

# HANSER



## **Leseprobe**

zu

## **„Corona-Krise – Was Führungskräfte jetzt tun müssen“**

von Gerhard Gietl et al.

E-Book-ISBN: 978-3-446-46668-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-46668-5>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>1 Die zehn zentralen Verhaltensregeln</b>	<b>9</b>
1.1 Forme dein verlässliches Krisenteam	10
1.2 Identifiziere laufend die relevanten Fakten	12
1.3 Denke in Szenarien und Alternativen	15
1.4 Mache dein Handeln transparent	17
1.5 Sei präsent	18
1.6 Etabliere eine einzige gültige Informationsquelle	19
1.7 Aktiviere dein Netzwerk	21
1.8 Besinne dich auf deine Werte	22
1.9 Stehe zu Fehlern	23
1.10 Verzichte nicht auf deinen Ausgleich	24
<b>2 Führen beginnt bei sich selbst</b>	<b>26</b>
2.1 Führungskräfte als Agierende und Betroffene	26
2.2 Was ist eine Krise – aus psychologischer Sicht?	29
2.3 Krisenbewältigungsphasen	30
2.3.1 Phase des „Nicht-wahrhaben-Wollens“	31
2.3.2 Phase der aufbrechenden Emotionen	31
2.3.3 Phase der Akzeptanz, des Loslassens und der Bearbeitung	32
2.3.4 Phase der Neuorientierung – Krise als Chance	33
2.4 Selbstreflexion – Modell: Vom Reiz zur Reaktion	34
2.4.1 Wahrnehmung	35
2.4.2 Interpretation/Bewertung	36
2.4.3 Innere Reaktion	37
2.4.4 Absicht	38
2.4.5 Handlung	38
2.5 Führen von sich – Selbstwahrnehmung	39
2.6 Selbststärkung – Resilienz fördern	42
2.6.1 Akzeptanz	44
2.6.2 Optimismus und Zuversicht	46
2.6.3 Selbstwirksamkeit und Selbstfürsorge	47
2.6.4 Verantwortungsbereitschaft	49

2.6.5	Netzwerk – soziale Beziehungen	50
2.6.6	Lösungsorientierung	51
2.6.7	Zukunftsorientierung	53
2.7	Gefordert als Krisenmanager	54
<b>3</b>	<b>Kommunikation in Krisen</b>	<b>56</b>
3.1	Der entscheidende Faktor	56
3.1.1	Sicherheit vermitteln	57
3.1.2	Kompliziert, mehrdeutig und ständig	59
3.1.3	Zentrales Element Klarheit	62
3.2	Basis guter Kommunikation	64
3.2.1	Mitarbeiter wertschätzen und abholen	64
3.2.2	Fünf Regeln einhalten	69
3.2.3	Fehler vermeiden	70
3.3	Regeln der Verständlichkeit	72
3.3.1	Auf den Punkt bringen	72
3.3.2	Botschaft gliedern	76
3.3.3	Sagen, was gemeint wird	77
3.3.4	Kurz fassen und einfach formulieren	78
3.4	Körpersprache und Stimme	82
3.4.1	Körpersprache gezielt einsetzen	84
3.4.2	Auf Stimme und Sprechen achten	88
<b>4</b>	<b>Homeoffice: Nicht ganz so einfach!</b>	<b>92</b>
4.1	Was sollte das Unternehmen beachten?	96
4.1.1	Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen	97
4.1.2	Auf Vertrauen setzen	103
4.1.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen berücksichtigen	105
4.2	Was sollten die Mitarbeiter beachten: Selfcare	109
4.2.1	Definieren und Einhalten von Arbeitszeiten	110
4.2.2	Das Einhalten von Kleidungsregeln	112
4.2.3	Arbeitsort bewusst auswählen und gestalten	115
4.3	Auswahl und Einsatz der passenden Technik	117
<b>5</b>	<b>Die Post-Corona-Strategie</b>	<b>121</b>
5.1	Handlungsfeld 1: Sicherung des Fundaments	122
5.2	Handlungsfeld 2: Neudefinition der Kundenstruktur	123

5.3	Handlungsfeld 3: Re-Evaluation der Wettbewerbssituation	126
5.4	Handlungsfeld 4: Fortsetzung des Digitalisierungsschubs	128
5.5	Handlungsfeld 5: Review des Sourcings	129
5.6	Handlungsfeld 6: Neubewertung der Führungskräfte	130
5.7	Handlungsfeld 7: Lancierung eines radikalen Kostenprogramms	132
5.8	Formulierung und Implementierung	133
<b>6</b>	<b>Angst und Stress bewältigen in der Corona-Krise</b>	<b>135</b>
6.1	Unkontrollierbare Stressreaktion	135
6.2	Unterstützende Verhaltensweisen	140
6.3	Entlastende, achtsamkeitsbasierte Werkzeuge	144
	<b>Literatur</b>	<b>155</b>
<b>7</b>	<b>Die Autoren</b>	<b>159</b>

## Vorwort

Corona hat uns fest im Griff. Die Situation ändert sich täglich, oft sogar stündlich. Aufträge und Umsätze brechen weg, nicht nur bei kleinen Unternehmen. Niemand weiß im Augenblick, wann sich unser Leben normalisiert und wie es weitergeht. Die Lage ist ernst. Krise ist überall. Viele Menschen haben Angst – und diese Sorgen sind berechtigt.

Homeoffice kann praktikabel sein, zumindest für eine gewisse Zeit. Vielen fehlt allerdings der vertraute Rahmen – das gewohnte Büro, die Kollegen, die Besprechungen, die persönliche Ansprache. Spätestens ab der zweiten Woche vermisst jeder seine Kontakte zu anderen Menschen. Auch gibt es gerade keine der von uns geliebten Freizeitaktivitäten als Ablenkung – kein Kino, kein Theater, weder Fußball noch Restaurantbesuche oder gar eine Feier mit Freunden.

Dieses Werk richtet sich an Führungskräfte und liefert Unterstützung in dieser speziellen Situation. Das Unternehmen befindet sich in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation, keiner weiß, wie die weitere Entwicklung verlaufen wird, vielleicht werden Geschäftspartner die Krise nicht überstehen, vielleicht steht das eigene Unternehmen auf der Kippe. Mitarbeiter befinden sich im Homeoffice, eventuell von Ängsten gepeinigt und durch die familiäre Situation schwer belastet. Für Führungskräfte eine ganz besondere Herausforderung.

Mit diesem Werk erfahren Sie, welche konkreten Verhaltensweisen bei der Mitarbeiterführung helfen können, was Führung überhaupt bedeutet, wenn sich alle in einer Extremsituation befinden, wie wichtig dabei eine gelungene Kommunikation ist und was beim Arbeiten im Homeoffice zu beachten ist. Zudem erhalten Sie eine konkrete Anlei-

tung, wie es nach der Krise weitergehen kann. Und sollten die Ängste die Oberhand gewinnen, dann helfen Ihnen die dargestellten stressabbauenden Übungen.

Besonderer Dank gilt den Autoren, die engagiert und äußerst kurzfristig ihre wertvolle Zeit geopfert haben, um an diesem Werk mitzuwirken.



Der Gewinn dieses Buchs wird an „Ärzte der Welt“ gespendet. „Ärzte der Welt“ bemüht sich um die medizinische Versorgung besonders Schutzbedürftiger in Deutschland und anderswo. Angesichts der Corona-Pandemie ist dieses Engagement besonders notwendig.



Dieses Symbol verweist auf konkrete **Praxistipps**.



Dieses Symbol veranschaulicht **Beispiele**.



Dieses Symbol markiert allgemeine **Hinweise**.

# 1 Die zehn zentralen Verhaltensregeln

*Bewährungsprobe als Führungskraft in der Corona-Krise*

## NIKLAUS LEEMANN

Nur wenige Woche ist es her, als wir uns noch in der Sicherheit von nahezu ewigem Wirtschaftswachstum wähten. Seit der Finanzkrise 2008/09 zeigten über eine Dekade lang alle Indikatoren nach oben: Wirtschaftswachstum, Löhne, Aufträge, Exporte, die Börse, kurz: alles. Wir haben uns noch gefragt, was uns bremsen kann – und nichts gefunden. Doch dann kam der Corona-Virus. Dieser trifft mitten in unser gesellschaftliches Leben, testet unser Gesundheitssystem bis an seine Grenzen und stürzt unsere Wirtschaft in die Krise.



Diese Krise ist Ihre Bewährungsprobe als Führungskraft.

Ob Sie diese Bewährungsprobe bestanden haben, wissen wir erst in der längeren Frist. Der Weg aus der Krise heraus wird der berühmte Marathonlauf und nicht der Sprint sein. Die Wiederaufnahme des Normalbetriebs in Ihrem Unternehmen nach dem Lockdown ist nicht etwa der Abschluss der Krise, sondern der erste wichtige Meilenstein. Die Bewährungsprobe dauert länger. Erfolgreich werden Sie dann gewesen sein, wenn das Unternehmen in 18 bis 24 Monaten gestärkt aus der Krise hervorgegangen ist: Die Motivation und Loyalität Ihrer Mitarbeiter wird größer sein als zuvor, weil die gemeinsam durchgestandene Krise enger zusammengeschweißt hat. Das Portfolio an Geschäftspartnern wird anders, aber hochwertiger sein, weil sowohl Sie als auch die Geschäftspartner erfahren konnten, auf wen man sich im Zweifel wirklich verlassen konnte. Die Reputa-

## 10 Die zehn zentralen Verhaltensregeln

tion des Unternehmens am Markt und in der Gesellschaft wird sich gesteigert haben, weil Sie Führungsqualität in der Krise bewiesen haben.

Dieses Kapitel zeigt zehn konkrete Verhaltensregeln, mit denen Sie diese Bewährungsprobe meistern können. Die Verhaltensregeln sind inspiriert von langjährigen Beobachtungen des Autors von Führungskräften in Krisensituationen aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen. Sie sind anwendbar auf alle Führungssituationen und gelten damit sowohl für Manager in Großunternehmen als auch für Unternehmer in ihren eigenen Unternehmen, Abteilungsleiter, Führungspersonen in Behörden oder Non-Profit-Organisationen. Die porträtierten Verhaltensregeln sind ein Best-of von einem sehr großen Sample. Keine Sorge: Niemand erfüllt komplett alles genauso wie hier dargestellt. Verstehen Sie sie als Ideale. Je mehr Sie davon anwenden, desto erfolgversprechender wird Ihr Weg durch die Krise sein.

### 1.1 Forme dein verlässliches Krisenteam

Jede Krise braucht ihre „Taskforce“. Bei ihr laufen die Fäden zusammen. Entscheidungen werden schnell und unbürokratisch getroffen und mit vereinten Kräften implementiert. Die Taskforce ersetzt damit so weit wie möglich die regulären Entscheidungswege, um das Unternehmen durch diese spezielle Situation zu navigieren. Auch Sie brauchen für Ihr Unternehmen während der Corona-Krise eine Taskforce.

Ihre Taskforce muss nicht der Geschäftsleitung entsprechen. Sie müssen nicht zwangsläufig alle Mitarbeiter einer bestimmten Hierarchiestufe mit berücksichtigen. Je nach Art Ihres Geschäfts sind bestimmte Funktionen nicht krisenrelevant. Nehmen wir beispielsweise Marketing. Die Marketingtätigkeiten werden zumindest in der heißen ersten

Phase eher heruntergefahren und müssen daher am Taskforce-Tisch nicht vertreten sein. Halten Sie die Taskforce stattdessen eher klein und handlungsfähig.

Sie werden relativ schnell merken, wer von Ihren Mitarbeitern und Führungskräften wirklich krisenfähig ist. Manche Führungskräfte, deren Stärke vielleicht in ihrer strategischen Weitsicht oder in bestimmten fachlichen Fähigkeiten liegen, mögen unter Umständen in Krisen nicht optimal „funktionieren“, weil sie nicht schnell, pragmatisch und radikal unter viel Ungewissheit entscheiden können. Auf der anderen Seite werden Sie auch positive Erfahrungen machen, dass etwa der Typ „Feldweibel“, der deswegen bisher eher aus der Reihe tanzte, nun genau ein richtiger Kandidat für Ihre Taskforce ist. Außerdem können Sie in dieser speziellen Situation durchaus auch externe Experten für eine Rolle in der Taskforce rekrutieren.



### **Check List: Mögliche Rollen in der Taskforce**

- ▶ „Späher in der Front“: Übermittlung von ungefilterten Informationen in Echtzeit über den Geschäftsgang, z. B. durch leitenden Vertriebler
- ▶ PR: Saubere Formulierung des Messagings, das aus der Taskforce und dem Unternehmen herauskommt; Wahl der Kommunikationskanäle
- ▶ HR: Direkte Übersicht über Personal- und Gesundheitsfragen; Planung und Umsetzung etwaiger notwendiger Maßnahmen (z. B. Kurzarbeit)
- ▶ IT/Infrastruktur: Sicherstellen der Funktionsfähigkeit der kritischen Infrastruktur, z. B. IT-Zugänge im Homeoffice
- ▶ Finanzen: Management der Möglichkeiten und Limitation in der Liquidität des Unternehmens
- ▶ Weitere je nach Unternehmens- und Branchenspezifika, z. B. Beschaffung kritischer Ressourcen, Werkssicherheit, Risk Management

## 12 Die zehn zentralen Verhaltensregeln

Formen Sie Ihre Taskforce schnell und statten Sie sie mit den nötigen Kompetenzen aus. Zögern Sie nicht, Anpassungen in der Besetzung vorzunehmen, je nach Entwicklung der Situation und Performance der Mitglieder.

### 1.2 Identifiziere laufend die relevanten Fakten

Grundlage für Ihr Handeln in der Krise müssen zwingend konkrete Fakten sein. Sich auf Vermutungen, persönliche Erwartungen oder gar Gerüchte zu verlassen und darauf basierend Entscheidungen zu fällen, wäre ein Fehler. Seien Sie auch sehr vorsichtig mit Ihrer Intuition. Sie haben zwar viele Erfahrungen und konnten sich schon oft auf Ihr Bauchgefühl verlassen. Doch in dieser konkreten Krise ist eben vieles anders, widersprüchlich und unerwartet. Alles was zählt sind Fakten, Fakten, Fakten.

Leichter gesagt als getan. Viele Fakten liegen nun einmal einfach nicht vor. Wie lange dauert noch der Lockdown? Welche Veränderungen wird es bei meinen Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern geben? Welche weiteren staatlichen Sicherheitsmaßnahmen sind zu erwarten? Hier ist für Ihr Handeln auch wichtig, was Sie nicht wissen. Auch das ist ein Fakt.

Sie brauchen für Ihr Handeln und Ihre Entscheidungen eine laufend aktualisierte Auslegeordnung der relevanten Fakten. Setzen Sie sich dafür eine einfache Tabelle auf: Es gibt zwei Spalten: „Was ich weiß“ und „Was ich noch nicht weiß“. In die Zeilen schreiben Sie die in Ihrem Unternehmen relevanten Aspekte. Das sind beispielsweise die wichtigen Stakeholder wie Mitarbeiter, Kunden oder Kundengruppen, Lieferanten, Geldgeber, Bundesagentur für Arbeit usw. Eine weitere Kategorie wären die unterschiedlichen Umweltsphären, also die rechtlichen Rahmenbedingungen,

staatliche Maßnahmen oder die wirtschaftliche Entwicklung. Schließlich gehören in diese Aufstellung auch die finanziellen Eckdaten wie Umsatz, Personalkosten, Betriebskosten und vor allem auch die Liquidität. Halten Sie diese Tabelle so einfach und übersichtlich wie möglich, statt den sprichwörtlichen „Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen“. Am besten passt sie auf eine DIN-A4-Seite.

Bei der Erfassung der Fakten sollten Sie so ehrlich und nüchtern wie möglich sein. Auch wenn der Umsatz über längere Zeit komplett ausfällt, auch wenn Sie sich von der Hälfte Ihrer Belegschaft trennen müssen, alles gehört auf den Tisch. Keine Schönfärberei. Denken Sie zumindest in einem ersten Schritt auch noch nicht an die Konsequenzen aus den identifizierten Fakten, sondern schreiben Sie sie einfach mal nüchtern auf. „Don't jump to conclusions“ ist eine wichtige Regel in diesem Prozess.

Die identifizierten und laufend aktualisierten Fakten sind Ihr Begleiter in der Krise. Sie sind die Grundlage für alle Entscheidungen, Gespräche und Maßnahmen, die Sie einleiten.

## 7 Die Autoren

### DR. GERHARD GIETL



Dr. *Gerhard Gietl*, promovierter Naturwissenschaftler und Geschäftsführer der international tätigen Beratungsgruppe VIA Consulting Group, arbeitet seit vielen Jahren als Berater, Coach und Trainer im Bereich der Konzeptionierung und Umsetzung von strategischen Konzepten, Führungsprozessen und Managementsystemen. Seine Führungserfahrung speist sich aus den langjährigen Lei-

tungsfunktionen, die er in verschiedenen Organisationen einnahm. Als Interimsmanager mit Führungsverantwortung begleitet er Unternehmen dabei, wieder in die Erfolgsspur zu kommen. Ursprünglich aus der Umstrukturierung rein organisatorischer Managementthemen kommend verbindet er inzwischen den Schwerpunkt dieser Dienstleistungen mit den menschlichen und persönlichen Fragestellungen, die damit einhergehen.

Seine Kunden stellen einen repräsentativen Querschnitt über viele Branchen dar. Der Fokus liegt mittlerweile seit einigen Jahren bei mittelständischen Unternehmen und Konzernen in Medizintechnik, Pharma und Gesundheitswesen.

**Aktuelle Titel bei Hanser u. a.:** *Leitfaden für Qualitätsauditoren* (2019; mit Werner Lobinger), *Qualitätsaudit* (2014; mit Werner Lobinger), *Qualitätsmanagement in Krankenhäusern* (2013; mit Dieter Knon und Robert-Matthias Goerig)

Kontakt: [www.via-cg.com](http://www.via-cg.com)

## HELMUT HOFBAUER



*Helmut Hofbauer* ist seit 1991 selbständiger Berater, Coach und Trainer in der Personal- und Organisationsentwicklung. Er arbeitet für große internationale Unternehmen und mittelständische Firmen aus unterschiedlichen Branchen (unter anderem Automobilindustrie, Elektroindustrie, Banken, Dienstleistungsbereich), Akademien sowie Non-Profit-Organisationen. Er berät und entwickelt Füh-

kräfte und begleitet Veränderungsprozesse. Ein Schwerpunkt hierbei ist die Beratung und Qualifizierung im Führungswechsel, hier reichen die Zielgruppen von der Ebene der Teamleiter bis hin zu Vorständen. Seine Beratungsfirma wird unterstützt von einem Netzwerk von Kooperationspartnern.

Bevor er sich als Berater und Trainer selbständig machte, war er, nach seinem Studium, über 15 Jahre unter anderem in Leitungsfunktionen bei verschiedenen Organisationen im Bereich der Qualifizierung und Organisationsberatung tätig.

**Aktuelle Titel bei Hanser:** *Einstieg in die Führungsrolle* (2018; mit Alois Kauer), *Der Navigator für den Führungsstart* (2019; mit Alois Kauer), *Arbeitsrecht für Führungskräfte* (2018; mit Mike Schulz), *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument* (2010; mit Brigitte Winkler)

Kontakt: Hofbauerbt@gmx.de, [www.hofbauerundpartner.de](http://www.hofbauerundpartner.de)

**GABRIELE JUSTUS**

*Gabriele Justus* arbeitete als Logopädin und Lehr-Logopädin, unter anderem als Mitglied der Schulleitung im Medizinischen Schulzentrum am Klinikum Ingolstadt, absolvierte eine pädagogische Qualifizierung für Medizinalberufe sowie eine Weiterbildung in Bioenergetik im ZIST Zentrum für Individual- und Sozialtherapie, Penzberg.

Sie ist MBSR-Lehrerin (MBSR: Mindfulness-Based Stress Reduction); MBSR ist ein Verfahren zur Stressbewältigung mittels Achtsamkeit und wurde von Jon Kabat-Zinn entwickelt.

## NIKLAUS LEEMANN



*Niklaus Leemann* ist selbständiger Strategy Advisor für das Topmanagement namhafter Unternehmen. Der Fokus seiner Arbeit ist die langfristige strategische Entwicklung dieser Unternehmen. Dabei liegen seine Beratungsschwerpunkte in den Bereichen Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie, Geschäftsmodelle, M&A, Organisationsentwicklung, Reorganisation und Transformation. Sein

internationaler Kundenkreis umfasst große Mittelständler bis hin zu börsennotierten Konzernen verschiedener Branchen.

Leemann hat zuvor als Management Consultant komplexe internationale Strategie- und Organisationsprojekte in der Position eines Vice President einer renommierten Unternehmensberatung geleitet. Sein Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt marktorientierte Unternehmensführung sowie in Wirtschaftsjournalismus hat er an der Universität St. Gallen und der Nanyang Business School, Singapur abgeschlossen.

**Aktueller Titel bei Hanser:** *Die 30 Geheimnisse der Top Manager* (2019)

Kontakt: [www.leemann.ch](http://www.leemann.ch)

## REINER NEUMANN



*Reiner Neumann*, Diplom-Psychologe, ist gefragt als Trainer und Berater. Er arbeitet mit Menschen in Unternehmen und Institutionen, vom Vorstand bis zum Sachbearbeiter, von vertraulich bis öffentlich. Sein Thema ist zielorientierte Kommunikation (Auftritt + Wirkung – Rhetorik + Argumentation – Medien + Öffentlichkeit). Er schreibt Texte für Kunden (Reden – Artikel – Bücher). Ihn

zeichnen wissenschaftliche Fundierung, umfangreiche Praxis und mehr als zehn Jahre Erfahrung als Manager im In- und Ausland aus. Er war unter anderem Leiter HR für die Hamburg-Mannheimer, Bereichsleiter bei Mummert und Kienbaum sowie Vice President der ABB Business Services. Reiner Neumann veröffentlichte neben zahlreichen Fachartikeln bis dato 20 Wirtschaftsbücher bei renommierten Verlagen.

**Aktuelle Titel bei Hanser:** *Denkfehler!* (2019) und *Souverän auftreten* (2017).

## MICHELINE SCHWARZE



*Micheline Schwarze M. A.* arbeitet als Coach, Körperpsychotherapeutin und Trainerin für Persönlichkeitsentwicklung in München. Sie ist seit 1990 in eigener Praxis und für Organisationen im Profit- und Non-Profit-Bereich tätig.

Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Themen wie Resilienz und Selbstfürsorge, Handeln aus der inneren Stärke, Führung und Selbstführung, Gesundbleiben durch Achtsamkeit und Selbstreflexion sowie die Verbindung von Selbstmanagement und achtsamkeitsbasierten und körperorientierten Verfahren (Hakomi – Achtsamkeitsbasierte Körperpsychotherapie, Qigong). Außerdem leitet sie Weiterbildungen in den Bereichen Coaching, Qigong und Psychotherapie.

### **Veröffentlichungen:**

*Qigong – Gesund bleiben*, Gräfe und Unzer 1995, Gondrom 2004

*Qigong in Psychotherapie und Selbstmanagement* (mit Claus Fischer), 4. Auflage, Klett-Cotta 2019

Kontakt: [www.michelineschwarze.de](http://www.michelineschwarze.de)