

# Kein Mikromanagement in Krisen!

Schnelle und effektive Kommunikation ist hilfreich

Foto: © Svetlana Lukienko – stock.adobe.com

von Tilo Schwarz

**Auch im 21. Jahrhundert braucht es Führung – aber anders. Unsere Kolumne „Alternative Führung“ gibt regelmäßig Denkanstöße für Führungskräfte.**

**L**iebe Führungskräfte, in Krisensituationen sind wir gezwungen, anders als sonst zu handeln. Das war in der COVID-19-Situation der Fall oder zum Beispiel in meiner Zeit als Werksleiter. Damals ist bei einem unserer Hauptzulieferer, der Teile für fast alle unsere Produkte herstellte, eine Fabrik abgebrannt. Innerhalb von 42 Stunden kamen unsere Produktionslinien und unser gesamtes Werk zum Stillstand. Wir waren im Krisenmodus und ich entdeckte bald zwei Probleme:

1. Unsere morgendlichen Besprechungen dauerten zu lange. Wir brauchten Zeit, um an Problemen zu arbeiten, nicht nur, um sie zu besprechen!
2. Die Mitarbeiter warteten auf unsere morgendliche Besprechung, um Entscheidungen zu treffen, anstatt selbst Entscheidungen zu treffen. Autsch!

Meine Sorgen nahmen zu und ich bat zwei meiner Abteilungsleiter um ihre Einschätzung und um Feedback zu dieser Situation. Dabei kam Folgendes zutage: Unsere Besprechungen mit allen Beteiligten dauerten so lange, weil wir Probleme im Detail besprachen und versuchten, sie in der Sitzung zu lösen.

Die Besprechungen sollten sich darauf konzentrieren, das Team darauf auszurichten, was als Nächstes zu tun ist – und ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation zu schaffen, die sich jeden Tag,

vielleicht sogar stündlich, ändern kann. Eine der größten Fallen in einer Krisensituation ist es, mit dem Mikromanagement zu beginnen. Das nimmt den Menschen die Initiative und verlangsamt den Problemlösungsprozess dramatisch. Kommt Ihnen das bekannt vor? Tipp dazu:

## Starter-Kata für eine effektivere Kommunikation

Führen Sie täglich eine sehr kurze Besprechung durch, am besten morgens, um das Team auszurichten, die Ziele für den Tag festzulegen und festzustellen, wer Hilfe braucht. Verzichten Sie auf Problemlösungen in der All-Hands-Sitzung. Legen Sie stattdessen kurze, häufige Interaktionen fest, bei denen Probleme einzeln oder in kleinen Gruppen gelöst werden. Verwenden Sie die Fünf Fragen\* (s. Abb.) zur Strukturierung Ihrer täglichen Besprechung mit allen Beteiligten.

Konzentrieren Sie sich auf die Menschen und fördern Sie wissenschaftliches Denken, damit Ihr Team gemeinsam Großes erreichen kann. So verleihen Sie Ihrem Team Flügel. Bis zum nächsten Mal, Ihr Tilo Schwarz. ■

\*Die Fünf Fragen basieren auf der Coaching Kata, einer einfachen und wirkungsvollen Routine, mit der Sie Ihre Mitarbeiter befähigen können, sich auf unbekanntem Terrain mit einem wissenschaftlichen Ansatz zu bewegen.

## Coaching Kata

### DIE FÜNF FRAGEN

- ① Was ist Dein **Ziel-Zustand**?
- ② Was ist der aktuelle **Ist-Zustand**...  
...und was hast Du **beim letzten Schritt herausgefunden**?
- ③ Welche **Hindernisse** halten Dich davon ab, den Ziel-Zustand zu erreichen...  
...welches **\*EINE\*** gehst Du als nächstes an?
- ④ Was ist deshalb Dein **nächster Schritt**...  
...und was **erwartest** Du dann?
- ⑤ Wie schnell können wir uns anschauen, was wir bei diesem Schritt **herausgefunden** haben?

Quelle: Das Kata Praxis Handbuch, 2019, Mike Rotter

DER  
AUTOR

**Tilo Schwarz**  
Leadership-Coach und Autor  
Tilo.Schwarz@lernzone.com

