

Arbeiten und Führen in einer Krise

Was heißt eigentlich Krise

Gramsci hat einmal gesagt, dass Krise immer dann ist, wenn das Alte nicht mehr trägt und das Neue noch nicht bekannt bzw. sicher ist.

In Krisenzeiten tragen herkömmliche strategische Überlegungen, die entweder von einer Ausweitung und Intensivierung oder von einer qualitativen Verbesserung des bestehenden Angebotes ausgehen, nicht mehr.

Es geht darum, etwas Neues auszuprobieren; etwas das man so noch nie gemacht hat oder etwas, das bisher so nicht möglich war.

Angst und Chance kommen gleichzeitig. Der Wunsch am Alten festzuhalten und der Wunsch nach Kontrolle wird in der Krise verstärkt.

Das heißt in der Krise geht es immer um Veränderung, aber unter verschärften Bedingungen. Wenn gesagt wird, Führen in Veränderung sei die hohe Schule für eine Führungskraft, dann ist Führen in der Krise die Kür der hohen Schule. Man muss Neues, noch nie vorher Erprobtes wagen und ausführen. Das heißt, man hat als Führungskraft eigentlich keine Ahnung, ob etwas funktionieren kann. Hinzu kommt auch noch, dass das Neue den Mitarbeiter*innen vermittelt und/oder mit ihnen erarbeitet werden muss. Im besten Fall fühlt sich das Ganze wie ein „glorreicher Schlamassel“ an, um es in Anlehnung an *Hannah Arendt* auszudrücken.

Die systemische Sicht

Eine Krise kann bedeuten,

- dass sich das System als Ganzes ändert,
- dass neue Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen geknüpft werden, und/oder alte komplett abbrechen
- dass Werte und Normen neu definiert werden
- dass neue Rahmen geschaffen werden.
- dass ein Teil des Systems versuchen wird, sich zu erhalten, auch gegen die Realität oder Vernunft

Oder einfach ein Mix aus aller dieser Elemente in unterschiedlichster Ausprägung.

Für eine Führungskraft heißt das zweierlei: Zum einen ist es das tägliche Geschäft einer Führungskraft; eine Führungskraft muss immer unter Annahmen und im Rahmen von Unsicherheit entscheiden. Jede Führungskraft weiß, dass man nicht alles wissen kann und dass erfolgreiche Entscheidungen auf Annahmen, Erfahrung, Intuition und auch auf Glück basieren. Das heißt aber auch, dass eine Führungskraft über ein vernünftiges „Handwerk“ verfügt, das ihr ein gewisses Maß an Genauigkeit und Überprüfbarkeit ihrer Entscheidungen sicherstellt.

In einer Krise verändern sich jedoch die Annahmen radikal, d.h. das Spiel muss neu gespielt werden. Die Herausforderung ist, als Führungskraft die bis dato gemachten Erfahrungen ein Stück weit hinter sich zu lassen und den neuen systemischen Verknüpfungen, die sich ergeben, nachzuspüren und sich darauf einzulassen. Es hilft, sich die Freiheit zu geben eine Neugier nach dem Unbekannten zu entwickeln und die eigenen Stärken, sowie die der Organisation realistisch neu zu bewerten. Versteckte oder vorher als unwichtig betrachtete Qualitäten können und müssen gefördert werden. Denkbewegungen müssen in neue Bahnen gebracht werden. Das braucht Zeit, Geduld und immer wieder geschaffene Klarheit, über das was jetzt aktuell wichtig ist.

Wenn es gelingt, die durch die Krise geschaffene Verunsicherung in Möglichkeiten umzuwandeln, d.h. das Terrain der Verunsicherung - das uns Menschen beherrschen und dadurch auch limitieren kann - zu verlassen, bzw. einen neuen Umgang mit der allgegenwärtigen Unsicherheit und neue Möglichkeiten für uns und unser Umfeld zu eröffnen, dann wird Neues entstehen, das ohne die Krise nicht möglich gewesen wäre.

Neben der Kunst das Gewohnte und Erprobte zu verlassen und das Neue zuzulassen, gilt es die Mitarbeiter*innen und ihre Ideen mitzunehmen und gemeinsam in eine zu gestaltende Zukunft aufzubrechen. Dies kann nur im Dialog und auf Basis gemeinsamer Erfahrung geschehen, wobei ein allgemeines Verständnis und die Erfahrung mit menschlicher Dynamik im Umgang mit Krisen gefragt ist.

Der Kompass für die Führungskraft

Bei jeder Art von Veränderung gibt es eine Konstante, die auch keine Krise in Frage stellen kann. Es ist das Fundament unseres Denkens und Handelns, es ist die eigene reflektierte Haltung. Sie ist in Krisen und Nicht-Krisen ein verlässlicher Richtungsgeber. Haltung i. S. von einem eigenen klaren Lebenskonzept, die eine Grundlage liefert und die das eigene Handeln nicht in eine Beliebigkeit abrutschen lässt.

Die eigene Haltung, verbunden mit vier Grundsätzen, kann für uns ein Kompass in unsicheren Zeiten sein.

Umgang mit Komplexität – Gesamter Kontext

Komplexität lässt sich nicht beherrschen. Sie lässt sich nur steuern, indem man sie zulässt und in einem permanenten Lernprozess immer wieder das eigene Handeln in Frage stellt. Indem man Fehler rechtzeitig eingesteht und im Wissen, dass man es nicht weiß, die nächste Entscheidung trifft.

Diese Entscheidungen können nur ganzheitlich getroffen werden, indem man auf alle seine Sinne hört und sich sehr bewusst mit seinem Wissen, aber auch mit seinen Gefühlen auseinandersetzt. Es geht nicht darum die Komplexität in all seinen Details zu verstehen, sondern Raum für die Komplexität zuzulassen und eine ganzheitliche Entscheidung, basierend auf Wissen, Erfahrungen und körperlichen Wahrnehmungen zu treffen.

Der systemische Imperativ von Heinz von Förster: „*Handle stets so dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten grösser wird*“ kann dafür eine gute Grundlage bilden.

Bei der Anwendung dieses Grundsatzes ist es wichtig, dass Komplexität respektiert und auch klar von Kompliziertheit unterschieden wird. Es geht um die optimale Vereinfachung ohne dabei die Ganzheitlichkeit zu reduzieren.

Ich agiere und handle. Es gilt auszuprobieren, zu beobachten, zu reflektieren und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Konzentration auf die Zusammenhänge

In einer sich neu erschaffenden Welt werden die einzelnen Elemente im Umfeld neu vernetzt. Es hilft nicht zu verstehen, wie sich das Verhalten von Klienten und Kunden geändert hat, welches die Hintergründe von Finanzierungen der öffentlichen Hand und/oder die Intentionen von politischen Entscheidungen sind. Es geht darum zu verstehen, wie diese zusammenhängen und sich aufeinander auswirken, wie diese sich gegenseitig bedingen oder nicht; welche Rückkoppelungsmechanismen entstehen und wie sie sich auf die eigenen Aktivitäten auswirken.

Unterschiedliche Faktoren ordnen sich in der Krise neu und es muss ein neuer bewusster Umgang damit gefunden werden.

Es gilt raus aus alten Mustern und das Neue wagen.

Verständnis, dass Freiheit und Verantwortung eine Einheit bilden

Gerade in der Krise geht es um den Zusammenhalt der Gruppe und um die Verantwortung eines jeden Einzelnen im Team. Es braucht Menschen, die in Freiheit und eigenständiger Verantwortung die Situation mittragen und eigenständig agieren. Hierfür liegt die Verantwortung bei der Führungskraft, ein entsprechendes Klima zu schaffen und ein Verständnis für die Sichtweisen der einzelnen Mitarbeiter*innen zu Themen zu entwickeln. D.h. nicht auf blindes Vertrauen setzen und dennoch in einem guten Dialog eigenständiges Arbeiten ermöglichen und begleiten.

Die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren und die eigenen Muster in Frage zu stellen ist eine wichtige Grundvoraussetzung.

Es gilt die Eigenverantwortung jedes Einzelnen fördern. Im Dialog bleiben und gemeinsam gestalten. Gegenseitig transparent sein.

Im Zentrum der Mensch

Organisation und Aufgaben sind kein Selbstzweck, dem sich die Menschen unterordnen sollen. Organisationen stehen vielmehr im Dienste der Menschen.

Aus diesem Grund sind die Dinge so zu gestalten, dass sie den Menschen einen Nutzen bringen: den eigenen Mitarbeiter*innen, den Kunden, der Gesellschaft. Das kann durchaus eine Leistung sein, an die man bisher nicht gedacht hat.

Es geht in einer Veränderung nicht um der Veränderung Willen. Vielmehr geht es darum sich die Frage zu stellen, wie dient Veränderung uns in der Organisation dazu, unsere Arbeitsprozesse für uns Menschen so zu gestalten, dass die inhaltliche und eigentliche Arbeit den angemessenen Raum erhält und so bewältigt werden kann, dass Freude und Kreativität Raum finden.

Vielleicht ist uns die Menschlichkeit in den vergangenen Jahren ein Stück abhanden gekommen? Haben wir diese der Schnelligkeit und Effizienz geopfert? Wir beobachten schon länger, dass die Sehnsucht nach Menschsein in Organisationen wieder mehr Raum einnimmt. Im Sinne von Möglichkeiten ist eine Krise auch ein Stück weit ein Wink mit dem Zaunpfahl zu mehr Menschlichkeit.

Raum für Menschlichkeit zulassen, diesen gestalten und so einen Mehrwert für die Organisation und die Gesellschaft erwirken, ist wichtig für eine Neuausrichtung.

Um es mit Saint Exupery zu sagen: „Es kommt darauf an, inwieweit der Mensch mehr oder weniger Mensch ist“

Es gilt darauf zu achten, was es braucht und dies mit dem was die Organisation kann zu verbinden.

Helmut Hell und Sandra Niederer

in Kooperation mit

Emily Poel und Erik Winter