CRISIS MANAGEMENT & COMPETENCY EXCEPTIONAL LEADERS

Was zeichnet hervorragende Führung aus? Das wohltemperierte Krisenmanagement!

Projekthintergrund

„[…] Houston, we've had a problem!" Es ist einer der bekanntesten Sätze der Raumfahrt, der ausgesprochen wurde als der Flug der Apollo 13 zum Mond plötzlich eine unerwartete Wendung nahm. Mit der Explosion eines Sauerstoff-Tanks gerät die gesamte Mission in Gefahr und das Leben der drei Astronauten hängt davon ab, wie sie in dieser Situation reagieren. Nur ihre Kompetenz, die der Bodenstation als auch das Vertrauen der beteiligten Teams ineinander, dass diese Krise gemeinsam bewältigt werden kann, resultierte schließlich in der erfolgreichsten Rettungsmission in der Geschichte der Weltraumbehörde NASA.

Eines der Merkmale einer Krise ist es, dass niemand mit Sicherheit vorhersagen kann, wann eine solche eintritt. Manchmal schleicht sie sich langsam an, ein anderes Mal steht sie so plötzlich vor einem, als wäre sie vom Himmel gefallen. In welcher Situation man einer Krise jedoch auch begegnet, in ihrem Angesicht wird schnell deutlich, wer die notwendigen Qualitäten zur Bewältigung von Krisen besitzt und wer nicht!

Entgegen der allgemeinen Erwartung ist es nicht immer der Vorgesetzte, der die Mitarbeiter erfolgreich durch schwierige Situationen führt. Oft sind es auch Teammitglieder oder Mitarbeiter, die zuvor nie wirklich aufgefallen sind. Jetzt, in Zeiten einer deutlich erhöhten Unsicherheit können wahre Krisen-Manager ihre vollen Potenziale abrufen. Anstatt den Kopf in den Sand zu stecken oder wie aufgeschreckte Hühner in Panik zu verfallen, bleiben sie ruhig und auf das Ziel fokussiert. Mit Konzentration, Selbstbewusstsein und Kreativität lenken sie ihre Kollegen und nutzen alle zur Verfügung stehenden Ressourcen, um das Optimum an Effektivität in einer extremen Situation zu gewährleisten. Krisen erlauben es Menschen, über sich selbst hinauszuwachsen. Und auch für die Krisenbewältigung wichtige Prozesse werden durch die Dringlichkeit der Aktionen, die sonst durch Bürokratie oder interne Politik behindert werden, deutlich schneller ins Rollen gebracht (Hällgren et al. 2018).

Krisen werden allgemein definiert als chaotische, sich dynamisch verändernde und komplexe Ereignisse, die keine definierte Dauer aufweisen, die schnelle Entscheidungen mit großem Einsatz erfordern, welche aber unter Umständen mit nur begrenzt zur Verfügung stehenden Informationen getroffen werden müssen (McNulty et al. 2018). Damit unterscheiden sich Krisen deutlich vom täglichen Arbeitsstress. Bei Soldaten im aktiven Dienst wurde beispielsweise festgestellt, dass während extremer Trainingssituationen entgegen der Erwartung, die Stress-Reaktion des Körpers unterblieb. Es fand keine Ausschüttung des Stress-Hormons Cortisol statt, welches sonst in belastenden Situationen deutlichen Einfluss auf die Gehirnfunktionen ausübt. Doch trotz des Fehlens des Cortisols verschlechterte sich auch bei den Soldaten die kognitive Leistungsfähigkeit während der als extrem wahrgenommenen Belastung und die Reaktionszeit verlängerte sich deutlich (Paulus et al. 2009).

Die Herausforderungen während einer Krise werden auch deshalb als extrem belastend wahrgenommen, weil meist nur eine sehr limitierte Zeit zur Entscheidungsfindung und einer Reaktion auf sich verändernde Situationen zur Verfügung steht. Im Zustand dieser erhöhten Unsicherheit muss eine Bewertung der Konsequenzen für das Individuum, das Team und das Unternehmen in rascher Abfolge getroffen werden.

Das Individuum selbst wird durch psychologische Vorurteile, erlernte Automatismen und insbesondere auch Emotionen gelenkt, welche das eigene Verhalten als auch das Verhalten des gesamten Teams entscheidend beeinflussen. Auch die generelle Ungewissheit, schlechte Kommunikation, Stress oder Müdigkeit sowie bürokratische Hürden belasten das Krisenmanagement. Eine außergewöhnlich hohe mentale Flexibilität und Agilität aller Beteiligten ist daher von essenziellem Vorteil, auch im Hinblick auf die Befähigung, aus einer Krise lehrreiche Erfahrungen zu ziehen und für die Zukunft zu nutzen.

Krisenmanagement wurde früher als Teil der Unternehmens-kommunikation betrachtet. Allerdings erkannte man in den letzten Jahren, dass deutlich mehr dazu gehört, um eine Krise zu bewältigen. Auch die bislang geltende Annahme, dass es zur Bewältigung der unerwartet auftretenden Herausforderungen ausreicht, wenn lediglich eine Person (meist die Führungskraft) als Krisenmanager agiert, gilt heute als überholt.

Zur Bewältigung einer Krise werden besondere Fähigkeiten benötigt, die weit über das normale Management hinausgehen. Fachliche Kompetenz, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten (Selbstwirksamkeit), Kreativität, ein großer Erfahrungsschatz und der Mut, unkonventionelle Entscheidungen zu treffen, sind essenzielle Voraussetzungen zur Bewältigung einer Krise. Ein weiterer und mindestens ebenso wichtiger Baustein ist das gegenseitige Vertrauen von Kollegen, Mitarbeitern und sogar Kunden und das Vertrauen in deren Wirksamkeit.

Die jeweiligen Qualitäten optimal zu vereinen und sowohl verbal als auch nonverbal mit allen Beteiligten zu kommunizieren und zielgerichtete Entscheidungen zu treffen, zeichnet eine erfolgreiche Krisenmanagerin / einen erfolgreichen Krisenmanager aus!

Generell ist das Ziel des Krisenmanagements die Reduzierung des Chaos, die Aufteilung in kleinere Aufgaben, welche mit der notwendigen Flexibilität und auch Kreativität strukturiert abgearbeitet werden können, sodass Ordnung wiederhergestellt, vorhersehbare Aktionen implementiert und Ziele erreicht werden. Führung in diesem Zusammenhang bedeutet neben den „normalen" Aufgaben des Managements weitergehende Kompetenzen einzubringen wie die Definition der spezifischen Aufgaben („mission articulation"), der Auf- und Ausbau von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern („trust-building") und die Verdeutlichung von Sinn und Zweck der jeweiligen Aktionen („sense-making"), damit der Wert der Aufgabenbewältigung erkannt und die gegenseitige Wertschätzung gefördert werden. Zum Erfolg des Krisenmanagements tragen insbesondere auch Kompetenzen bei, welche der emotionalen Intelligenz zugerechnet werden: Selbst-Erkenntnis („self-awareness"), Selbst-Kontrolle („self-regulation"), Motivation, Empathie sowie sozial-interaktive Fertigkeiten (McNulty et al. 2018).

Betrachtet man diese Zutaten für ein unternehmensweites, erfolgreiches Krisenmanagement wird schnell deutlich, dass sich Weiterbildungsmaßnahmen in diesem Bereich nicht nur auf die Führungsebene beschränken dürfen. Krisen innerhalb eines Unternehmens werden niemals allein bewältigt, sondern betreffen immer die Gesamtheit aller Beteiligten. Nur mit dem Vertrauen sowohl in die eigenen individuellen Kompetenzen als auch in die Kompetenzen der Kollegen, Mitarbeiter und sogar in die Kunden kann das Krisenmanagement eines Unternehmens den Erfolg sicherstellen.

Das kann sogar so weit gehen, dass Führungskräfte ihre Führungsposition in bestimmten Situationen an Menschen abgeben, welche eine höhere Kompetenz in dem von der Krise betroffenen Bereich besitzen. Das Wissen um die Notwendigkeit, die Krise schnellstmöglich zu beenden und damit den Gewinn des gesamten Unternehmens sicherzustellen, erfordert von Führungskräften daher ein hohes Selbstbewusstsein, Altruismus und große soziale Kompetenz. Nur dann kann sichergestellt werden, dass der zeitweisen „Machtverlust" so positiv verarbeitet wird, dass auch die Führungskraft selbst sich als produktives Mitglied in das Team einfügt. Dies ist nicht immer leicht. Jedoch hat sich gezeigt, dass die Unfähigkeit von Führungskräften sich in die Gruppe einzugliedern, zu deutlichen Problemen bei der Krisenbewältigung führt und die Dauer der Krise unnötig verlängert (McNulty et al. 2018)

Ziele im Detail:

- Aufbau des Verständnisses über die grundlegenden Arbeitsprinzipien des Gehirns
- Effektiver Ausbau der mentalen Flexibilität und Agilität
- Anschauliche Darstellung der Entscheidungsfindung in extremen Situationen unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses von Emotionen
- Verständnis und Ausbau der Kommunikation im Team
- Erweiterung der Kompetenzen zur Krisenbezwingerin / zum Krisenbezwinger

Anmerkung:
Wird die Veranstaltung als ganztägiges Seminar durchgeführt, findet dieses nach Absprache in den Seminarräumen eines Kletterzentrums des Deutschen Alpenvereins (DAV) statt. Neben der Vermittlung obengenannter Ziele werden in den Seminaren praktische Übungen unter Aufsicht eines erfahrenen Trainers ausgeführt. Hierfür werden zusätzlich zwei Stunden im Kletterpark (z.B. DAV Kletterzentrum Stuttgart, DAV Kletterzentrum Frankfurt am Main, DAV Kletter- und Boulderzentrum München) eingeplant, um selbstreflektierend physische wie psychische Reaktionen in extremen Situationen zu erleben sowie die Wichtigkeit hervorzuheben, in die Fähigkeiten der Mitstreiter während einer Krise zu vertrauen.

(Auszug aus den Angeboten SUCCESS 2020
„Crisis Management & Competency: Exceptional Leaders!"
www.elke-praeg.de)

Erfolgreiches Krisenmanagement ist viel mehr als Stressmanagement. Jetzt Termin sichern für 2020!

Kontakt

Dr. Elke Präg
Business Solutions Neuroscience
Unternehmen Gehirn – Unternehmen Zukunft!

Kolberger Str. 7
D-71229 Leonberg

Tel.: (+49) 151/1299 3309
E-Mail: epraeg@business-neuroscience.de
Home: www.elke-praeg.de