

Führung in Krisenzeiten

Verantwortung, Vorbild und Vertrauen: vor neuen Herausforderungen?

Vorbemerkung

Die Flut der Veröffentlichungen in Blogs und Whitepapers über das Thema „Führung“ ist – ausgelöst durch die Pandemie und in deren Folge das Zurückfahren von Industrie, Handel und Gewerbe – zu einer unübersehbaren Welle angeschwollen. Dieser Mangel an Struktur und Transparenz führt zu wachsenden Orientierungsproblemen und zunehmender Verwirrung.

Daher halte ich es für sinnvoll, etwas zu Papier zu bringen, das nach meiner Meinung zur Vereinfachung und Beruhigung beitragen kann.

Verantwortung

Im Zentrum von „Verantwortung“ steht „Antwort“, und das ist nicht nur eine Laune der deutschen Schreibweise, sondern es trifft den Kern: Verantwortung bedeutet eine Selbstverpflichtung zur Antwort auf Fragen nach Ziel und Sinn der Arbeit. Hier müssen wir nicht zu langen und unhandlichen Checklisten greifen: es reicht nach meiner Ansicht aus, sich den Fragen zu stellen, die Immanuel Kant formuliert hat:

Was kann ich wissen?

Was soll ich tun?

Was darf ich hoffen?

Was ist der Mensch?

Diese Fragen, ernsthaft gestellt und ernsthaft beantwortet, haben auf Dauer zur Folge, dass sich Führungskräfte auf ihre Aufgabe besinnen und ihre Möglichkeiten realistisch einschätzen. Damit kein falscher Eindruck entsteht: diese Fragen verhindern nicht etwa visionäres und innovatives Führen – sie stellen es lediglich vom Kopf wieder auf die Füße! Diese realistische Einschätzung strahlt ab auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und führt zu einer Rückbesinnung auf das Unternehmen, seinen Erhalt und seine Weiterentwicklung.

Vorbild

In Krisenzeichen wird häufiger als sonst nach Vorbildern gesucht – so wie ein Schiff im Sturm den Leuchtturm sucht. Die Vorbildfunktion der Führung ist im Geschäftsleben nicht neu, sie ist nach meinen Erfahrungen derzeit wichtiger als zu den Zeiten, in denen es noch verlässliche Gewissheiten gab oder zu geben schien.

Das Vorbild wird zu allen Zeiten auch als Verhaltensmuster angesehen, in der aktuellen Krise geht die Funktion allerdings darüber hinaus: auch Gelassenheit, Besonnenheit, Stärke, Zuversicht und Resilienz sind Ausprägungen des Vorbilds, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der aktuellen Krise zu ihrer Orientierung benötigen.

Vertrauen

Vertrauen wird definiert als „die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden; als solches stellt es die unverzichtbare Grundlage jeder Kooperation dar. Man kann zwischen Vertrauen in Personen und Vertrauen in Systeme unterscheiden. In Interaktionssituationen steht Vertrauen stets im Zusammenhang mit Verantwortung: Akteure, denen Vertrauen geschenkt wird, haben die Verantwortung, dieses zu honorieren.

Vertrauen ähnelt einem Fließgleichgewicht, zu dessen Erhaltung alle Beteiligten durch gelebte Werte, durch das Einbringen von Sachkenntnis und durch kontinuierliche, zielgerichtete Kommunikation beitragen.

Vertrauen zwischen Menschen lebt davon, dass alle „in das gemeinsame Konto einzahlen“, aus dem so wenig wie möglich entnommen werden soll.

Mein Fazit

Wir müssen die aktuelle Krise als einen Prüfstein dafür ansehen, ob die Führung, die wir praktizieren, noch durch die Grundlage aus Verantwortung, Vorbild und Vertrauen getragen wird.

Wir müssen die Balance wahren zwischen der Konzentration auf unsere Aufgaben und der Offenheit für neue Entwicklungen – dies folgt dem Paradigmenwechsel der permanenten Vorläufigkeit.

Wir werden immer Entscheidungen auf der Grundlage unvollständiger Informationen fällen müssen – daran wird auch die Krise nichts ändern. Auch hier hilft Immanuel Kant: „Die Notwendigkeit zu entscheiden reicht weiter als die Möglichkeit zu erkennen“.

Wir müssen auch weiterhin operatives Management in Verbindung mit strategischer Positionierung betreiben, wobei wir bei der Strategie vermehrt auf „Bodenhaftung“ achten müssen, damit sie für die Belegschaft nachvollziehbar und verständlich bleibt.

Wir müssen gerade in und nach einer Krise, die viele Menschen in Existenzängste getrieben hat und noch treibt, das Motto „Mehr Sein als Scheinen“ als eine der Grundlagen für die Erhaltung und Steigerung gegenseitigen Vertrauens vorleben.

Wir müssen uns davor hüten, dann, wenn wir die Krise und ihre Folgen ganz oder teilweise überwunden haben, die notwendige Bescheidenheit als ein Relikt aus Krisentagen anzusehen. Dabei kann uns die erste der vier Kant'schen Fragen helfen:

„Was kann ich wissen“?

Aachen, November 2020

Martin Steidl