

Führung Aktuell

Denkanstöße in Sachen Krisenführung

Stephan Teuber und Achim Kelbel

April 2009

Führung Aktuell

Denkanstöße in Sachen Krisenführung

Erfolge managen ist nicht so schwer und Führen reduziert sich schnell auf das Präsentieren von Quartalsergebnissen. Momentan ist alles etwas anders und dem einen oder anderen wird ohne Vorwarnung bewusst, dass Führen NOCH mehr Anstrengung und Kraft kostet als sonst. Jetzt zeigt sich, welche Führungskraft wirklich führt und die Mannschaft zu einem "jetzt erst recht" aufrütteln kann.

Nennen wir es der Einfachheit halber auch "Krise" und schauen uns die besonderen Anforderungen an das Führen genauer an: Einerseits Zielvorgaben, die vielleicht morgen schon weder realistisch noch motivierend sind, und andererseits Mitarbeiter, deren Bedürfnis nach Orientierung, Sicherheit und Anerkennung selten größer war.

In diesem Spagat zu führen ist anspruchsvoll. Wer dies nicht meistert, erntet unengagierte Mitarbeiter, die vorerst in Deckung gehen und bei der ersten besseren Gelegenheit ihre Führungskraft verlassen. Was kann ich als Führungskraft tun, was bedeutet Führen in der Krise?

Führen in der Krise bedeutet jetzt:

Mitarbeitern **eine klare Orientierung** über **Ziele und Aufgaben** sowie eine **Einschätzung ihrer Leistung** geben.

Dies konsequent umzusetzen heißt: bei sich selber anzufangen, sich seiner eigenen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bewusst werden und aus der Sicht der Anderen zu reflektieren welche seiner eigenen Fähigkeiten jetzt besonders gefragt sind und welche Eigenheiten vielleicht eher hinderlich sein könnten. Zugegeben, welche Führungskraft ist dazu wirklich bereit und in der Lage? Probieren Sie es dennoch, Sie haben es in der Hand aus den Erkenntnissen das Richtige noch besser zu machen.

Dann können Sie Ihren Mitarbeitern mit Ihrer Führung in der Krise in 5 Schritten Orientierung, Sicherheit und Anerkennung geben:

Schritt 1:

Erarbeiten Sie Ihre Ziele und formulieren Sie diese nachvollziehbar.

- ▶ Zu welchen übergeordneten Zielen soll Ihr Bereich einen Beitrag leisten?
- ▶ Aus welchen internen oder externen Quellen ergeben sich weitere Ziele für die nächste Periode?
- ▶ Was soll in der nächsten Periode besser werden oder zusätzlich erfüllt werden?
- ▶ Welche neuen Schlüsselaufgaben ergeben sich daraus?
- ▶ Welche Tätigkeiten sind erforderlich, um diese Ziele zu erreichen?
- ▶ Welche bisherigen Tätigkeiten sollen unbedingt weitergeführt werden?

Schritt 2:

Konkretisieren Sie die Kriterien Ihrer Leistungsbewertung.

- ▶ An welchen Kenngrößen, Veränderungen oder Ereignissen machen Sie die Erreichung der Ziele fest?
- ▶ Welche Zwischenergebnisse werden wann von Ihnen und Ihren Mitarbeitern erwartet?
- ▶ Welche Prioritäten setzen Sie bei knappen Ressourcen oder unerwarteten Hemmnissen bei der Zielerreichung?

Schritt 3:

Definieren Sie die Ausprägungen der Kriterien, nach denen Sie festlegen ob Ihre Leistungserwartung erfüllt, überschritten oder unterschritten worden ist.

- ▶ Welche Standards erwarten Sie bei der Aufgabenerfüllung z.B. in Bezug auf Qualität, Quantität, Rentabilität und Teamworking?
- ▶ Was konkret bedeutet eine "erfüllte" Leistungserwartung? Was eine "untererfüllte"?
- ▶ Was genau sollen Ihre Mitarbeiter erreichen?

Schritt 4:

Überprüfen Sie welchen Demotivationsgefahren Ihre Mitarbeiter ausgesetzt sind.

- ▶ In welchen Bereichen stellen die Arbeitsbedingungen kein effizientes und effektives Vorgehen sicher?
- ▶ Welche Informationen sind für die Aufgabenerfüllung erforderlich und wann muss welcher Mitarbeiter diese vollständig zur Verfügung haben?
- ▶ Wo sind in der Arbeitsorganisation Leerlauf oder Misserfolge vorhersehbar?
- ▶ Welche Tätigkeiten bedeuten leistungshemmende Monotonie?
- ▶ Welche externen Faktoren, Ressourcen, Gerüchte etc. wirken negativ auf die Leistungserbringung und damit Zielerreichung?
- ▶ Ist Ihnen bewusst, dass Sie sehr motivierte Mitarbeiter haben und Sie viel für sie tun, wenn Sie Demotivation vermeiden und verhindern?

Schritt 5:

Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Führungsgespräche. Vermitteln Sie die Ziele, die ableitbaren Mitarbeiteraufgaben, Ihre Kriterien für die Leistungsbewertung und die Ausprägung der Kriterien nachvollziehbar.

- ▶ Sie sind jetzt gut vorbereitet. Haben Sie Ihren Mitarbeitern auch diese Chance gegeben?
- ▶ Können Sie die Ziele und erwarteten Ergebnisse nachvollziehbar und transparent erläutern, so dass Ihre Mitarbeiter diese übernehmen können?
- ▶ Bei welchen Kriterien sehen Sie eine Lücke zwischen Ihrer Leistungserwartung und den bisherigen Leistungen des Mitarbeiters? Wo steht der Mitarbeiter heute?
- ▶ Welche Ausprägungen bei den Kriterien erwarten Sie bei den neuen Aufgaben von Ihren Mitarbeitern?
- ▶ Was können Sie und was kann der Mitarbeiter noch tun um dieser Erwartung zu entsprechen? Welche Entwicklung muss der Mitarbeiter verstärken?
- ▶ Welche konkreten Aufgaben sind für den Mitarbeiter ableitbar?

Arbeiten Sie diese 5 Schritte konsequent und gründlich durch, dann gewinnen Sie einerseits definitiv mehr Klarheit für Ihre eigene Arbeit und Führungsarbeit, Sie erkennen Ihre Low- und High-Performer und können sich gezielter auf deren Beitrag zur Zielerreichung einstellen. Sie bieten Ihren Mitarbeitern eine klare Orientierung wo das Unternehmen, Ihr Bereich hingehen wird, die beruhigende Sicherheit welchen Beitrag der Mitarbeiter in Zukunft leisten soll und die Wertschätzung der Leistung mit individuellen Entwicklungsschwerpunkten.

Stephan Teuber und Achim Kelbel

Kontakt

Sie interessieren sich für das Thema „Führung in der Krise“? Gerne klären wir mit Ihnen Ihr konkretes Anliegen und erstellen ein passgenaues und ausführliches Angebot für Ihre Situation. Wenden Sie sich an Stephan Teuber, Telefon 07 11 – 7 58 57 78 70 oder per E-Mail: stephan.teuber@loquenz.de

Geschäftsführer der Loquenz Unternehmensberatung



Stephan Teuber ist Dipl. Sportpädagoge, Dipl. Theologe, Ausbildung als NLP-Lehrtrainer (DVNLP), Systemischer Supervisor (SG) und Organisationsberater, Unternehmensberater (CMC/BDU) und Vizepräsident im BDU-Präsidium des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.; Tätig als Unternehmensberater und Coach. Fachbuchautor. Motto: "Auch ungewohnte Lösungen lösen."