

## Teams gut durch Krisen führen

### 8 Bausteine der Mitarbeiterführung in Krisenzeiten

#### Typische Merkmale von Krisen: das Alte funktioniert nicht mehr, das Neue ist noch nicht geboren

Ein Merkmal von Krisen ist, dass Gewohntes nicht mehr funktioniert, weil sich die Rahmenbedingungen geändert haben. Neue Lösungen müssen deshalb entwickelt und Entscheidungen häufig unter großem Zeitdruck getroffen werden. Ideallösungen gibt es dabei nicht. Die Unsicherheit, die eine Krise immer mit sich bringt, wirkt emotional belastend. Krisen sind meist begleitet von Ängsten und Sorgen. Durch den Handlungsdruck steigt gleichzeitig die Arbeitsbelastung. Dies erhöht häufig noch zusätzlich den Stress.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie trotz aller Schwierigkeiten und Herausforderungen, ihr Team souverän durch die Krise führen. Der Artikel fasst zusammen, worauf es bei der Mitarbeiterführung in Krisenzeiten besonders ankommt:

## Teams gut durch Krisen führen: 8 Bausteine der Mitarbeiterführung in Krisenzeiten

Typische Merkmale von Krisen sind plötzlich geänderte Rahmenbedingungen, Unsicherheit und Ängste, Entscheidungsdruck, schneller Handlungsbedarf, Suche nach Lösungen unter Zeitdruck, hohe Arbeitsbelastung und Stress. Um ein Team gut durch Krisenzeiten zu führen, helfen folgende Bausteine:

Ziele neu formulieren, Prioritäten setzen, sich auf Wichtiges konzentrieren

Selbstwirksamkeit fördern, Blick auf Erfolge, Anerkennung aussprechen

Agile Methoden nutzen, kreative Lösungen entwickeln, Neues wagen

Gesunde Selbstführung, Stresskompetenz und Resilienz entwickeln

Akzeptieren, was sich nicht ändern lässt

Emotionen Raum geben und sie angemessen steuern

Sicherheit ausstrahlen, Orientierung bieten, Zuversicht fördern

Entscheidungsqualität durch Beteiligung, Entscheidungstransparenz schaffen

© Petra Weber

[www.coachingzentrumheidelberg.de](http://www.coachingzentrumheidelberg.de)

#### Akzeptieren, was sich nicht ändern lässt statt in der Opferrolle stecken zu bleiben

Krisen sind immer dadurch gekennzeichnet, dass unerwünschte Einflüsse die Handlungsmöglichkeiten einschränken. Was bisher selbstverständlich und sicher schien, ist durch die Krise anders. Dies bringt Gefühle wie Fassungslosigkeit, Ärger oder Ohnmacht mit sich. In der ersten Schockphase brauchen diese Gefühle Raum. Wer jedoch dauerhaft im Beklagen stecken bleibt oder gar in eine Opferrolle verfällt, verstärkt damit den persönlichen Stress. Widerstand gegen Rahmenbedingungen, die sich nicht ändern lassen, kosten viel Energie. Erst, wer eine Situation akzeptiert, kann dafür Lösungen entwickeln. Für Führungskräfte ist es daher wichtig, die Haltung der

Akzeptanz bei sich selbst, wie auch im Team zu fördern: „Es ist jetzt so, wie es ist und wir werden das Beste aus dieser Situation machen“ ist eine wichtige Haltung im Umgang mit Krisen.

### **Emotionen Raum geben und sie angemessen steuern**

Auch, wenn im Business Sachlichkeit gefordert ist, sind in Krisen negative Gefühle da. Besonders in akuten Krisen hat es sich bewährt, den negativen Emotionen einen angemessenen Raum zu geben. Werden sie unter den Tisch gekehrt, brodelt sie im Untergrund weiter. Der ehrliche Austausch darüber, wie man sich gerade fühlt, hilft mit den unangenehmen Gefühlen besser zurechtzukommen. Die Mitarbeiter\*innen erkennen, ich bin nicht alleine mit meinen Ängsten und Sorgen. Wem zugehört wird, der fühlt sich wertgeschätzt. Auch Rückschläge und Niederlagen des Teams wollen verarbeitet werden. Das geht am besten, wenn ehrlich darüber gesprochen wird und auch getrauert werden darf. Dann gilt es, den Blick wieder konstruktiv nach vorne zu lenken und über Lösungen zu sprechen.

### **Klarheit schaffen, Sicherheit ausstrahlen, Orientierung bieten, Zuversicht fördern**

Mitarbeiter\*innen erwarten besonders in Krisensituationen, dass die Führungskraft ihrer Führungsrolle gerecht wird und Führungsstärke zeigt. Führungsstärke bedeutet nicht, „ich bin der Boss und sage, wo es hier langgeht“. Führungsstärke bedeutet authentisch zu sein, Gefühle zu zeigen, aber vor allem auch, eine klare Linie erkennen zu lassen und zu handeln. Führungskräfte sind in Krisenzeiten gefordert, eine klare Strategie zu entwickeln, Sicherheit auszustrahlen und den Mitarbeiter\*innen Mut zu machen. Optimismus und Zuversicht sowie Zukunfts- und Zielorientierung sind wichtige Resilienzfaktoren, d.h. Faktoren, die in Krisen stärken<sup>1</sup>. Diese gilt es im Team zu fördern. Die Basis dafür ist die eigene Klarheit, Vertrauen in die Kompetenzen des Teams und in die Fähigkeit, gemeinsam die Krise zu bewältigen.

### **Entscheidungsqualität sichern, Entscheidungen treffen, Entscheidungstransparenz schaffen**

In Krisenzeiten muss meist unter Zeitdruck agiert werden. Dabei sind die Führungskräfte gefordert, schnell Entscheidungen zu treffen. Das Aussitzen von Situationen funktioniert in Krisen nicht. Da die Erfahrung mit einer solchen Situationen jedoch fehlt, sind die Entscheidungen oft unter hoher Unsicherheit zu treffen. Es ist deshalb wichtig, die Entscheidungsqualität auch unter Risiko zu sichern. Die Entscheidungsqualität steigt, wenn verschiedene Meinungen eingeholt und unterschiedliche Perspektiven bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.<sup>2</sup> Je nach Team, Abteilung oder Unternehmensbereich kann die Thematik im Team diskutiert, eine Lenkungsgruppen gebildet oder ein Expertengremium einberufen werden. Letztendlich muss jedoch die Führungskraft die Entscheidungen treffen und auch die Verantwortung dafür übernehmen. Damit Mitarbeiter\*innen hinter den Entscheidungen stehen und bereit sind, sie mitzutragen und engagiert umzusetzen, müssen sie diese verstehen. Deshalb ist es wichtig, die Entscheidungen transparent und ihren Sinn verständlich zu erklären. Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit fördern nach dem Salutogenese-Konzept von Aaron Antonovsky die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen. Sie sind die Basis des Kohärenzgefühls. Für Antonovsky ist dieses Kohärenzgefühl der entscheidende Baustein, um in Krisen stark und widerstandsfähig zu bleiben<sup>3</sup>. Wer als Führungskraft engagierte Mitarbeiter\*innen will, sollte ihnen daher erklären, warum welche Entscheidung getroffen werden und warum welche Maßnahmen durchgeführt werden. Die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen ist die Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeitenden der Führungskompetenz der Leitung vertrauen.

---

<sup>1</sup> Ullmann, Michael, Weber, Petra: Stress lass nach – Vom Umgang mit hoher Arbeitsbelastung und dem Erhalt der optimalen Leistungsfähigkeit bei sich und seinen Mitarbeitern. Saarbrücken 2015

<sup>2</sup> Pfläging, Niels: Organisation für Komplexität. München 2019

<sup>3</sup> Sarica; Ruth Maria: Gesunde Führung in der VUKA-Welt. Freiburg 2020

## **Ziele neu formulieren, Prioritäten setzen und sich auf das Wichtige und Vorrangige konzentrieren**

„Wie sollen wir das nun alles schaffen?“ Dies ist eine Frage, die häufig in einer Krise auftaucht. Das Gefühl, vor einem völlig unübersichtlichen Berg von Schwierigkeiten zu stehen, kann überwältigen und auch demotivieren. Unser Gehirn kommt viel besser mit Krisen zurecht, wenn es sich auf die nächsten Schritte und überschaubaren Aufgaben konzentrieren kann. Daher ist es wichtig, Meilensteine, Etappenziele und die nächsten Schritte zu definieren. Da in Krisen die bisherigen Pläne obsolet sind, müssen Prioritäten neu geordnet werden. Klarheit über Ziele und Prioritäten zu schaffen, ist in Krisenzeiten noch wichtiger, als wenn alles normal läuft. Was sind die nächsten Ziele unter den aktuellen Bedingungen? Welche Aufgaben sind jetzt am wichtigsten? Was hat Vorrang? In welcher Reihenfolge werden die Aufgaben am besten bearbeitet? Was kann zurückgestellt werden? Diese Fragen müssen geklärt und kommuniziert werden. Mitarbeiter\*innen haben ein Anrecht darauf, dass die Prioritäten ihrer Aufgabenbearbeitung klar sind. Die Führungskraft muss einer Überforderung der Mitarbeiter\*innen vorbeugen und ihre Gesunderhaltung und Leistungsfähigkeit sichern. Die Klarheit über die Prioritäten und die Kommunikation darüber im Team, fördert bei den Mitarbeiter\*innen das Gefühl der Sicherheit und der Fähigkeit, die Krise gut zu bewältigen.

## **Selbstwirksamkeit fördern, den Blick auf Erreichtes lenken, Anerkennung aussprechen**

Das Gefühl „Yes, we can“ wird als Selbstwirksamkeit bezeichnet. In verschiedenen Studien hat sich Selbstwirksamkeit als ganz wichtiger Faktor für die Krisenbewältigung gezeigt. Die Führungskraft kann in ihrem Team Selbstwirksamkeit fördern, indem sie den Blick auf bereits Erreichtes lenkt und über Erfolge spricht. Ein Satz wie: „Das haben wir wirklich gut bewältigt“ bestärkt den Glauben an die eigenen Fähigkeiten. Erfährt das Team Wertschätzung und Anerkennung für seine Leistung, ist es mehr motiviert, auch Durststrecken durchzustehen. Das Mindeste, was Mitarbeitende erwarten, ist, dass die Leitungskraft ihre Anstrengungen wahrnimmt, sie nicht als selbstverständlich abtut, sondern wirklich anerkennt und wertschätzt.

## **Agile Methoden nutzen, Kreative Lösungen entwickeln und Neues wagen**

Krisensituationen erfordern Flexibilität, Schnelligkeit und Kreativität. Agile Methoden, wie SCRUM oder KANBAN unterstützen diese Qualitäten bei der Zusammenarbeit im Team. SCRUM beinhaltet die Philosophie, dass die Vorgehensweise gemeinsam durch das Team unter der methodischen Anleitung eines SCRUM-Masters (Moderators) entwickelt wird. Kurze zielorientierte Sprints – ein Kernmerkmal von SCRUM - sind in Krisenzeiten hilfreicher, als langfristige starre Pläne. Mittels eines KANBAN-Boards können Aufgaben in Planung, in Bearbeitung wie auch bereits Bewältigtes mit einfachen Mitteln für alle Teammitglieder visualisiert werden. Ergänzt durch Kreativitätsmethoden können Ideen gesammelt, gemeinsam diskutiert und weiterentwickelt werden. Auch unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen bereichern und können so konstruktiv in die Diskussion eingebunden und genutzt werden.<sup>4</sup>

## **Sich selbst gut führen – Stresskompetenz, gute Selbstorganisation und Resilienz entwickeln**

Wer andere gut führen will, muss erst einmal sich selbst gut führen. Dies erfordert gerade in anstrengenden Krisenzeiten gut für sich selbst zu sorgen, um stark und leistungsfähig zu bleiben. Eine überarbeitete, völlig gestresste Führungskraft wird Schwierigkeiten haben, den Überblick zu bewahren und kluge Entscheidungen zu treffen. Mitarbeiter\*innen erwarten, dass die Führungskraft Ruhe und Klarheit ausstrahlt und auch hier die Vorbildfunktion erfüllt. Die Basis für eine gute Leistungsfähigkeit bilden eine gesunde Ernährung und eine gute Regeneration durch regelmäßige Bewegung, ausreichend Schlaf, Ausgleich und Entspannung. Emotionale und mentale Stärke wird

---

<sup>4</sup> Summerer, Alois, Maisberger, Paul: Teamwork agil gestalten – Das Mitmachbuch. München 2018

auch als Resilienz bezeichnet. Sie zeigt sich durch Haltungen und Einstellungen, die langfristige eingeübt werden können.<sup>5</sup> Diese Haltungen gilt es, bei sich selbst, wie auch bei den Mitarbeiter\*innen zu fördern.

© Petra Weber Coachingzentrum Heidelberg

---

<sup>5</sup>Ullmann, Michael, Weber, Petra: Stress lass nach – Vom Umgang mit hoher Arbeitsbelastung und dem Erhalt der optimalen Leistungsfähigkeit bei sich und seinen Mitarbeitern. Saarbrücken 2015