



Führen in der Corona-Krise – der Leitfaden eines erfahrenen Krisenmanagers (von Dr. Michael Rosenbaum)

In den letzten Tagen wurde ich von meinen Mitarbeitern und Geschäftspartnern des Öfteren gefragt, wie ich diese akute Krisensituation überhaupt aushalte. Als Führungskraft bin ich aktuell dreifach gefordert. Als Partner von rosenbaum nagy muss ich das eigene Unternehmen gemeinsam mit meinen drei Partnern durch die Krise führen, als Geschäftsführer der Malzmühle muss ich durch die Schließung der Gastronomie und des Hotels 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Hause schicken und einen Umsatzrückgang von 70% verkraften. Und als Unternehmensberater müssen meine Kollegen und ich unsere Kunden in vielfältigen Krisenmanagementthemen beiseite stehen.

Jetzt ist die Führungskraft als starker Krisenmanager gefordert!

So wie mir wird es nahezu allen Führungskräften aktuell gehen. In diesen stürmischen Zeiten ist nun vor allem ein zentraler Erfolgsfaktor wichtig: Die Führung des Unternehmens als starker Krisenmanager! In der Krise gelten andere Führungsregeln als im Normalbetrieb. Nachfolgend möchte ich Ihnen meine Erfahrungswerte in einem Leitfaden darstellen, die ich in nunmehr 28 Jahren als Unternehmensberater, Interimsmanager, Change Manager und Trouble-Shooter in vielen Unternehmen gemacht habe. Denn es sind immer dieselben Mechanismen und Entwicklungen, die im Unternehmen in der Krise entstehen und daher ein gutes Krisenmanagement brauchen.

1.) Ruhe bewahren! Zuversicht bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausstrahlen!

Auch wenn es schwerfällt: Versuchen Sie ruhig zu bleiben. Die aktuelle Krise hat zumindest den Vorteil, dass sie extern bedingt ist und man sich nicht damit beschäftigen muss, ob man als Führungskraft durch Managementfehler selber zur Krise beigetragen hat. Somit können Sie sich voll auf das eigentliche Krisenmanagement konzentrieren. In Krisenzeiten, und insbesondere in der aktuellen Corona-Krise, werden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

wahrscheinlich alle verunsichert sein. Plötzlich gibt es die Angst um den eigenen Arbeitsplatz, insbesondere wenn die Aufträge einbrechen und Kurzarbeit droht. Der Flurfunk und die informelle Kommunikation sorgen dafür, dass besonders verunsicherte Mitarbeiter Ihre Kollegen „anstecken“. Daher braucht es gerade jetzt den Fels in der Brandung, auf den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schauen können. Und dieser Fels sind Sie als Führungskraft, die Sie nun die Rolle des starken Krisenmanagers einnehmen müssen. Strahlen Sie also möglichst Ruhe und Zuversicht aus, insbesondere bei Ihren direkt nachgelagerten Führungskräften, die dann als Multiplikatoren in das Unternehmen ebenfalls Ruhe und Sicherheit ausstrahlen können.

2.) Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche! Seien Sie fokussiert!

Ein guter Krisenmanager ist fokussiert und konzentriert sich auf das Wesentliche! Stellen Sie sich die Frage, welche Krisenthemen jetzt die höchste Priorität haben. Ist es die Liquiditätssicherung? Ist aufgrund der Infektionsgefahr die Fortführung des Gesamtunternehmens gefährdet? Welche Funktionsbereiche müssen auf jeden Fall weiterlaufen, wie z.B. die Finanzbuchhaltung und die Faktura? Wo müssen Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen von einander getrennt werden, damit diese sich nicht gegenseitig anstecken können und wohl möglich Ihr Unternehmen völlig lahmgelegt wird? In der Malzmühle haben wir die rd. 200 Mitarbeiter, die in sechs verschiedenen Schichtmodellen arbeiten, so voneinander getrennt, dass sie weitgehend keinen persönlichen Kontakt mehr haben. Konzentration auf das Wesentliche also! Versuchen Sie, die nun weniger wichtigen Themen auszublenden. Beschäftigen Sie sich jetzt nicht mit Problemen in weniger wichtigen Themen. Dafür haben Sie jetzt keine Zeit!

3.) Informieren Sie Ihre Mitarbeiter offen, ehrlich und transparent!

Jeder will aktuell möglichst viele und aktuelle Informationen über die Corona-Krise in der Gesellschaft haben. Im Unternehmen ist es genauso! Alle Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen nun Infos, wie es mit dem Unternehmen und ihrem Arbeitsplatz weitergeht. Kommt das Unternehmen nun in eine Krise? Wird das Unternehmen die Krise überleben? Welche Einschränkungen wird es geben? Ist mein Arbeitsplatz sicher? Wird Kurzarbeit angemeldet? Wird es Kündigungen geben? Bin ich auch betroffen? Daher ist das Gebot der Stunde: Offene, ehrliche und transparente Informationen. Als Führungskraft haben Sie wahrscheinlich den Überblick über die Gesamtsituation. Genau das haben Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eben nicht! Daher nutzen Sie die Möglichkeit, regelmäßig mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern direkt zu kommunizieren. Hier muss es jetzt eine direkte Kommunikation der obersten Führungskraft geben, damit es nicht zu Stille-Post-Effekten kommt. Nutzen Sie die vorhandenen Kommunikationskanäle und sorgen dafür, dass auch der Sachbearbeiter, der Hausmeister, die Klofrau und der Pförtner von Ihnen persönlich informiert werden. Es gibt nichts Schlimmeres, als sich als Führungskraft in der Krise in ein Schneckenhaus zu verziehen. Es ist in der Krise auch nicht schlimm, wenn bestimmte Informationen zwei Tage später wieder hinfällig werden. Das hat uns die Corona-Krise doch bisher gezeigt. Jeden Tag erhalten wir neue Erkenntnisse, die dazu führen, dass Maßnahmen, die vor einer Woche noch undenkbar waren,

doch eingeleitet werden. Ihre Mitarbeiter werden es Ihnen verzeihen, wenn Sie auf Basis neuer Erkenntnisse auch neue Entscheidungen treffen.

4.) Bilden Sie ein zentrales Krisenmanagement-Team

Was in der Politik der Krisenstab ist, ist im Unternehmen das Krisenmanagement-Team. Dieses muss regelmäßig zusammenkommen. Bei Rosenbaum Nagy und in der Brauerei führen wir täglich Videokonferenzen in den Krisenmanagement-Teams, in denen wir uns zu allen relevanten Themen austauschen. Diese Teams sollten nicht zu groß sein, aber alle für die Krise relevanten Funktionsbereiche repräsentieren. In den Teams sollte es aber immer einen obersten Krisenmanager geben, der dann auch die Entscheidungen trifft. Denn in der aktuellen Phase darf man wichtige Entscheidungen nicht auf die lange Bank schieben.

5.) Seien Sie verantwortungsvoll und denken Sie strategisch!

In meinem Unternehmerumfeld höre ich nun häufiger, dass zu Beginn der akuten Corona-Krise hier in Deutschland sofort Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Probezeit entlassen, Einstellungen nicht getätigt oder Kündigungen aus anderen Gründen ausgesprochen wurden. So einfach sollten Sie es sich aber nicht machen!! Zum einen haben Sie eine große Verantwortung als Unternehmer und Arbeitgeber. Ihre Mitarbeiter sind doch Ihr wichtigstes Gut, die Ihnen bisher vertraut haben und Sie Ihnen! Überlegen Sie sich unbedingt das Signal an den Rest der Mitarbeiterschaft, wenn Sie zu schnell Kündigungen aussprechen. Es wird die Belegschaft lähmen und die Unternehmenskultur ins Negative verwandeln. Im Gegensatz zur klassischen Unternehmenskrise wird die exogen verursachte Corona-Krise hoffentlich nach ein paar Monaten wieder zu Ende gehen. Und auch wenn die Krise noch mehrere Jahre nachwirken wird, werden Sie in wenigen Monaten wieder motivierte und engagierte Mitarbeiter in ausreichender Menge brauchen. Überlegen Sie sich also gut, ob, wann und wie Sie Kündigungen aussprechen wollen. In der Brauerei zur Malzmühle haben wir z.B. nun Kurzarbeitergeld beantragt und werden trotz eines prognostizierten Umsatzausfalls 70% in den nächsten Monaten keine krisenbedingte Kündigung aussprechen.

6.) Entwickeln und kommunizieren Sie einen Krisenplan!

In der Krise braucht es einen Plan. Entwickeln Sie mit Ihrem Krisenmanagement-Team den richtigen Krisenplan für Ihr Unternehmen, in dem die Liquiditätsplanung, die kundenseitigen Aktivitäten, die Regeln der Arbeitsorganisation, z.B. Homeoffice-Regelungen, die präventiven Hygiene-Regelungen, Komma die Kommunikationsstruktur etc. festgelegt werden. Wichtig ist, dass Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter signalisieren, dass Sie und das Unternehmen einen Krisenplan haben, mit dem die Krise überwunden wird. Das beruhigt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

7.) Nutzen Sie Ihre Netzwerke und holen Sie sich Rat ein!

Die Dynamik und Komplexität der Krise bedeutet auch, dass Sie auf Informationen und Rat aus Netzwerken angewiesen sind. Ich selber telefoniere

aktuell mehrere Stunden mit meinen Netzwerkpartnern, die für mich und mein Unternehmen in der Krise wichtig sind: Mediziner für das Hygienemanagement, Sparkassen und Banken für die Finanzierung und Liquiditätssicherung, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer für alle Finanz- und Steuerthemen, Arbeitsrechtler für die Beantragung des Kurzarbeitergeldes usw. Durch diesen Informationstausch erhalten wir alle ein einigermaßen rundes Bild in ungerunden Zeiten. Wie in einem Puzzle versuchen wir, uns ein Bild zu machen, welche Entscheidungen in welcher Reihenfolge zu treffen sind. Hier verweise ich natürlich gerne auf das von rosenbaum nagy seit heute veröffentlichte Corona-Management-Portal, auf der wir viele relevante Informationen zusammengestellt haben. Außerdem haben wir eine Krisenmanagement-Hotline eingerichtet, auf der wir Sie kostenfrei beraten.

8.) Kopf frei machen – nehmen Sie sich kurze Auszeiten!

Sie sind als Krisenmanager nun permanent gefordert. Das belastet! Damit Sie gesund bleiben, sollten Sie sich täglich eine Auszeit gönnen, bei der Sie mal für eine oder mehrere Stunden abschalten können. Das macht den Kopf frei und hilft Ihnen, die vielen auf Sie einprasselnden Themen neu zu sortieren. Jeder Mensch hat da so seine eigene Lösung, z.B. Sport treiben, Lesen, Meditieren usw.

Zum Schluss kann ich Ihnen und uns nur wünschen, dass diese Krise schnell vorübergeht und wir alle gesund und wirtschaftlich mit einem blauen Auge durch die Krise kommen. Keiner weiß, wie lange es noch dauern wird. Eines weiß ich sicher: **Wir werden das schaffen!** Und wir werden dann aus der Krise Erfahrungen mitnehmen, die unser Privat- und Arbeitsleben verändern werden.

Aber wir haben zurückblickend in einigen Jahren auch das Privileg, den nachfolgenden Generationen erzählen zu können, dass wir bei einem weltverändernden Ereignis dabei waren. Jeder wird seine ganz eigene Geschichte haben, die hoffentlich alle ein Happy End hat.

Und als „ne echte Kölsche Jung“ möchte ich mit dem Artikel 3 des Kölschen Grundgesetzes schließen:

Artikel 3: *Et hätt noch emmer joot jejange.*

(„Es ist bisher noch immer gut gegangen.“)



Der Autor Dr. Michael Rosenbaum ist geschäftsführender Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung.

 0221 5777750  rosenbaum@rosenbaum-nagy.de