



BSK Rauscher

→ Beratung → Schulung → Kommunikation

Erfolgreiche Führung in Zeiten der Corona-Krise - Teil 5

Sind wir im Kampf gegen Corona schon auf der Zielgeraden? Bochum, 24.4.2020

Willkommen zum fünften und letzten Teil unserer Reihe zum Thema „Führung in Zeiten der Corona-Krise“! Die akute Ausbreitung der Pandemie in Deutschland scheint sich auf ein „erträgliches Maß“ verlangsamt zu haben und seit Anfang der nun ablaufenden Woche gelten in der Mehrzahl der Bundesländer erste vorsichtige Erleichterungen.

In Nordrhein-Westfalen sind seit gestern die Schulen für die Abschlussjahrgänge wieder geöffnet. Gleichzeitig ist die Entscheidung für eine Maskenpflicht im Einzelhandel und öffentlichen Verkehrsmitteln gefallen. Und natürlich werden diese Maßnahmen wie alle weiteren möglichen Schritte in Richtung „Normalisierung“ in Politik, Medien und Öffentlichkeit zum Teil auch sehr kontrovers diskutiert. Parallel dazu geraten die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verwerfungen und Folgen immer stärker in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung und Diskussion. In dieser äußerst spannenden Lage wollen wir unsere Betrachtungen zur Führung in diesen schwierigen Zeiten mit zwei weiteren Impulsen abschließen.

Niemand weiß, wie es „im Ziel“ aussehen wird

Der vorläufige Abschluss dieser Serie bedeutet natürlich keinesfalls, dass damit alles zum Thema „Führung“ gesagt wäre – im Gegenteil: Über Art und Umfang der bevorstehenden Implikationen in Deutschland, Europa und weltweit kann man nur spekulieren. Viele der Effekte lassen sich unmöglich zuverlässig vorhersagen, jede Bewertung der damit verbundenen Risiken und Chancen leidet zwangsläufig an der Komplexität der Situation und ihrer Zusammenhänge, Dynamik, Wechselwirkungen und Rückkopplungen.

Kurz gesagt: Niemand weiß, wie unsere Welt in sechs, zwölf oder achtzehn Monaten aussehen wird! Und gerade in einer solchen Situation wird die Bedeutung von „guter Führung“ immens wichtig dafür, wie wir, unsere Netzwerke, Unternehmen und Organisationen, aber auch unsere sozialen und politischen Systeme aus dieser Krise hervorgehen werden.

Die hierdurch aufgeworfenen Fragen und die bei uns eingegangenen Rückmeldungen sind so vielschichtig und spannend, dass wir uns entschieden haben, diese Reihe auch zukünftig mit entsprechenden Impulsen weiterzuführen. In unregelmäßigeren Abständen, dafür aber auch verstärkt mit Gastbeiträgen, Gedanken und Anstößen in anderer Form,

vielleicht auch im neuen Gewand und ganz neuen Medien - wir sind selber sehr gespannt!

Nun aber wie versprochen zu den Führungsgrundsätzen neun und zehn. Nachdem es beim letzten Mal um die Themen Lernen und Werte ging, möchten wir zum Abschluss noch einmal einige Gedanken machen, die einen differenzierteren und ganzheitlichen Blick auf die Krise und ihre Folgen ermöglichen können.

Grundsatz 9: Betrachten Sie jeweils auch „die Kehrseite der Medaille“!

Aus der Evolutionsbiologie und der Kybernetik ist bekannt, dass jede unbegrenzt positive Rückkopplungen in Natur und Technik nicht etwa ein stabiles Gleichgewicht, sondern ab einem bestimmten Punkt zunehmende Instabilitäten hervorrufen - bis hin zu einem damit in letzter Konsequenz verbundenen Systemversagen.

Ganz ähnlich führt eine unbegrenzte Verstärkung eigentlich positiv belegter Wertvorstellungen und darauf aufbauender Verhaltensweisen zu Übertreibungen mit ausgeprägten negativen Effekten. Anders ausgedrückt: Immer mehr vom Gleichen erzeugt auf Dauer eine entwertende Übertreibung. Der Volksmund kennt dies nicht umsonst vereinfacht als „Zuviel des Guten!“

Gleichzeitig lassen sich aber auch negative Einstellungen und Verhaltensweisen häufig auf einen ehemals wichtigen und richtigen Ursprung zurückführen, dessen ursprünglich positiver Kern für uns – richtig eingesetzt - immer noch einen positiven Wert besitzen kann. Die Kommunikationswissenschaft kennt diesen Zusammenhang als „Werte-Quadrat“. Ein Instrument, das bereits in den sechziger Jahre erarbeitet und Anfang der Neunziger Jahre durch den Kommunikationswissenschaftler Schulz v. Thun weiterentwickelt wurde, und das trotz seines Alter bis heute nichts an Aktualität und Nutzen verloren hat.

Verdeutlichen wir das aus aktuellem Anlass am Begriff der „Vorsicht“ - so gut wie jeder von uns wird dies als positiven Wert ansehen. Nicht selten lässt sich aber beobachten, wie daraus durch Übertreibung „Angst“ (negativ) werden kann. Suchen wir nach dem Gegenteil von „Angst“, kommt uns vermutlich zunächst der Begriff „Mut“ (positiv) in den Sinn. Eine sicherlich erstrebenswerte Einstellung, die aber in unkontrollierter Übertreibung ebenfalls entwertet und quasi als „Kehrseite der Medaille“ in „Leichtsinn“ (negativ) umschlagen kann.

Im skizzierten Spannungsfeld ist es demnach hilfreich und sinnvoll, mutig und zuversichtlich zu agieren, ohne leichtsinnig oder übermütig zu werden. Gleichzeitig gilt es aber, eine ausreichende Vorsicht oder Umsicht an den Tag zu legen, ohne die eigene Handlungsfreiheit durch nicht bearbeitete Angstgefühle unnötig zu beschneiden.

Ohne größeres Nachdenken lassen sich weitere Werte, Einstellungen und Begriffe festmachen, die ganz ähnliche Spannungsfelder aufspannen – im Positiven, wie im Negativen. Wie sieht es beispielsweise mit den Begriffen „Innovation“, „Dynamik“, „Vertrauen“ oder „Egoismus“ aus? Probieren Sie es ruhig einmal aus.

Nutzen Sie das „Werte-Quadrat“ und betrachten Sie gemeinsam mit Ihrem Team beide Seiten der Medaille. So lassen sich differenziertere, bewusster und damit auch besser orientierte Entscheidungen treffen und verfolgen!

Grundsatz 10: Denken und handeln Sie ganzheitlich!

Das klingt doch wie eine richtig schöne „Plattitüde zum Abschluss“ ! ;-) Einerseits stimmt das natürlich - andererseits erscheint es aber zur Zeit wichtiger denn je, dass wir uns dieses Grundsatzes erinnern.

Der Lockdown in Deutschland ist heute 33 Tage alt und die vergangenen Wochen waren gekennzeichnet vom Primat des Gesundheitsschutzes über beinahe alle anderen Bereiche unseres gesellschaftlichen Lebens. In den letzten Tagen treten nun die wirtschaftlichen Aspekte und immer wieder auch das Thema Arbeitsplätze in den Vordergrund. Bei allen damit verbundenen Unsicherheiten und Befürchtungen erscheint unsere Lage in Deutschland noch als vergleichsbar günstige Ausgangssituation, die Krise zu bewältigen - zumindest würden viele Bewohner anderer Länder vermutlich gern mit uns tauschen.

Was wir dabei aber in keinem Fall vergessen dürfen, sind all die weiteren Herausforderungen, denen wir in Deutschland, in Europa und weltweit gegenüber stehen. Die Klimaproblematik und die damit verbundene Energiewende, die Gestaltung des demografischen und gesellschaftlichen Wandels, die beschleunigte Entwicklung in Künstlicher Intelligenz und Biotechnologie) sind nur einige Beispiele dieser drängenden Aufgaben, die nach wie vor einer Lösung bedürfen. Wenn wir bei der Bewältigung der Corona-Krise und den enormen erforderlichen Bemühungen zu einer „Normalisierung“ diese überlebenswichtigen Themen ausblenden, werden wir zumindest auf Jahrzehnte geschwächt aus der Situation hervorgehen.

Wie kann und soll zukünftig unsere Mobilität, unser Wohnen und unser soziales Zusammenleben aussehen? Mit welchen Zielen und Maßnahmen gestalten wir internationale Zusammenarbeit in Europa und darüber hinaus? Wie sichern wir Demokratie, gesellschaftliche Teilhabe, Pluralismus und Diversität, wenn die Krise uns Menschen reflexhaft dazu bringt, uns abzuschotten, nach starken Führungspersönlichkeiten und vermeintlich einfachen Lösungen zu suchen? Diese und zahlreiche weitere Frage müssen uns unbedingt weiter beschäftigen, wenn wir als Individuen, als Organisationen und als Gesellschaft positiv weiter entwickeln wollen!

Covid-19 und seine Folgen wirken in dieser Lage wie eine Lupe und ein Brennglas gleichzeitig. Wie viele andere Krisen auch kann Corona das Beste und das Schlechteste in uns Menschen zum Vorschein bringen. Kürzlich stellte gegen Ende einer intensiven Diskussion über diese Themen ein langjähriger Kontaktpartner halb seufzend die Frage „Wie soll das Alles weitergehen?“.

Wenn diese Frage weniger Grund zur Resignation als Anreiz ist, vorurteilsfrei, kreativ, kontrovers und mit dem Willen zu Verständnis und Einigung über all diese Themen zu streiten, hätten wir aus Corona schon einiges gelernt.

Dieses war der letzte Beitrag der fünfteiligen Reihe „Erfolgreiche Führung in Zeiten der Corona-Krise“. Die vorangegangenen Folgen finden Sie im Downloadbereich von www.bsk-rauscher.de. Haben Sie vielen Dank für Ihr Interesse!

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen, Kommentare und Reaktionen. Auch für die Zukunft planen wir in unregelmäßigen Abständen weitere Impulse und Gastbeiträge zum Thema, getreu unserem Motto

Was Sie bewegt!

Weitere Informationen zu unseren Leistungen, Netzwerkpartner, Kunden und Referenzen finden Sie unter www.bsk-rauscher.de