



Führen in der Krise – Führen auf Distanz

In diesem Jahrtausend haben immer wieder Krisen unsere Wirtschaft getroffen; von 9/11, über SARS, Schweinegrippe, Bankencrash, „Eurokrise“ bis zu Terroranschlägen. Die Auswirkungen waren teils regional, teils auch international. In der Schweiz waren wir davon jedoch selten stark betroffen, die Krisenherde lagen weiter weg. Eine tiefgreifende, flächendeckende Krise haben diese Ereignisse bei uns nicht ausgelöst. Durch das Coronavirus sind wir nun alle direkt und unmittelbar von einem solchen Ereignis betroffen. Für viele Führungskräfte, vom CEO bis zu Teamverantwortlichen, ist dies eine neue, unbekannte Erfahrung.

Führen in der Krise

Krisen verunsichern! Wie Menschen Krisen meistern, ist individuell sehr unterschiedlich. Die berufliche Qualifikation und die Stellung im Unternehmen haben darauf (fast) keinen Einfluss. Auch Führungskräfte können deshalb persönlich Probleme haben, eine Krise zu bewältigen. Denn Krisen gehen in ihrer Komplexität und ihrer Auswirkung weit über die normalen Herausforderungen ihrer Führungsaufgabe hinaus.

Krisenführung ist Chefsache

Die Auswirkungen des Coronavirus sind nicht nur punktuell. Die Bewältigung dieser Krise ist deshalb Chefsache. Sie kann nicht an ein Krisenteam delegiert werden. Das Krisenteam hat eine Stabsfunktion. Es verfolgt die Lage zeitnahe, entwickelt Vorschläge für mögliche Massnahmen, bereitet deren Umsetzung vor und unterstützt diese. Der Lead liegt beim Chef, bei der Chefin.

Vermitteln Sie Orientierung

Noch wichtiger als in normalen Zeiten ist in der Krise für Ihre Mitarbeitenden die Orientierung. Erhöhen Sie als Geschäftsführerin/Geschäftsführer nun die Kadenz Ihrer Informationen. Wie häufig Sie derzeit informieren, hängt von Ihrer Organisation und der Betroffenheit vom Coronavirus ab. Mindestens einmal pro Woche sollten Sie

aber Ihre Belegschaft über den Stand in Ihrem Betrieb und die Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeiten informieren. In meiner Erfahrung haben sich folgende Inhaltspunkte als Raster für diese Informationen bewährt:

- Allgemeine Lage (Vorgaben von Bund, Kantonen, Gemeinden mit Auswirkung auf Ihre Organisation);
- Situation im Betrieb;
- laufende Massnahmen;
- als nächstes geplante Massnahmen;
- offene Punkte und Unbekanntes;
- Kontakt/Vorgehen bei Fragen und Unsicherheiten.

Mit den aktuellen Kommunikationstechnologien ist es kein Problem, die Informationen in Ihrer Organisation zu verbreiten. Versenden Sie einen regelmässigen Rundbrief per Email an Ihre Mitarbeitenden. Achten Sie dabei darauf, dass das Mail von Ihrem persönlichen Account aus verschickt wird und nicht von irgendeiner anderen Absenderadresse aus. Auch das ist ein wichtiges Zeichen an Ihre Belegschaft.

„Nicht Wissen“ ist auch Orientierung

Auch als Geschäftsleitung müssen Sie in der aktuellen Situation nicht auf alle Fragen eine Antwort haben. Teilen Sie Ihrer Belegschaft mit, zu welchen Themen Sie selbst noch keine Lösung haben. Zu wissen und zu kommunizieren, was ich nicht weiss, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern fördert die Orientierung. Es zeigt Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass Sie diese Themen auf Ihrem Radar haben.

Für uns als Führungskraft ist es ungewohnt, Unwissenheit zu kommunizieren. Ich habe erfahren, dass dies jedoch mehr Orientierung und somit Sicherheit gibt, als dass es Unsicherheiten schafft. Damit positionieren Sie sich zudem als aktiv führende und nicht nur als reaktiv folgende Geschäftsleitung. Ein sehr wichtiges Zeichen für Ihre Mitarbeitenden.



Führen in der Krise – Führen auf Distanz

Führen auf Distanz

Abwesenheiten (Ferien, Krankheit, Unfall) haben wir im Betrieb immer, das ist nichts Neues. Auch Homeoffice ist bereits weit verbreitet, wenn auch nur punktuell für einzelne ausgewählte Mitarbeitende. Die Führung von Teams und Abteilungen ist aber in den allermeisten Schweizerischen Organisationen und Betrieben noch sehr stark auf Präsenz ausgerichtet. Wer abwesend ist, muss sich häufig im Nachhinein selbst um die Informationen kümmern.

Nun steht uns eine längere Zeit von Abwesenheiten und flächendeckenderem Homeoffice bevor. Dennoch muss die Führung weitergehen. Aus dem Führen internationaler, virtueller Teams lassen sich dafür einige gute Rezepte übertragen.

Aufrechterhalten des Führungsrhythmus

Distanz ist kein Grund nicht zu führen; behalten Sie Ihren normalen Rhythmus für Teambesprechungen und Einzelgespräche bei oder intensivieren Sie ihn sogar (siehe oben: Orientierung geben). Verlagern Sie Ihre Führung aber nicht ausschliesslich aufs Email oder auf Chats. Sie reduzieren ansonsten Ihre Kommunikationsbandbreite beträchtlich auf die rein schriftliche Botschaftsvermittlung (verbale Ebene). Die non-verbale und insbesondere die paraverbale (z.B. Emotionen) Übertragungsebene Ihrer Botschaft geht verloren.

Telefonkonferenzen - verbale und paraverbale Kommunikation

Führen Sie regelmässig Telefonkonferenzen mit Ihrem Team durch. Damit gewinnen Sie die paraverbale Ebene in Ihrer Kommunikation zurück. Über Telefonkonferenzen mit dem gesamten Team stellen Sie einen Informationsgleichstand sicher. Zudem erlauben Sie es Ihren Teammitgliedern sich untereinander abzusprechen und die Zusammenarbeit auch auf Distanz aufrecht zu erhalten.

Ich hoffe, Ihr Krisenstab hat Vorkehrungen für Telefonkonferenzen getroffen und entsprechende Anleitungen bekannt gemacht :-).

FaceTime oder Skype - verbale, paraverbale und non-verbale Kommunikation

Für interne Videokonferenzen mit dem gesamten Team sind die wenigsten Unternehmen ausgerüstet. Aber Smartphones und Computer sind dank Kamera und Mikrofon für FaceTime oder Skype bereit. Statt nur per Email/Chat oder Telefon führen Sie Ihre Einzelgespräche doch mit FaceTime oder Skype durch. Dadurch gewinnen Sie neben der verbalen und paraverbalen Übermittlung auch die non-verbale Kommunikation zurück.

FaceTime ist auf den meisten Geräten standardmässig installiert. Skype zu installieren und zu nutzen ist einfach, aber viele Geschäftscomputer sind für das eigenständige Aufschalten von Software gesperrt. Sofern noch nicht geschehen, könnte Ihre IT-Abteilung auf allen Rechnern Skype auch aus der Ferne installieren und so einen wichtigen Beitrag zur Führung in der Krise und zum Führen auf Distanz leisten.

Man kann nicht „nicht Führen“

Sie legen jetzt, während der Krise, mit Ihrem Führungsverhalten den Grundstein, wie schnell Sie nach der Krise wieder vollständig operativ und erfolgreich sind. Das gilt auch, wenn Sie aktuell Ihren Betrieb auf Geheiss der Behörden vorübergehend schliessen müssen. Bleiben Sie in Kontakt mit Ihren Mitarbeitenden!

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Ich stehe Ihnen gerne per Email, Telefon, FaceTime oder Skype zur Verfügung.

SEGESSER - Strategy & Human Capital unterstützt Unternehmen, Verwaltungen und non-profit Organisationen im strategischen und operativen People-Management.

Email: michel.segesser@segesser-shc.ch
Telefon/FaceTime: +41 79 955 53 44
Skype: michel.segesser