammensetzung von Stärken und Lücken sind auch die Voraussetzungen zum Erfolg in der Krise für jede Führungspersönlichkeit in jeder Situation unterschiedlich. Entscheidend sind demnach die eigene Anpassungsfähigkeit und das Bestreben, sich mit Teams zu umgeben, welche die eigenen Talente ergänzen.

Der Begriff Leadership: Es gibt eine Vielzahl von Leadership-Definitionen. Wir gehen in unserer Betrachtung von einer ganzheitlich verstandenen Leadership aus, deren Basis die Selbstführung, eine hohe emotionale und spirituelle Intelligenz, Erfolg versprechende Führungsqualitäten und Charakter bilden. Aspekte des Dienens und der Verantwortung grenzen Leadership klar und nachprüfbar von der verwerflichen Führung und Verführung ab. Die zentrale Einsicht, dass Sie in Krisen weder andere verstehen noch motivieren oder führen können, wenn Sie sich nicht selbst verstehen, sich nicht selbst motivieren oder sich nicht selbst führen können, führt zur Aufforderung, dass der Erwerb von Leadership seinen Ausgangspunkt bei der persönlichen Standortbestimmung und der Selbsterkenntnis nehmen muss. Sie setzt den persönlichen Entwicklungsprozess zur Selbstführung in Gang, die zur Basis der Führung anderer und echter Leadership wird und auch in Krisenturbulenzen Bestand hält. Wir haben einen überzeugenden Ansatz zur Identifikation und Förderung von Leadership-Qualitäten gefunden, der auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmt ist. Als Hilfsmittel stellen wir ein Lebensrad und einen Sextanten zur Krisennavigation zur Verfügung, der die sechs entscheidenden Führungsqualitäten enthält.

Das Rad des Lebens widerspiegelt mit seinen Ecken und Kanten den momentanen Stand der individuellen Persönlichkeitsentwicklung des unvollkommenen Leaders in sechs Bereichen. Die Nabe des Lebensrades oder die innere Mitte stellt den zentralen Wesenskern der individuellen Führungspersönlichkeit dar. Diese Mitte bildet Ausgangspunkt zur Selbstführung und dient als Quelle der Standortbestimmung, der Formulierung einer Vision und einer Krisenstrategie. Das Lebensrad ist in steter Bewegung und deshalb Triebfeder des lebenslangen Lernens und Voraussetzung für Individuen, Unternehmungen oder Organisationen, sich weiterzuentwickeln.

Um das Rad des Lebens ordnet sich ein Hexagon an, auf dessen Eckpunkten sechs grundlegende Führungsqualitäten in Krisen aufgeführt sind. Die

grundlegenden Führungsqualitäten basieren auf spezifischen Führungsfähigkeiten, auf Kompetenzen der emotionalen und spirituellen Intelligenz bzw. auf Qualitäten, die dank persönlicher Führung erworben oder fortentwickelt wurden. Die Schlüsselkompetenzen sind eine persönliche Auswahl und unseres Erachtens Voraussetzung für herausragende Leistung und Erfolg in der Krise. Es sind: (1) ein positives Selbstverständnis, (2) die Klarheit des Denkens, das Bewahren von Ruhe, (3) ausgewählte, in Krisen besonders wichtige Qualitäten und Kompetenzen der emotionalen Intelligenz, (4) Mut und Entschlossenheit zur Entscheidung, (5) die offene Kommunikationsfähigkeit, (6) Wissen und Können, Sachkunde und Fachkompetenz bei der Führung in Krisen. Das Hexagon symbolisiert ein Hilfsmittel, um durch die stürmischen Wasser einer Krise zu steuern, wir nennen es deshalb den Sextanten der Krisennavigation.

Teil IV (A): Leadership in Krisen ist lernbar

«Leaders are made, not born.» Wir werden immer wieder gefragt: Ist Leadership lernbar oder muss ich mich einfach mit meinen angeborenen Fähigkeiten begnügen? Unsere eindeutige Antwort basiert auf Erfahrung und wissenschaftlicher Erkenntnis: Leadership ist lernbar, sie ist grösstenteils erworben, nicht angeboren. Leid, Verlust oder Schaden, die wir in Krisen erleiden, sind starke Motivatoren zum Lernen und zur Veränderung. Man kann sich aber sehr wohl auf die Führung in Krisen vorbereiten, um potenziellen Schaden zu verhindern. Oft werden sich Chefs von Unternehmen oder Organisationen erst in der Krise schmerzhaft bewusst, dass sie im «courant normal» den Anforderungen gewachsen, in der Krise aber überfordert sind. Sie haben sich nie entsprechende Leadership-Qualitäten erworben und werden in losbrechenden Krisen selbst Teil des Problems. Oftmals sind sie massgeblich für die Auslösung von Führungs- oder Vertrauenskrisen verantwortlich.

Leadership Learning ist Chefsache: Lebenslanges Lernen ist kein Schlagwort, sondern eine Notwendigkeit, um den steigenden Herausforderungen gewachsen zu sein und den Anschluss an die neuen Entwicklungen nicht zu verpassen. Führungskräfte verlangen von Mitarbeitenden, dass sie ständig dazu lernen, dies gilt auch für sie selbst. Die Notwendigkeit, sich täglich zu bemühen, ist eingestandener Weise nicht einfach, sonst hätten wir viel mehr überzeugende Leader. Die lebenslange Leadership-Entwicklung ist eine harte und anspruchsvolle Herausforderung, die nur eine Minderheit anpackt. Obschon wir viele Voraussetzungen und innere Ressourcen hierzu besitzen, ist es unser Entscheid, ob wir sie pflegen, ihnen eine Richtung geben und zu ihrer Weiterentwicklung Zeit und Kraft opfern. Aus langjähriger Erfahrung fassen wir die wichtigsten Beweggründe, weshalb Ausbildung und Training in Organisationen und Unternehmungen auf die lange Bank geschoben werden, zusammen und zeigen Strategien zur erfolgreichen Überwindung der Pflichtversäumnisse auf.

Anschließend führt Sie dieser Teil von der Frage: Wer lernt, warum (nicht)? zu den Lerninhalten und Lernmethoden: Wie erlerne ich Führung in Krisen? Der Leitfaden zeigt einen praktischen und im Leadership Coaching erprobten Weg auf, wie Sie Leadership in Krisen – dank erfolgreicher Selbstführung – erlernen. Im Teil «Individuelle Fähigkeitsentwicklung zur Führung in der Krise» richten wir das Hauptaugenmerk auf die Selbstentwicklung, die persönliche Reife als Voraussetzung zur Führung in Krisen und auf die Grenzen der Veränderung bzw. auf die Grenzen des Erfolgs.

Teil IV (B): Auf dem Weg zur Selbstführung und persönlichen Reife: Leadership Coaching zur Unterstützung des Lernprozesses

Nach über zehn Jahren praktischer Erfahrung mit Leadership Coaching sind wir in unserer Überzeugung gestärkt, dass dies die wirksamste und nützlichste Form der Unterstützung von Leadern zur erfolgreichen Führung in Krisen ist. Im Vordergrund stehen Hilfeleistungen zur Entwicklung der Selbstführung und Förderung der persönlichen Reife. Dabei richtet sich der Coach vollumfänglich nach den Bedürfnissen des Führenden aus. Er ist nicht Berater, sondern ermutigt den Leader zur Selbsterkenntnis, zur realistischen Standortbestimmung, zur systematischen Lagebeurteilung und zum Entwickeln kreativer, selbst konzipierter Lösungsansätze und eigener Strategien; dieser behält die Eigenverantwortung für alle Entscheide (Entscheidungs- und Ergebnisverantwortung). Kurz zusammengefasst: Aufgabe des Coach ist es, einen Leader in wirkungsvoller Weise beim Gestalten von Veränderungsprozessen im Führungsverhalten zu unterstützen, damit diese rascher zum Erfolg führen.

Wir konzentrieren uns dabei auf das Was, d. h. auf die Inhalte, die Gegenstand des Leadership Coaching in Krisen sein müssen und beschränken uns bezüglich des Coaching-Prozesses (das Wie) auf wenige Aspekte: (1) die Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Verhalten zu übernehmen, (2) der Wille, die Anwendung der Grundmechanismen des Zielesetzens weiterzuentwickeln, (3) sich die Fähigkeit anzueignen, Einstellungen und Gewohnheiten zu verändern, (4) die Kommunikationsfähigkeit mit sich selbst aktiv zu trainieren.

Auf dem Weg zur Entwicklung der Selbstführung blicken wir aus einer veränderten Perspektive auf den Sextanten der Krisennavigation zurück und ziehen Konsequenzen für den Leader. Die sechs Führungsqualitäten haben dank persönlicher Reife neue Dimensionen hinzugewonnen, der Nutzen für Führende in Krisen hat sich vervielfacht. Die folgenden Erkenntnisse sind gleichzeitig Themen, Ziele als auch positive Ergebnisse des Leadership Coaching von Führungspersönlichkeiten: (1) positives Selbstverständnis: Sieger geben niemals auf, (2) Klarheit des Denkens: ein ruhender Pol im Krisenchaos, (3) «Ich» und die «vielen andern» im Krisenteam: im Gleichgewicht dank Empathie und Vertrauen, (4) «Krisenmut ist Löwenmut», (5) offene

Kommunikation: kein Wachs in den Ohren, (6) Wissen und Können: die Kriseneinfältigkeit ablegen.

Aus dieser Sicht stellen wir uns die Frage: Was ist Erfolg in der Krise? und zeigen dank dem tieferen Verständnis von Selbstführung und Leadership Coaching neue Perspektiven auf. In der Öffentlichkeit wird man den persönlichen Führungserfolg oder -misserfolg primär am Resultat des Krisenverlaufs messen und mit dem positiven oder negativen Ausgang einer Krise verknüpfen. Das Schwarz-Weiss-Denken lautet in der Regel: Gewinner oder Verlierer, Opfer oder Täter. Aus Sicht des Leadership Coaching und im Verständnis einer reifen Führungspersönlichkeit ist dies eine zu einschränkende Sicht der Dinge. Erfolg ist nicht nur das äusserlich feststellbare Resultat und die positive Konsequenz, dass wir Ziele beharrlich verfolgt und auch erreicht haben bzw. dass unsere Führungsfähigkeiten zum positiven Durchbruch führten. Die Chance, in Krisen erfolgreich zu sein, bleibt eng mit der Aussicht auf Misserfolg und als Folge mit dem Risiko verbunden, seine Position als Leader zu verlieren. Deshalb sind von uns nicht nur Fähigkeiten verlangt, um mit der Krise umgehen zu können, sondern auch innere Stärken, um den eigenen Sturz zu überleben. Zur Selbstverantwortung in Krisen gehört deshalb auch, Rückschläge zu verarbeiten und mit Niederlagen umzugehen. Im Leadership Coaching legen wir höchstpersönliche Massstäbe fest, die den Erfolg nach eigenen Vorgaben definieren.

Selbstführung und Entwicklung der eigenen Leadership sind Teil eines lebenslangen Reifeprozesses. Die Notwendigkeit, sich täglich zu bemühen, ist eingestandener Weise nicht einfach, sonst hätten wir viel mehr überzeugende Leader. Die Leadership-Entwicklung ist eine unspektakuläre Herausforderung, die nur eine Minderheit anpackt. Sicher macht man rascher Fortschritte, wenn man die Unterstützung eines Leadership Coach in Anspruch nehmen kann.

Auf dem Weg zur Selbstführung: Der Leadership Coach als Weggefährte. Im letzten Teil geht der Leitfaden auf vier Elemente eines erfolgreichen Coaching-Lernprozesses ein und schliesst mit der Überzeugung: Leadership in Krisen ist lernbar. Den Weg kennen Sie erst, wenn Sie ihn gegangen sind, der vorliegende Leitfaden will Sie ermutigen, aufzubrechen. Der Weg entsteht im Gehen.