

14 Die zehn zentralen Verhaltensregeln

Beispiel: Fakten-Tabelle

	Was ich weiß	Was ich noch nicht weiß
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">▶ 29 % im Werk▶ 52 % im Home-office▶ 19 % in Kurzarbeit wegen Lockdown▶ Drei Infizierte (milde Symptome)	<ul style="list-style-type: none">▶ Dauer Kurzarbeit▶ Dauer Schulschließungen▶ Entwicklung Infektionsrate
Kunden	<ul style="list-style-type: none">▶ Auftragsrückgang um 68 % gegenüber Vorjahr▶ Kunde X mit Liquiditätspässen▶ Kleinkunden existenzbedroht	<ul style="list-style-type: none">▶ Auftragsentwicklung in den nächsten sechs Monaten▶ Neue Kundenstruktur nach Corona
Bank	<ul style="list-style-type: none">▶ Covenants gelten gemäß Vertrag▶ Zahlungsverkehr sichergestellt	<ul style="list-style-type: none">▶ Entspannung Kredite durch staatliche Maßnahmen
...
Staatliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">▶ Lockdown bis Ende April	<ul style="list-style-type: none">▶ Fortsetzung Lockdown bzw. Programm/Zeitplan zur Lockerung▶ Konkretes zu Konjunkturpaketen

	Was ich weiß	Was ich noch nicht weiß
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rezession sehr wahrscheinlich ▶ Viele Insolvenzen sehr wahrscheinlich ▶ Hohe Arbeitslosigkeit sehr wahrscheinlich 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dauer der Rezession ▶ Konkretes nach Wirtschaftssektoren ▶ Neue Realitäten Außenhandel
...
Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Q1 -46 % gegenüber Vorjahr ▶ Folgemonate unplanbar 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung in kommenden zwölf bis 18 Monaten
Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Betriebsmittellinie reicht bis Ende August (Annahme: halber Umsatz) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entspannung Kredite durch staatliche Maßnahmen
...

1.3 Denke in Szenarien und Alternativen

In der aktuellen, heißen Phase der Corona-Krise bleibt vieles unbekannt, vage und mehrdeutig. Sie haben keine wirkliche analytische Grundlage, um Ihre Strategie aus der Krise heraus zu planen. Trotzdem müssen Sie sich damit beschäftigen. Um dennoch die Problemstellung strukturiert lösen zu können, müssen Sie in Szenarien und Alternativen denken.

Sie haben in Ihrer „Fakten-Tabelle“ bereits herausgearbeitet, was Sie über die Situation und das Umfeld Ihres Unternehmens wissen und was Sie nicht wissen. Letzteres hilft Ihnen, Ihre Szenarien zu entwickeln. Wie können sich

16 Die zehn zentralen Verhaltensregeln

die identifizierten Aspekte (die Zeilen Ihrer Tabelle) in verschiedenen Szenarien verändern? Arbeiten Sie zuerst einen Worst Case und einen Best Case heraus. Versuchen Sie dann im Graubereich zwischen Worst und Best Case konkrete für Sie relevante Aspekte zu beleuchten. Ist ein bestimmtes Ereignis, z. B. eine Messe oder ein größerer Anlass, für Sie zentral? Gibt es Fristen, in denen Ihre vorproduzierten Produkte oder Ihr Warenlager den Wert nachhaltig verlieren? Hängt der Erfolg Ihres Geschäfts vom Gesundheitszustand und Verbleiben bestimmter Mitarbeiter im Unternehmen ab? Welche wegweisenden Entscheidungen können Ihre wichtigsten Kunden treffen? Legen Sie sich aus solchen Fragestellungen drei bis fünf Szenarien zurecht.

Sind die Szenarien einmal skizziert, folgt in einem zweiten Schritt jeweils die passende Strategie darauf. Deklinieren Sie dabei jedes einzelne Szenario isoliert für sich durch. Was bedeutet das Szenario für mein Unternehmen? Wie werde ich darauf reagieren? Welche Maßnahmen muss ich ergreifen? Welche Konsequenzen sind damit für meine Mitarbeiter und sonstige Stakeholder verbunden?

Nun wissen Sie also, wie Ihre Strategie in jedem der Szenarien aussehen wird. Sie müssen sich nun nach aktueller Lage der Fakten für das wahrscheinlichste Szenario entscheiden und die entsprechend definierte Strategie verfolgen. Behalten Sie aber laufend die Indikatoren im Blick, die Ihnen einen Wendepunkt in ein anderes Szenario aufzeigen. Diese Wendepunkte zu erkennen, ist entscheidend für die erfolgreiche Führung durch die Krise. Wechseln Sie sofort in eine andere definierte Strategie, sobald Sie solche Wendepunkte erkennen und davon ausgehen müssen, dass ein anderes Szenario wahrscheinlicher wird.

1.4 Mache dein Handeln transparent

Die Corona-Krise ist für uns alle Anlass, sich über sehr viele einschneidende Dinge Sorgen zu machen. Das geht von den Ängsten um die Arbeitsplatzsicherheit und damit verbundene Existenzängste bis hin zu Sorgen um den Gesundheitszustand unserer Liebsten und uns selbst. Es geht zum Teil um Leben und Tod.



Vieles ist unsicher und unbekannt. Geheimniskrämereien seitens des Managements in dieser Situation wären Gift für das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter. Machen Sie daher Ihr Handeln gegenüber Ihren Mitarbeitern und auch anderen Stakeholdern komplett transparent.

Kommunizieren Sie ganz offen Ihre herausgearbeiteten Fakten, was Sie wissen, was Sie noch nicht wissen. Seien Sie auch offen, welche Maßnahmen Sie in welchen Szenarien ergreifen müssen. Diese Transparenz stärkt das Vertrauen in Sie als Führungskraft und zeigt, dass Sie die schwierige Situation im Griff haben. Schlimmer als negative Informationen ist nur noch die Ungewissheit darüber.

Beschönigen Sie dabei nichts, verschlimmern Sie aber auch nichts. Heißestes Thema im Unternehmen ist wohl die Arbeitsplatzsicherheit. Machen Sie hierbei keine Versprechungen, die Sie nicht halten können. Sprechen Sie etwa in einer noch sehr unklaren Lage über das Ausmaß des wirtschaftlichen Schadens keine Arbeitsplatzgarantien aus. Stellen Sie umgekehrt aber auch nicht alle Arbeitsplätze infrage. Bleiben Sie strikt bei den Fakten und kommunizieren Sie, in welchen Fällen man mit welchen Maßnahmen rechnen muss.

1.5 Sei präsent

Es gilt in der Krise die alte Seefahrerweisheit: „Bei Sturm gehört der Kapitän auf die Brücke.“ Während es in normalen Zeiten kein Problem oder sogar förderlich ist, Ihren Mitarbeitern nicht immer über die Schulter zu blicken, sondern sie auch eigenständig machen zu lassen, gilt in Krisenzeiten eine strikte Präsenzpflcht für Sie. Zeigen Sie sich in Ihrem Unternehmen, führen Sie so viele Gespräche mit Ihren Mitarbeitern wie möglich und vor allem: Hören Sie zu.

Menschliche Kontakte sind in der Corona-Krise aus epidemiologischen Gründen nur sehr eingeschränkt möglich, aber es gibt sie. Sie können auch auf Distanz per Videokonferenz, per E-Mail, per Telefon, über das Intranet usw. präsent sein.



Gerade weil der Austausch von nonverbaler Kommunikation während der Corona-Krise eingeschränkt ist, müssen Sie den offenen Austausch mehr fördern. Finden Sie Wege, wie Sie auf die konkrete Situation zugeschnitten regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern in Kontakt treten können. Dabei ist wichtig, dass die Kommunikation in beide Richtungen funktioniert. Ihre Mitarbeiter müssen zwingend ihre Themen bei Ihnen platzieren können.

Als Führungskraft sind Sie in der aktuellen Situation für viele Mitarbeiter der „Fels in der Bandung“. Um dieser Rolle gerecht zu werden, müssen Sie authentische Ruhe und Sicherheit trotz unsicherer Zeit ausstrahlen. Gehen Sie auf die Ängste Ihrer Mitarbeiter ein und versuchen Sie, sie einzuordnen. Fragen Sie die Stimmung Ihrer Mitarbeiter regelmäßig ab, beispielsweise beim morgendlichen Team-Call aus dem Homeoffice. Ein offenes Gespräch über die Situation trägt schon einen Teil zur Beruhigung bei und stärkt den Teamgeist.