



# Wie gelingt Führung in Ausnahmesituationen?

Die Coronapandemie hat in kurzer Zeit neue Massnahmen gefordert, die zuerst erarbeitet werden mussten. Dazu wurden unterschiedliche Gremien eingesetzt, mit unterschiedlichen Aufgaben und Erwartungen – und der Gemeinsamkeit: «das Problem mit seinen Auswirkungen» verstehen, Lösungswege erarbeiten, Entscheide vorbereiten respektive fällen, Massnahmen zur Umsetzung bringen. Diskutieren – Entscheiden – Umsetzen. Welche Führung braucht es dazu?

Almut Eger, Almut Schäfer

## Welche Art der Zusammenarbeit bzw. des Führungsstils dieser Gremien führt zum Erfolg?

Diese Grundsatzfrage wird trotz oder gerade wegen der lang andauernden Pandemiesituation angeregt diskutiert.

Basierend auf unseren Erfahrungen und Erkenntnissen durch die Mitarbeit in solchen Gremien, möchten wir hier zur Beantwortung dieser Frage beitragen:

- Ist ein ausschliesslich direkter Führungsstil zur Bewältigung von Ausnahmesituationen «state of the art» und erforderlich?
- Führt ein partizipativer Führungsstil, der auf Diskussion und Mitwirkung setzt, überhaupt zum Ziel?

- Ist diese Unterscheidung, die im Alltag sinnvoll sein kann, in einer Ausnahmesituation überhaupt möglich?

In einem ersten Schritt seien Ziel und Nutzen der Führungsstile durchleuchtet (siehe auch Kasten):

### 1. Was heisst «Direktive», was ist der direkte Führungsstil und wann führt er zum Ziel?

Eine Direktive ist eine von übergeordneter Stelle gegebene Weisung. Im Zentrum dieses Führungsstils stehen klare Ansagen, welche Massnahmen wer als Nächstes bis wann zu erledigen hat. Die Massnahmen kommen Befehlen gleich und werden angeordnet. Diskussionen zur Umsetzung von Massnahmen werden

bewusst kurz oder gar nicht geführt. Dieser direkte Führungsstil ermöglicht, Dinge rasch und gezielt zur Umsetzung zu bringen.

### 2. Was heisst «Diskussion und Mitwirkung»? Was ist der partizipative Führungsstil und wann führt er zum Ziel?

Dieser Führungsstil ist geprägt durch eine klare Mitwirkungspflicht, womit unterschiedliche Sichtweisen auf ein Problem bewusst abgefragt werden. Einer Entscheidung gehen verschiedene zielgerichtete Diskussionen voraus, um mehrere Lösungsvarianten zu erarbeiten. Der finale Entscheid und die Verantwortung bleiben bei der hauptverantwortlichen Führungskraft.

Dieser partizipative Führungsstil ermöglicht, unterschiedliche Erkenntnisse zu gewinnen, zu kombinieren und neue Wege zu gehen. Scheinbar Unmögliches kann durchdacht und auch umgesetzt werden.

### Mit welchem Führungsstil können in einer Ausnahmesituation die besten Resultate erzielt werden?

Zum Ziel führt laut unserer Erfahrung sowohl im Alltag wie auch in einer Ausnahmesituation eine geschickte Kombination der beiden Führungsstile. Entscheidend ist, diese auf die Situation zu adaptieren:

**Situation A): Kritische Situationen mit hoher Dynamik und kurzem Zeitraum für Entscheidungen**

Steht ein kurzer Zeitraum zur Verfügung, in dem etwas erreicht werden muss, liegt der Fokus auf dem **direktiven Führungsstil**. Jedoch sollte die Entscheidungsfindung **zwingend durch partizipative Elemente** angereichert werden. Die Situationen, in denen wir diese Kombination zur Anwendung empfehlen, sind beispielsweise:

- Es ist klar, was konkret zu tun ist und wie dies erreicht werden soll. Beispielweise während der Umsetzung von Business-Continuity- und Notfallplänen.
- Der Beitrag und die erwarteten Liefereergebnisse von Unternehmensbereichen und/oder Vertretern im Notfall bzw. Krisenstab sind klar und analog einer Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortlichkeitenordnung geregelt.

Unsere Empfehlung für partizipative Elemente:

- a) **Vertiefte Abstimmung der Schnittstellen**, vor allem wenn die letzte Simulation der Ausnahmesituation schon eine Weile her ist oder der Plan auf die aktuelle Lage angepasst werden muss. Oder weil das Gremium in neuer evtl. bis dato unbekannter Form zusammenarbeitet.
- b) **Informationsfluss im Gegenstromprinzip** sicherstellen, also **nicht nur von oben nach unten, sondern auch umgekehrt**. Dies hält

die Kommunikation in Ausnahmesituationen aufrecht und ermöglicht den Gewinn von wichtigen Erkenntnissen aus der Organisation.

Wird auf partizipative Elemente verzichtet und ausschliesslich direktiv geführt, erhöht sich das Risiko der mangelnden Mitwirkung. Dies erschwert eine konstruktive Lösungssuche, da die Betroffenen hauptsächlich die angeordneten Massnahmen empfangen und umsetzen. Die Chance, sie zu Beteiligten zu machen, wird verpasst. Neue Gedanken und Möglichkeiten werden nicht oder nur zu wenig eingebracht.

**Situation B): Kritische Situationen mit mittlerer Dynamik und längeren Zeiträumen für Beobachtung und Entscheidung**

Stehen kritische Entscheidungen an, die umsichtig durchdacht und reflektiert werden müssen – auch wenn die Zeit knapp ist –, empfiehlt sich der **partizipative Führungsstil**. Dennoch sollte die Umsetzung der Massnahmen **unter Einbezug von direktiven Elementen** geschehen. Situationen, in denen sich

ANZEIGE



[alive-IT]

## BCM Software [alive-IT] gewinnt Gold und ist Champion 2021!

Erster! Wenn es um das Business Continuity Management geht, fahren Sie mit uns vorneweg.

Sie suchen DEN starken Partner für Ihr BCM-System oder sind mit Ihrer aktuellen BCM-Software-Lösung unzufrieden? Dann sollten wir uns unbedingt kennenlernen!

Neben [alive-IT] profitieren Sie von unserer über 20-jährigen Erfahrung im Notfallmanagement und von einem motivierten, innovativem Team, bei dem Sie an erster Stelle stehen.



Controllit AG | Kühnehöfe 20 | D-22761 Hamburg | T +49 (0)40-890 664 60 | F +49 (0)40-890 664 69 | www.controll-it.de



- Vollständig automatisierte BIA
- 100% konfigurierbar

- Dynamische Pläne
- Aktive Testunterstützung
- BCM / ITSCM Lifecycle

- Leistungsstarkes Reporting
- und noch viele weitere Features

diese Kombination eignet, sind beispielweise:

- Ein bekannter Lösungsweg liegt nicht vor und muss erst «neu gedacht» werden. Die Lösung des Problems bedingt Innovation und auf den ersten Blick Unmögliches: Durch Diskussion und Mitwirkung entstehen **neue Blickwinkel und Wege**.
- Bei Krisen, die lange andauern und, bildlich gesprochen, kein Sprint, sondern ein Triathlon sind. **Gerade vor dem Hintergrund eines möglicherweise langen Zeitraums ist es wichtig, die Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme zu fördern und einzufordern. Dies gelingt, indem Betroffene zu Beteiligten gemacht werden.**
- Zur Bearbeitung und Eindämmung von Auswirkungen des Ereignisses respektive der Notfalllage.

Unsere Empfehlung für direkte Elemente:

- a) Verbindliche Umsetzung von vereinbarten Meilensteinen einfordern. Gerade wenn die Anfangseuphorie verbleibt.
- b) Kontrollzyklen definieren und einfordern: vor allem wenn das Ziel, der Weg zum Ziel, oder beides, ändert, muss erkannt werden können, «dass wir auf dem richtigen Weg sind».

Wird auf direkte Elemente verzichtet und ausschliesslich partizipativ geführt, erhöht sich das Risiko, dass die Umsetzung verspätet geschieht oder gar scheitert. Ziele werden aufgeschoben und/oder gar nicht erreicht. Dann können unter Umständen das Mitwirken und die Diskussion ausufern. «Nichtverhandelbares» wird nicht mehr als solches erkannt und mehrfach ohne Mehrwert unnötig diskutiert. Es entsteht der Eindruck, dass sämtliche Befindlichkeiten berücksichtigt werden. Dies lassen Ausnahme-situationen jedoch schlicht nicht zu.

### Für den richtigen Führungsstil braucht es Leadership

Führungsstile sind grundsätzlich stark durch die eigene Persönlichkeit geprägt. Sie können nur bis zu einem gewissen Grad erlernt, jedoch durch regelmässige Reflexion geschult werden. Es braucht eine gute Portion «natürliche Autorität» sowie ein sehr gutes Verständnis der be-

Merkmale	Partizipativer Führungsstil	Direktiver Führungsstil
Ausnahmesituation	Weg zum Ziel oder sogar Ziel noch unklar/heikel, Krise	Weg zum Ziel klar, Pläne vorhanden, Notfall
Charakteristika der Situation	Situationen, die ideenreiche Entscheidungen erfordern  mittlere Dynamik mit längeren Zeiträumen für Beobachtung und Entscheidung, mit starken Innovationszwängen	Situationen, die rasche Entscheidungen verlangen, v.a. entlang bekannter Reaktionsmöglichkeiten  hohe Dynamik mit kurzem Zeitraum für Entscheidungen und engem/keinem Spielraum für Innovation
Emotionaler Reifegrad, bezogen auf Sicherheit, Eigeninitiative und Motivation der Führungsperson	hohe Leistungsbereitschaft, Aufgeschlossenheit, Kreativität und Initiative	sicherheitsorientiert, Umsetzung von Lösungswegen steht im Vordergrund
Aufgabe	erfordert Flexibilität, Innovation und Eigeninitiative für unkonventionelles Vorgehen nicht standardisiert	erfordert Eigeninitiative für zuverlässige Umsetzung von Vorgaben repetitiv und sequenziell
Organisationsstruktur	dem Ziel und der Lösungsfindung untergeordnete Hierarchie, bidirektionale Kommunikation	strenge Hierarchie, v.a. vertikale Informationswege
Fokus der Führung	auf die Person: ermutigen und begleiten	auf die Aufgabe: vorgeben und kontrollieren

Quelle: **Situativer Führungsstil: Funktioniert Führung nach «Reifegrad»? (hubspot.de)**

trieblichen Zusammenhänge einerseits, der Abhängigkeiten und Mitwirkungsmöglichkeiten der Beteiligten und oder anwesenden Persönlichkeiten andererseits. All diese Faktoren sind wichtig, um die Übersicht zur aktuellen und möglichen künftigen Lage zu erhalten und um ein gutes Verständnis zu Möglichkeiten und Varianten zu erhalten, mit denen die Ausnahmesituation erfolgreich bewältigt werden kann.

Und all diese Faktoren können mit dem richtigen Führungsstil aktiviert und einbezogen werden – oder eben ausgeschlossen werden. Beides kann situativ richtig sein und sollte deshalb bewusst so eingefordert werden können. Deshalb ist es so wichtig, den eigenen Führungsstil so zu trainieren, dass beide, der direkte wie der partizipative Ansatz, gelebt werden können.

Echtes Leadership versteht:

1. diese Führungsstile situationsgerecht einzusetzen, um so von allen Mitwirkenden Höchstleistungen abrufen zu können.
2. dass Verantwortung für das Ergebnis nicht teilbar ist, für «die richtige Lösungsfindung» hingegen schon, womit hierzu vor allem partizipative Führungselemente zum Einsatz kommen müssen.

3. Die Grundregel:

- a) Führen im direktiven Stil: für die Umsetzung von Massnahmen
- b) Führen im partizipativen Stil: für das Erkennen einer Problematik, das Finden von Lösungswegen und das Treffen der richtigen Entscheide
- c) In der Realität braucht es immer eine Kombination beider Stile. Und damit klar ist, welche Form der Mitwirkung erwartet wird, muss erkennbar sein, welcher im Vordergrund steht (weil damit auch klar ist, welche Form der Mitwirkung erwartet wird). ■



**ALMUT EGER**

BCM-Managerin, Krisenmanagerin  
Geschäftsleitung

4 Management 2 Security GmbH

**ALMUT SCHÄFER**

Leiterin Business Transformation P&C und  
Mitglied Krisenstab AXA Versicherungen AG