



Corona | Zeiten. Führung und Kommunikation. GedANKen

Sowohl im politischen als auch im unternehmerischen Rahmen scheint unbestreitbar, dass gute Führung und gute Kommunikation von entscheidender Bedeutung sind. Was „gut“ in diesem Zusammenhang bedeutet hängt immer auch von der jeweiligen (individuellen) Perspektive, dem Verständnis und dem Bedürfnis sowie den vorherrschenden Rahmenbedingungen ab. Konsensfähig scheinen aber der Abgleich von Prioritäten, ein Herstellen gemeinsamer Perspektiven und Vorstellungen, die transparente Verständigung über Ziele und Prozesse sowie der Aufbau und Erhalt einer emotional belastbaren (Arbeits-)Beziehung. Gerade diese soziale Komponente erweist sich in jedem Veränderungsprozess, unabhängig davon, ob er der Bewältigung von Krisen (Corona) oder dem Hervorbringen von Innovationen (CSR-Projekte) dient, als voraussetzungsvoll. Daher freuen wir uns ein paar Gedanken zum Thema Führung und Kommunikation in Zeiten der Veränderung mit Ihnen zu teilen.

Jede Veränderung bringt in der Regel auch Unsicherheiten mit sich, die nicht nur unternehmerisch, sondern auch persönlich belastend wirken können. Ohne kompensatorische und ermutigende Eingriffe seitens der Führung können schnell auch aus harmlosen Veränderungsprozessen unternehmensweite Konflikte und Krisen erwachsen. Der Bundesvorsitzende des Bundes Katholischer Unternehmen und Direktor des Weltethos-Instituts in Tübingen Professor Ulrich Hemel ist davon überzeugt, dass Krisen – wie die Covid-19 Pandemie – eine „Stunde der Wahrheit für Führung und Kommunikation“ in Unternehmen darstellen (vgl. Hemel 2020). Führungskräften, denen es gelingt kontinuierlich und transparent Informationen bereitzustellen und weiterzugeben und die gleichsam auch den informellen und freiwilligen Austausch unter- und miteinander stärken (bspw. durch eine gemeinsame digitale Mittagspause oder Sprechstunde), können damit zur eigenen Glaubwürdigkeit und emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen beitragen. Dabei kommt es weniger darauf an, ob die Informationen neue Erkenntnisse liefern, gerade die Dynamik und Unvorhersehbarkeit der Corona-Krise erschwert dies ohnehin, als vielmehr durch eine offene und zuverlässige Kommunikation Sicherheit und Vertrauen gegenüber dem (Krisen-)Management zu schaffen. Pörksen (2018) sieht eine große Gefahr darin, wenn sich Führungskräfte in Krisenzeiten nicht äußern, da dies Raum für Mutmaßungen, Spekulationen oder unternehmensinterne

Verschwörungstheorien liefere. Der Umgang und die Behebung daraus resultierender unerwünschter Folgeeffekte kann dann mitunter mehr (personellen wie finanziellen) Aufwand und größere Kraftanstrengungen nach sich ziehen, als dies eine klare Kommunikation von Anfang an erforderlich gemacht hätte. Eine Lehre, die wir aus Krisen immer wieder ziehen können, ist die Unvermeidbarkeit von Fehlern. Dies zu akzeptieren schützt einerseits vor überhöhten und prinzipiell kaum erfüllbaren Erwartungen und andererseits vor Ängsten Fehler zu machen, die eher das Handlungsvermögen und Entscheidungsspektrum einschränken.

„Charakterzüge bleiben während der Krise erhalten: Die einen sind stärker von der Angst bestimmt, Fehler zu machen, und verlieren gerade deshalb an Vertrauen. Die anderen leben im Bewusstsein, dass eine gute grundsätzliche Orientierung auch die Korrektur von Fehlern erlaubt. Es kommt durchaus vor, dass sie den eigenen Kurs korrigieren müssen. Dies schadet aber dann nicht, wenn die Gründe dafür erläutert werden, speziell vor dem Hintergrund eines verantwortlichen Faktenchecks.“ (Hemel 2020, S. 278)

Ein offener, glaubwürdiger und zugleich sensibler Umgang mit Unsicherheiten und Fehlern erfordert von Unternehmen und Führungspersonen eine gewisse ethische Sprach- und Handlungsfähigkeit, die immer wieder situations- und kontextbedingt neu erlernt und eingeübt werden muss. Mit dem Ziel die individuelle wie zivilgesellschaftliche Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme zu fördern, kann Corporate Social Responsibility ein Ausdruck einer solchen ethischen Sprachfähigkeit sein. Auch wenn die Corona-Krise irgendwann überstanden sein wird, werden sich Unternehmen, insbesondere wenn sie sich in ethisch anspruchsvollen Branchen und Bereichen bewegen, stärker als bisher der Herausforderung annehmen müssen, Wertschöpfung mit Sinnschöpfung zu verbinden.

„Die Förderung ethischer Sprachfähigkeit ist Teil der Risikominimierung bezüglich der gesellschaftlichen Akzeptanz eines Unternehmens. Denn die ethischen Fragen rund um den Zugang zum Gesundheitswesen, die ökologische Qualität von Wertschöpfung und den gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen werden in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen.“

Veränderungen bedürfen einer intensiven und transparenten Kommunikation. Führungskräfte sind gefordert mit ihrem Verhalten dazu beizutragen, auch in Krisenzeiten Sicherheit, Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit für Entscheidungen zu gewährleisten. Aber auch Mitarbeitende stehen in der Pflicht ihren Beitrag zur Krisenbewältigung und Innovationschöpfung zu leisten, denn erst dann scheint die ausbalancierte Kombination aus ökonomischem Zweck und übergreifendem Sinn möglich, die eine Zukunft schafft, die auch für nachfolgende Generationen lebenswert sein wird.

Martin F. Müller & Prof. Dr. Katrin Keller

Bildquellen: fauxels (Pexels)