

## **Elemente guten Führens in Zeiten von Kürzungen und Krise**

Eine Zusammenstellung aus reflektierter Erfahrung, Beratungspraxis und Literatur

### **gut für sich selbst sorgen**

alles unternehmen, damit die eigene Leistungsfähigkeit und das klare Denken sichergestellt bleiben:

Zeitfenster für Beratung und Nachdenken schaffen

gesund ernähren, ausreichend schlafen, Bewegung an der frischen Luft, für Entspannung und Regeneration sorgen: Shiatsu, Qigong, Yoga, Meditieren, Musik hören, gute Literatur lesen etc. - was auch immer stärkt und hilft, die innere Balance zu halten

### **Überleben der Organisation sichern**

Blick auf die Finanzen, Ressourcen für Krisenmanagement freimachen

klare Aufgabenverteilung: Überleben sichern-Tagesgeschäft : Krisenmanagement bestehende Kunden- und Auftraggeberbeziehungen stützen

### **klares Führen mit nahen Zielen**

Sicherheit geben durch straffe Führung. Zuversichtlich bleiben und kühlen Kopf bewahren, kurzfristige Ziele im Auge behalten

### **kommunizieren – kommunizieren - kommunizieren**

möglichst persönlich, nicht nur über email etc.

mit den MitarbeiterInnen, mit den AuftraggeberInnen, mit den EigentümerInnen, ggf. mit den Medien

komplexe Sachverhalte brauchen nach meiner Erfahrung mehrmaliges Besprechen um verstanden zu werden

Vermitteln, was zu tun ist und - falls das Ziel noch nicht klar ist - darstellen, nach welchen Kriterien entschieden werden wird

Klar machen, wenn nicht die gesamte Organisation betroffen ist, Relationen sichtbar machen

### **Zeit nutzen**

besonders keine Zeit durch Verleugnen der Dramatik verschwenden, bereits vor der Krise: wachsam sein, das Unternehmen und seine Prozesse Krisen resistent gestalten, sich frühzeitig auch mit Fragen der nötigen Abläufe und Fristen (Arbeitsrecht, AMS, etc) beschäftigen

## **der Realität ins Auge sehen**

alle notwendigen Entscheidung – auch unangenehme – zügig treffen  
Die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens/der Organisation im Auge behalten

## **Spielräume ausloten, Zukunftsszenarien durchspielen**

in Varianten denken, Varianten verhandeln,  
Folgen abschätzen, offen bleiben, möglichen Gewinn der Krise aufspüren

## **Transparente Lösungen**

Klare, gut fundierte Entscheidungen treffen, nachvollziehbar begründen, Beendigung von Arbeitsverhältnissen als letztes Mittel  
Trennen zwischen äußeren Zwängen und Minderleistung von MitarbeiterInnen, sich um präzise Sprache bemühen

## **Kosten der Reorganisation im Auge behalten**

Abwicklungskosten (Kündigungsfristen etc), Verringerung der Overhead-Anteile, aber auch Verlust von Beziehungen und Know-how, Verunsicherung bei MitarbeiterInnen und KundInnen

## **in Qualität investieren**

Führung und Leadership stärken, Beratung in Anspruch nehmen, gewünschte Leistungsqualität definieren und einfordern, Top-MitarbeiterInnen fördern, schlechte Leistungen und regressives Verhalten nicht dulden

## **angemessene Form wählen und wertschätzende Situationen schaffen**

in Bedrohungssituationen und, wenn sich Panik breit macht: für Entschleunigung sorgen, nicht hetzen sondern bedächtig, zielstrebig Schritt für Schritt gehen.  
Schließungen von Projekten und Abteilungen, Kündigungen von Dienstverträgen in angemessener Form durchführen, eine stimmige wertschätzende „Choreographie“ zur Anwendung bringen

## **Kreativität nutzen, neue Chancen sehen**

Not macht erfinderisch: Gestaltungsräume eröffnen,  
MitarbeiterInnen in die Planung des Neuen einbeziehen und so das gesamte Wissen des Unternehmens nutzen

## **mit Emotionen bewusst umgehen**

In Krisen werden vermehrt Emotionen erlebt und sichtbar – und keine Ebene der Organisation ist davon ausgenommen: Schock, Panik, Wut, Trauer, aber auch Euphorie in der Phase des Neubeginns:

Raum dafür geben, soweit möglich abfedernde Maßnahmen anbieten

nach Kündigungen: mit den Emotionen der im Unternehmen verbleibenden bewusst umgehen (Überlebenden-Syndrom)

## **gut für sich selbst sorgen**

Immer wieder:

alles unternehmen, damit die eigenen Leistungsfähigkeit und das klare Denken sichergestellt bleiben...

## **Literaturempfehlungen:**

Barbara Heitger/Alexander Doujak: Harte Schnitte – neues Wachstum

Karl Weick/Kathaleen Sutcliffe: Das Unerwartete managen