



## Krisen Kompetenz

Sich selbst und andere durch die Krise führen

**D**er Begriff der „Krise“ ist aktuell allgegenwärtig, nicht nur in den Medien auch in privaten Gesprächen kommt man kaum um dieses Wort herum. Im Duden wird die Krise als „schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt] ...“ definiert. Für Viele in unserer jüngeren Generation ist die Corona Pandemie die erste jemals erlebte Krise mit derartiger Reichweite. Über alle Kanäle erhalten wir aktuell Beiträge zu diesem Thema. Warum also noch ein weiterer in dieser Informationsflut? Ich habe mich dazu entschieden,

weil ich vor Allem aus der Perspektive meiner Kunden berichten und ihre Arbeit in diesen Zeiten würdigen möchte. Viele meiner Kunden stehen aktuell in der vordersten Reihe und leisten Unglaubliches, um ihre Organisation, ihre Mitarbeitenden und letztendlich ein Teil unserer Gesellschaft möglichst gut durch die aktuelle Krise zu führen. Die Kunden, an die ich denke, kommen aus der Lebensmittelbranche, der Pharmaindustrie oder dem Gesundheitswesen. Ein Teil ihres Wirkens und Handelns darf ich aus der Distanz beobachten oder sogar unmittelbar begleiten. Es erfüllt mich mit Demut und – wenn man dies in

den aktuellen Zeiten sagen darf – auch mit Freude. Ich erlebe eine hohe Kompetenz und Handlungsfähigkeit, sowohl im Führen der eigenen Person als auch im Außen.

**W**as ich erlebe, spiegelt viel meiner eigenen intensiven Krisenerfahrung wider. Im Beruflichen habe ich als Personalleiterin dazu beigetragen, ein Unternehmen mit 1200 Mitarbeitenden aus einem drohenden Schließungsszenario nachhaltig erfolgreich aus der Krise zu führen.

---

Privat habe ich meinen Mann durch seine Krankheit hindurch bis zu seinem Tod intensiv begleitet und gleichzeitig mein eigenes kleines Unternehmen und unseren Sohn durch diese Krisenzeit geführt.

**N** Sie fragen sich vielleicht warum ich Ihnen das Alles erzähle. Es wäre sicher falsch zu behaupten, dass wir durch gesammelte Krisenerfahrung alle bevorstehenden Krisen besser bewältigen können. Zu existenziell sind manche Krisen, sodass wir allein damit beschäftigt sind, sie zu überstehen und in der Situation nicht an Optimierung oder Chancenerkennung denken können. Und doch gibt es immer wieder die Möglichkeit unsere gelebten Erfahrungen zu nutzen, um unser Umfeld und uns selbst bewusst durch die Krise zu führen und genau das möchte ich Ihnen mitgeben. Ich habe durch meine eigenen Krisensituationen viel gelernt und daraus Verhaltensmuster für die gelingende Führung in der Krise abgeleitet. Auch aktuell kann ich bei meinen Kunden beobachten, dass sich genau diese Aspekte im guten Krisenmanagement widerspiegeln. Gerne möchte ich meine Erkenntnisse mit Ihnen teilen und hoffe sehr, dass Ihnen diese

für die bevorstehenden Herausforderungen eine Stütze sein können.

## **1. Haltungsorientierung als Grundlage:**

### **Die Krise annehmen**

**N**ur wer selbst die Krise innerlich durchlebt und angenommen hat, kann sie im Äußeren gestalten und die darin verborgenen Chancen zum Leben bringen. So wird auf dem Höhepunkt der inneren Krise ein Wendepunkt erlebbar, der mit einer lebensbejahenden und annehmenden Haltung einhergeht. Ein Moment der Präsenz in der Gegenwart, in dem sich auch die Angst und alle damit verbundenen Gefühle auflösen und einer großen, neuen Lebenskraft Raum geben.

Diesen inneren Konflikt konnten wir in den letzten Wochen bei vielen Führungspersonlichkeiten aus den verschiedensten Ländern beobachten. Wie die Ernsthaftigkeit der Lage erkannt und die Krise, so wie sie sich aktuell darlegt, angenommen wird, ist vor Allem Ausdruck der eigenen Haltung. Eine Haltung, die aus dem Inneren heraus entsteht und weder sichtbar noch nachahmbar ist. Auch wenn sich Haltung

nicht in Worte fassen lässt, ist sie deutlich im Außen spürbar. Führungspersonlichkeiten, die sich selbst wahrnehmen und bewusst durch die Krise steuern können, werden von ihrer Umgebung gerade in dieser Phase als glaubwürdig, verlässlich, wertschätzend und sinnstiftend erlebt. Das schafft Vertrauen und Zuversicht.

## **2. Effizientes Krisenmanagement**

**N**achdem der innere Konflikt durchlebt ist und die aktuelle Situation in ihrer Gesamtheit wahr- und auch angenommen wurde, können wir Schritt für Schritt ins Handeln kommen. Dies bedeutet vor allem die Strukturen, sei es im Unternehmen oder auch privatem Umfeld, so festzulegen, dass effizient gearbeitet werden kann. Dazu gehören zum Beispiel klare Verantwortlichkeiten, Prioritätensetzung sowie eine Maßnahmenplanung, die flexibel bleibt und kontinuierlich neu angepasst werden kann. Durch diese Klarheit und Strukturiertheit wird verdeutlicht, dass wir wieder das Handeln übernehmen haben und uns nicht lediglich von den äußeren Umständen treiben lassen. Dies trägt

---

dazu bei, neues Vertrauen zum Beispiel gegenüber seinen Mitarbeitenden aufzubauen. Zudem schafft die Souveränität im Umgang mit der Krise Zuversicht und setzt ein klares Zeichen der Hoffnung auf eine gute Zukunft. Mitarbeiter können dadurch leichter selbst wieder Vertrauen in ihre Arbeit setzen und die gerade zu dieser Zeit benötigte Orientierung in den aufgestellten Strukturen finden.

### 3. Von der Zukunft her denken

**I**n unserer aktuellen Krise der Corona Pandemie lässt sich immer wieder beobachten, dass viele Unternehmen einen großen Tatendrang an den Tag legen, neue Konzepte und Möglichkeiten zu entwickeln, um im Hier und Jetzt agieren zu können. Natürlich müssen wir auch darauf achten Umsatzeinbrüche soweit als möglich aufzufangen, um die Krise zu überstehen. Gleichzeitig empfiehlt es sich, schon einen Schritt weiter zu gehen und sich für den Restart nach der Krise vorzubereiten. So kann man sich schon jetzt die Frage stellen, wer und vor allem wie wir als Unternehmen in Zukunft sein möchten. Spiegeln Sie mit Ihren Mitarbeitern was sich

für Ihre Kunden in Zukunft durch genau diese Krise möglicherweise verändern wird und überlegen Sie als Organisation, welchen Beitrag Sie in dieser veränderten Welt leisten können und möchten. Sich diesen Fragestellungen jetzt zu widmen und dies auch in der externen Kommunikation zum Kunden hin aufzunehmen, kann sich als klarer Wettbewerbsvorteil nach der Krise beweisen. Darüber hinaus kann sich auch im Inneren etwas verändern, weil wir gefordert sind, die Arbeitsweisen und interne Kommunikation neu auszurichten. Hier stellt sich die Frage, was haben wir als Team gelernt und was möchten wir auch in Zukunft in unsere Arbeit mit einfließen lassen.

### 4. Die Krise als Lern- und Entwicklungchance nutzen

**D**as, was wir jetzt erleben und so wie wir uns in Krisenzeiten verhalten, kann in Zukunft eine für uns maßgeschneiderte Lehre sein. Es gilt also alle Erfahrungen und Erkenntnisse miteinander zu reflektieren und festzuhalten. So können Sie die Krise als Entwicklungchance nutzen. Überlegen Sie sich konkret in welcher Form Ihr Wissen gesammelt werden kann, sodass

Gelerntes einerseits als solches erkannt wird und andererseits auch so dokumentiert wird, um in der Zukunft leichten Zugriff darauf zu haben. Dies bedeutet natürlich in einer eh schon intensiven Zeit zusätzlichen operativen Aufwand zu generieren, in dem Sie zum Beispiel Ihre Teams zu regelmäßigen Reflexionsrunden der letzten Tage einladen oder auch persönliche Gespräche im kleinem Kreis führen. Doch genau dieser Aufwand kann sich als sehr nützlich herausstellen, wenn beim Neustart auf die gewonnenen Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann. Und zwar auf Erfahrungswerte, die im eigenen Hause entstanden sind und nicht durch einen Externen eingebracht werden, und damit sozusagen, Teil der eigenen DNA geworden sind.

### 5. Selbstfürsorge als Führungsaufgabe

**D**Gerade in Krisenzeiten ist es enorm wichtig, immer wieder einen Moment inne zu halten, um unseren geistigen wie körperlichen Zustand bewusst wahrzunehmen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um auf allen Ebenen gesund zu bleiben. Als Führungs-

kraft habe ich zudem die Fürsorgepflicht, meine Mitarbeiter immer wieder daran zu erinnern, selbst gut auf sich zu achten und Ihnen zu verstehen zu geben, dass jeder Einzelne Verantwortung für sich selbst zu tragen hat.

Sicherlich gibt es für keinen von uns einen Fahrplan, der Schritt für Schritt verfolgt werden kann. Viel wichtiger ist es, dass wir uns der sich ständig verändernden Situation bewusst sind und unsere eigene Resonanz darauf überprüfen, um unser Handeln anpassen zu können. Es geht darum trotz aller widrigen Umstände immer wieder neu ins Gestalten zu kommen. Ganz im Sinne einer meiner Lieblingszitate: „Die Erfahrung allein reicht nicht aus, um Erfahrungswissen zu erwerben.

Aus Erfahrung zu lernen heißt, fähig zu sein, die eigene Welt neu zu organisieren.“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute für die nächste Zeit und viel Kraft für Ihren Weg.

**Dr. Regina Hauser**

### **Dr. Regina Hauser**

Hauser ONE Organisationsberatung  
Langgasse 22  
79111 Freiburg

Mobil: +49 (0) 1 60 / 6 36 96 73

Tel. +49 (0) 7 61 / 2 90 86 96

Fax: +49 (0) 7 61 / 42 99 30 43

E-mail: [regina.hauser@hauser-one.com](mailto:regina.hauser@hauser-one.com)

Internet: <http://www.hauser-one.com>