Verantwortliche Führung

Loslassen in Krisenzeiten? Ein Paradoxon!

Mai 2020

Gerade in Krisenzeiten ist richtungsweisende Führung durch starke Führungspersonen gefragt. Dabei kommt es nicht nur auf die Krisenfähigkeit an, sondern vor allem auf die Fähigkeiten, den Weg aus der Krise in eine neue Zukunft zu weisen, die Menschen auf diesem Weg zu vereinen und sie mutig anzuführen. Genau deshalb ist es in manchen Situationen besser, wenn Führungskräfte loslassen.

Vielen Führungskräften fällt der Abschied in den Ruhestand schwer. Einige kleben geradezu an ihrem Job und wollen bis zur letzten Sekunde **nicht loslassen**. Manche stellen noch in den letzte Wochen die „Weichen" so, dass alles „in ihrem Sinne" weiterläuft. Wenn dies nicht gerade Firmeneigner sind, die auf diese Weise einen verabredeten Übergang vollziehen, ist dies jedoch **nicht immer im Sinne** der Nachfolger oder **des Unternehmens**. Warum geschieht dies dennoch relativ oft und weshalb lässt man diese Menschen gewähren?

Loslassen fällt solchen Menschen schwer, weil sie ihrem **Lebenswerk** oft noch dauerhaften Bestand geben wollen. Es fällt aber auch deshalb oft schwer, weil sie **anderen nicht viel zutrauen,** sich selbst dagegen überschätzen oder für unersetzlich halten. Manche haben aber auch **Angst vor der Aufdeckung** bestehender Lücken und versuchen, diese in letzter Sekunde zu verdecken. Man lässt sie gewähren, weil den Entscheidern das Festzementieren der Abläufe durch die scheidenden oft nicht bekannt ist. Oder man will den verdienten Mitarbeitern in den letzten Jahren zur Vermeidung schlechter Stimmung oder zur **Anerkennung ihrer Verdienste** „nichts mehr tun", um ihnen den Eindruck eines „ehrenden Andenkens" mit in den Ruhestand zu geben. Das kann ein Teil der Unternehmenskultur sein.

Dieses Festzementieren der Abläufe birgt jedoch gerade in Krisenzeiten die Gefahr, dass der nötige **Wandel** für die Zeit **nach der Krise** nicht oder **nicht ausreichend stattfindet**. Nach den meisten schweren Krisen sind die Verhältnisse nicht mehr 1:1 wie zuvor und Unternehmen müssen sich zum Teil extrem verändern. Prozesse oder Geschäftsmodelle können obsolet werden und müssen dann durch neue Ansätze ersetzt werden. Findet dieser Wandel durch das Bewahren während der Krise nicht in ausreichendem Maße statt, kann das **Unternehmen** den **Anschluss** an die Zukunft **verpassen**. Dies kann zu langfristigen Nachteilen für den Bereich oder das gesamte Unternehmen führen. Dabei können aber auch noch „Kollateralschäden" entstehen, indem bei den im Unternehmen verbleibenden Personen entsprechend **Frust, Verärgerung und Angst** wegen der vertanen Chancen entstehen, was wiederum schwächt.

Doch gerade **in Krisen** bestehen jenseits der sonst nötigen Veränderungen **zusätzliche Chancen**, um Unternehmen neue Möglichkeiten zu geben und neue Kraft zu verleihen. Wie erwähnt entstehen gerade in Krisen viele Möglichkeiten für **neue Geschäftsmodelle**, die man in Boom-Zeiten in Innovations-Workshops oft verzweifelt sucht. Häufig erhält man seitens der Gesellschafter auch erst **in Krisen das „Go"** für diesen Aufbruch, der in normalen Zeiten zur Risikobegrenzung oft gescheut wird. Außerdem kann ein Führungs- und Managementteam durch das Lösen schwierigster Aufgaben und die Erarbeitung neuer Chancen während einer Krise buchstäblich über sich hinauswachsen. Diese Effekte werden jäh gedämpft, wenn der Wandel durch das vehemente Beharren auf dem Bisherigen unterdrückt wird.

Besser wäre es, wenn die Ausscheidenden zwar die gesamte Führung durch die Krise behalten, die **Neugestaltung** der Zukunft jedoch denen **überlassen, die** später **damit umgehen müssen**. Sowohl bei der Reflexion des Bisherigen als auch bei Planung und Umsetzung des Zukünftigen können die verbleibenden Mitarbeiter intensiv beteiligt werden, ohne dass die Klammerfunktion der Führung fehlt. Das bedeutet Loslassen in Krisenzeiten, um eine bessere Zukunft zu ermöglichen. Gleichzeitig können bei der Neugestaltung einzelne **Personen** ihr **ganzes Potential einbringen**, das häufig unentdeckt bleibt. Natürlich muss das so entstehende Risiko, dass sich einige profilieren wollen, weil sie auf die Nachfolge schielen und so über das Ziel hinausschießen, vernünftig gemanagt werden. In der Corona-Krise war dies durch zwei Ministerpräsidenten scheinbar erfolgt, denen Ambitionen auf die Kanzlerkandidatur attestiert worden waren. Dieses Profilieren wurde von Oppositionspolitikern öffentlich als „verhaltensauffällig" bezeichnet. Wird dieser Umstand entsprechend berücksichtigt, kann durch das „Loslassen in der Krise" **viel Nutzen** entstehen.

© Dr. Günther Schöffner
www.schoeffner-partner.com kontakt@schoeffner-partner.com