

# Wie Chefs jetzt die richtigen Entscheidungen treffen

Fünf Tipps für eine erfolgreiche Führung in der und durch die Corona-Zeit. Von Dr. Marion Bourgeois, Köln, Deutschland.

In Zeiten wie diesen braucht es viel mehr als sonst den richtigen Ansatz, um jeden Tag aufs Neue die nötigen Entscheidungen zu treffen. Das verlangt nach den richtigen Führungskräften. Aber wer im Unternehmen ist tatsächlich in der Lage dazu? Zeit, sich selbst einmal kritisch zu (hinter)fragen: Bin ich gerade der oder die Richtige, um in der Krise das Schiff aus dem Sturm zu steuern? In welchem Zustand befinde ich mich selbst? Und welchen Status hat das Problem? Sind CEOs, Geschäftsleitungen und Führungskräfte dazu wirklich bereit?

Viele Mitarbeiter sagen gerade «Ja, mein Chef macht das toll». Andere haben den Eindruck «Mein Chef ist überfordert». Woran liegt das? Eine Erklärung dafür liefert das Cynefin Modell. Das Decision Framework von Dave Snowden unterscheidet zwischen vier Zuständen, in denen Lösungen gefunden werden müssen:

1. Einem geordneten Zustand, in dem Ursache und Wirkung direkt miteinander korrelieren.
2. Einem komplizierten Zustand, in dem es eine Überlagerung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gibt.
3. Einem komplexen Zustand, in dem rückblickend begründet werden kann, warum Dinge so sind, wie sie sind.
4. Einem chaotischen Zustand, in dem unter Zeitdruck schnell Entscheidungen getroffen, dann jedoch auch sorgsam beobachtet werden müssen, um die eigenen Schritte immer wieder neu auszurichten.

## Ohne zu wissen, was morgen ist und gilt.

Das aktuelle Problem, mit dem wir gerade alle konfrontiert sind und das uns ausnahmslos herausfordert, ist, dass wir heute agieren müssen, ohne zu wissen, was morgen ist. Die Herausforderung dabei ist: Machen wir uns die oben genannten vier Felder nicht klar und uns immer wieder bewusst, in welchem Status wir uns gerade befinden, reagiert unser Autopilot. Und je angespannter die Situation, je betroffener wir vom Coronavirus sind, umso mehr folgen wir unserem Autopiloten. Deshalb gilt meine Bitte dem Management, den Unternehmern, allen Boards und allen, die heutzutage Menschen führen: Nehmt Euch die Zeit, vorher zu überlegen, aus welchem Status, aus welchem Zustand heraus, diese Situation gelöst werden muss. Was herrscht jetzt in diesem Augenblick für ein konkretes Problem? Aus welchem Feld kommt diese anstehende Aufgabe? Was müssen wir heute lösen? Um dann zu entscheiden, wer innerhalb des Unternehmens oder innerhalb des Teams der Richtige ist, um diese Angelegenheit zu übernehmen, und zu entscheiden, was getan werden muss. Rangordnungen sind dafür längst passé. Es zählen weder Ausbildung noch Erfahrung. Einzig und allein die Fähigkeiten des Einzelnen im jeweiligen Moment. Im Status 1 – geordnet, brauche ich je-



manden, der Prozessdenken hat, der sehr klar strukturiert vorgeht. Schon ab Status 2 – kompliziert, braucht es jemanden, der die Fähigkeit hat, unterschiedliche Experten an einen Tisch zu bekommen, und dann auch die innere Grösse, mit den Experten zu diskutieren, auf dieser Basis eine einheitliche Meinung zu beschliessen und diese zu kommunizieren.

## Im Chaos: Entscheiden – beobachten – Konsequenzen ziehen

Gerade im chaotischen Status 4, und in dem befinden wir uns gerade alle, gibt es nicht genügend Informationen. Das, was passiert, steht derzeit in der Glaskugel. Da braucht es jemanden, der umsichtig, aber entscheidungsstark ist und die Achtsamkeit hat, die getroffenen Entscheidungen minütlich zu hinterfragen, zu beleuchten und die Ergebnisse zu beobachten, um daraus dann wiederum die richtigen Konsequenzen zu ziehen und die nächsten sinnvollen Schritte zu gehen. Führungskräfte, die dazu in der Lage sind, zeichnen sich oft durch folgende Eigenschaften aus, die sich zugleich auch als Tipps für all diejenigen eignen, die in der jetzigen Situation einfach führen müssen:

### 1. Führe Dich zuerst selber – und Sorge für Dich

Mitarbeiter brauchen Rollenmodelle und wahrhafte Gespräche. Macht Euch klar, in welchem «State» Ihr selber seid – und steht dazu. Vorgespülte Sicherheit wird von jedem als eine solche erkannt – und das Vertrauen in Euch wird geschwächt. Dazu gehören Dinge wie Resilienz, positive Gedanken, Sport, Ernährung, Meditation – was immer EUCH ganz individuell guttut!

## Kontakt



Dr. Marion Bourgeois

Oktavianstr. 17a  
50968 Köln, Deutschland  
Tel.: +49 221 39797340  
info@drbourgeois.de

### 2. Bleibe menschlich – auch, wenn es virtuell wird

Führung ist persönlich! Jeder Mitarbeiter steht an einem anderen Punkt. Gespräche mit jedem Einzelnen zu der jeweils individuellen Situation schaffen Vertrauen sowie positives Commitment und stärken letztlich den Teamgeist. Was sind die aktuellen Bedenken? Wie sieht die – unter den gegebenen Rahmenbedingungen – beste Lösung aus? Wie geht es jedem Einzelnen in der Situation?

### 3. Kommuniziere klar Deine Erwartungen

Wenn «remote» gearbeitet wird, ist es noch wichtiger als im Office, präzise zu kommunizieren. Was ist der Arbeitsauftrag, welche Qualität muss erreicht werden – und wann ist die Deadline? Und das Ganze natürlich abgestimmt auf den Zweck (Purpose) Eures Unternehmens, Eurer Abteilung. Warum ist diese Aufgabe wichtig, wozu trägt sie bei, was wird damit erreicht? Je mehr

Hintergrundinformationen gegeben werden, desto selbstständiger kann und wird die Aufgabe gemeistert werden.

### 4. Schaffe Raum und Atmosphäre

Rituale geben Sicherheit. Die morgendliche Videokonferenz mit allen – und wenn es nur 15 Minuten sind. Ein «Raum» zum Zuhören, Unterstützen, einfach «DA SEIN» ist das, was gerade heute den Zusammenhalt stärkt und hilft, gemeinsam mit der Krise zu wachsen. Als Mensch. Als Team. Als Gemeinschaft.

### 5. Einfach tun!

Viele erstarren gerade – und keiner macht den ersten Schritt. Habt den Mut, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und vorsichtig voranzugehen. Die «da oben» wissen es auch nicht besser. Keiner hat so etwas bereits erlebt.

«Better is better than not better» (Obama) – es muss nicht perfekt sein. **DI**

ANZEIGE



orthocaps®  
creating smiles



### Das orthocaps® Twinaligner-System setzt neue Massstäbe in der Alignertherapie.

Um die einwirkenden Kräfte gering zu halten und besser zu steuern, setzt orthocaps® zwei unterschiedliche Aligner ein. Tagsüber wirken die dünnen DAYcaps sanft auf die Zähne ein, nachts entfalten die stabilen NIGHTcaps ihre starke, korrigierende Wirkung.

### Das Aligner System mit entscheidenden Vorteilen.

1. Die härtere äussere Schicht garantiert Stabilität.
2. Die innere Schicht aus weichem Kunststoff schmiegt sich passgenau und exakt an die Zähne.
3. Für jede Zahnfehlstellung ein passgenaues Behandlungssystem.
4. Präzise 3-D Behandlungsplanung.
5. Optimale Therapiekontrolle durch 3D-Evaluationsbericht nach jeder Behandlungsphase.
6. Vorgefertigte Attachments in der gewünschten Zahnfarbe.
7. Präzise Behandlungsergebnisse.
8. Qualität made in Germany.

