

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/17

Ruth Simsa; Martin Gössler

Führen im Ausnahmezustand: Handlungsfähig in Krisen

Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 3 (2017), S. 42-46.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer und Remo Aeschbacher
Layout: Luisa Wagenhöfer und Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei,
Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Hybride Tiere»: istockphoto.com
ISBN: 3-909437-50-8
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Praxisbeitrag

Führen im Ausnahmezustand: Handlungsfähig in Krisen

Ruth Simsa und Martin Gössler

Viele NPO setzen in ihrer Tätigkeit an Situationen der Ungewissheit oder in Krisen an¹, sie sind oft Meister im Umgang damit. Trotzdem gibt es Situationen, die besonders herausfordernd sind – in denen zum Teil auch andere Regeln gelten. Eine solche war die Flüchtlingskrise der Jahre 2015 und 2016. Hier haben die Zivilgesellschaft und ihre Organisationen sowohl in Deutschland wie auch in Österreich extrem viel geleistet und eine größere humanitäre Katastrophe verhindert. In einem österreichischen Forschungsprojekt dazu² sowie auch in Beratungstätigkeiten wurde deutlich, dass manche der üblichen Empfehlungen für gute Führung in einer solchen Situation nicht hilfreich sind und eher ein schlechtes Gewissen bei Führungskräften erzeugen, im Sinn von «ich sollte doch ... – schaffe es aber nicht». Krisen haben ihre eigene Logik.

Die folgenden Empfehlungen sollen daher Entlastung bieten, sie gründen auf erfolgreichen Praxisstrategien. Faszinierend war zu beobachten, wie wirksame Führungskräfte durch die Krise navigierten:

- Statt langer Analyse handelnd herausfinden, was funktioniert;
- Statt genauer Planung Vertrauen in Selbstorganisation; statt Egoismus Kooperation;
- Statt gewohnten Strukturen mit Herz anpacken.

Die Krise brachte die zutiefst beeindruckenden Kompetenzen und Tugenden der Zivilgesellschaft wie auch der beteiligten NPO zu Tage.

Der Kontext, in dem die Empfehlungen erarbeitet wurden, war ein sehr spezifischer. Es ist allerdings davon auszugehen, dass Führungskräfte in NPO auch in Zukunft Unerwartetes, Krisen und neue Herausforderungen bewältigen werden³. Daher lohnt ein Blick darauf, was aus dieser spezifischen Situation allgemein für Leadership und Führen in Ausnahmesituationen gelernt werden kann.

Der Kontext – Zivilgesellschaftliche Beiträge zur Bewältigung der Flüchtlingskrise in Österreich

Mit Herbst 2015 war es zu einem sprunghaften Anstieg der Zahl der Flüchtlinge gekommen. Österreich war stark betroffen, sowohl als Transit- als auch als Zielland. Im Jahr 2015 kam rund eine Million Menschen in Österreich an. Das Land selbst hat insgesamt 8,6 Millionen Einwohner. Ungefähr 90 000 der Flüchtlinge suchten um Asyl an. Öffentliche Institutionen waren stark gefordert bis überfordert und die Versorgung der Flüchtlinge war zu Beginn nicht abgesichert⁴.

Es kam zu einem sprunghaften Anstieg zivilgesellschaftlichen Engagements, das neben dem verstärkten Einsatz traditioneller Sozial- und Hilfsorganisationen auch im Rahmen neugegründeter Initiativen und basisorientierter Selbstorganisation stattfand. Viele Menschen betätigten sich in dem Zusammenhang erstmals an freiwilliger Arbeit oder leisteten diese weit über ihr gewohntes Mass hinaus. Die Zivilgesellschaft leistete hohe Beiträge zur Bewältigung der Anforderungen, sei es in der Erstversorgung, in der Organisation von Flüchtlingsunterkünften oder in weiterführenden Integrationsmassnahmen.

Die Rahmenbedingungen waren von hoher Unsicherheit geprägt, Führungskräfte litten unter fehlenden, falschen oder zu spät kommenden Informationen, und rechtliche Rahmenbedingungen waren unklar oder wurden laufend geändert. Ein grosses und belastendes Thema waren auch mangelnde finanzielle Planungssicherheit und späte Zahlungen für geleistete Arbeit. Häufig wurden Quartiere spontan, ohne klare Vereinbarungen beauftragt und durch NPO eröffnet ohne Klarheit, welches Geld in welcher Höhe und zu welchem Zeitpunkt dafür zur Verfügung stehen würde. Die Arbeit schien zeitweise grenzenlos. Insbesondere Tätigkeiten der Erstversorgung, also alle Tätigkeiten der unmittelbaren Sicherung von existenziellen Bedürfnissen ankommender Flüchtlinge, mussten zu

Beginn oft spontan koordiniert werden. Es wurden Schlafplätze, Transport, Essen, Kinderbetreuung, Übersetzungsdienste, die Suche nach vermissten Personen, medizinische Versorgung und vieles mehr angeboten.

Für die NPO stellte die Situation auch eine Herausforderung in Hinblick auf ihre interne Organisation dar. Viele sind in dieser Zeit ungewöhnlich rasch gewachsen, es wurde zusätzliches Personal eingestellt und die Zahl der Freiwilligen wuchs sprunghaft. Die hohe Notwendigkeit organisationaler Flexibilität stellte eine grosse Anforderung dar. In der Regel wurde dies gut bewältigt. Es wurde Mehrarbeit geleistet, rasch neues Personal eingestellt und eingesetzt, Regeln bewusst zeitweise ausser Kraft gesetzt, aber gleichzeitig notwendige Strukturen bewahrt. Fast alle Organisationen berichten auch von deutlichen Lernschritten. Aus diesem Lernen wurden die folgenden Empfehlungen für die Führung destilliert⁵.

Empfehlungen

1. **Orientiere Dich am Muster des Gelingens:** Die Psychologie weiss es schon lange, Negatives prägt sich stärker ein als Erfolge. In der Krise ist es sinnvoll, den Blick nicht auf das zu richten, was noch fehlt oder nicht perfekt ist, sondern darauf, was funktioniert und worauf man stolz sein kann. Das gibt eher Kraft für die nächsten Schritte. Dazu ein eigenes Erlebnis: Der Autor sortiert Kleidungsstücke am Wiener Hauptbahnhof. Dann beweist «sein» ca. 19-jähriger Teamleiter Leadership Qualität. Er ruft lauthals: «Teambesprechung. Drei Dinge habe ich Euch zu sagen: (1) Ihr seid so super! (2) Ihr seid so super! Und (3) Wir brauchen dringend Schuhe Grösse 43.» Während manche Führungskräfte eher Defizite wahrnehmen, fokussiert diese junge Führungskraft kurz und bündig auf das Gegenteil. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf organisationale «Muster des Gelingens». Denn so wird die Wiederholung wahrscheinlicher. «What works» ist der Fokus von positive Leadership.⁶ Auch resiliente Krisenteams fokussieren achtsam auf verborgene Lösungskompetenzen und sehen wertschätzende Achtsamkeit als zentrale Ressource: Achtsamkeit für die verschiedenen Qualitäten im Team, für die produktiven Beiträge anderer in der Organisation, für die Möglichkeiten des Moments, Achtsamkeit für überraschende Muster des Gelingens. Pflegen Sie also eine Kultur der Erfolgsbeobachtung.
2. **Setze Regeln ausser Kraft:** Viele NPO haben in der Krise erfolgreich Regeln und übliche Vorgangsweisen ausser Kraft gesetzt: Berichtswege wurden verkürzt, Entscheidungsbefugnisse ohne die sonst notwendigen Voraussetzungen gegeben, Personen ohne übliche Prozesse eingestellt. Hier braucht es Mut und Entschlossenheit, für Reflexion bzw. auch Rückkehr zum Normalbetrieb kann man später sorgen. Dies entspricht einem relativ alten Modell der Organisationstheorie, der Unterscheidung von «Zelten» und «Palästen». Es empfiehlt flexible Strukturen und ein gewisses Mass an Unklarheit zur Erhöhung organisationaler Resilienz in veränderlichen und unsicheren Zeiten. Statt «Palästen», welche auf Spezialisierung, eindeutigen Zielen und Autoritätsstrukturen, stabilen Verantwortlichkeiten, klaren Entscheidungskriterien und Routineprogrammen beruhen, sind in veränderlichen Umwelten «Zelte» oft die bessere Organisationsform. Diese betonen Flexibilität, Kreativität und Initiative mehr als Autorität und Klarheit. Sie verlangen weder Harmonie zwischen Aktivitäten einzelner Organisationsteile noch konsistentes Verhalten im Zeitablauf. Das Motto lautet: «Why behave more consistently than one's world does?»⁷
3. **Denke von der kurzfristigen Wirkung her:** Wenn angesichts enormen Handlungsdrucks Analyse nur zur Paralyse führt und keine Zeit für ausgeklügelte Strategien ist, orientieren sich manche Führungskräfte an der kurzfristigen Wirkung, die sie erreichen wollen. Sie erkunden handelnd den Weg. Die angestrebte Wirkung bestimmt darüber, was getan werden soll: «Wir brauchen morgen 400 Unterkünfte» oder ähnliche Ziele stellen den Ausgangspunkt dar. Im nächsten Schritt geht es dann um alle Faktoren, die von der Organisation beeinflusst werden können – insbesondere den eigenen Einsatz – um dieses Ziel zu erreichen.
4. **Schaue auf Dich und Deine Grenzen:** Handlungsfähigkeit in Krisen braucht altruistischen Egoismus. Wer mehr gibt als er/sie nimmt, ist früher oder später am Ende. Chronische psychosomatische Symptome und Erschöpfung sind ein untrügliches Zeichen. Die Verteidigung von persönlichen stabilen Zonen (fixen Zeiten mit nahen Menschen, die Wan-

derung am Wochenende, der Espresso in der Früh) ist eine Form von Egoismus, die letztlich der Arbeit dient. Leben Sie als Führungskraft vor, dass gute Selbstfürsorge eine Voraussetzung des guten Helfens ist und halten Sie damit ihre eigene Handlungsfähigkeit aufrecht.

5. **Schütze Deine MitarbeiterInnen:** Das Gleiche gilt für (bezahlte oder unbezahlte) MitarbeiterInnen. Gerade, wenn diese sehr engagiert sind, muss man für sie sorgen, sie manchmal heimschicken. Setzen Sie Grenzen, wenn sich MitarbeiterInnen dauerhaft in die Überforderungszone begeben. Krisensituationen zeichnen sich durch ein permanentes Zuviel aus, es kann ohnehin nicht alles getan werden, was getan werden sollte. Was sich anfangs wie ein hoch fordernder Kurzstreckenlauf angefühlt hat, ist zu einem Marathon geworden. Hier gilt es, die Kraft einzuteilen, nur wer sich heute erholt, kann morgen wieder besser helfen. Ermutigen Sie also auch Ihre MitarbeiterInnen zu altruistischem Egoismus und dem Respekt vor eigenen Grenzen. Schaffen Sie damit Entlastung.
6. **Schaffe stabile Zonen in der Organisation – und seien sie auch klein:** Vor allem Freiwillige berichten oft von der Belastung durch permanente Änderungen, auch kleine, scheinbar unwichtige Dinge haben grosse Wirkung – «gestern waren die Westen hier, heute dort», «gestern galt diese Regel, heute jene». Die Krise hat Improvisation und Flexibilität erfordert, die Belastungen, die dies erzeugt, sind daher nicht ganz zu vermeiden. Umso wichtiger kann aber die Schaffung von stabilen Zonen sein, d.h. zumindest ein paar Dinge konstant zu halten. Vielen gelingt dies, sie schaffen Rituale und Fixpunkte z. B. «wir haben uns jeden Tag um 11 Uhr getroffen», oder «wir haben einen Raum für den Rückzug der KoordinatorInnen geschaffen», etc. Versuchen Sie also, Rituale und Fixpunkte zu schaffen, zumindest einige kleine Dinge im Tagesablauf gleich zu lassen.
7. **Fokussierung auf Gestaltbares und Mögliches:** Ohnmacht und Überforderungsgefühle sind unvermeidliche Begleiterscheinungen des Krisengeschehens. Einerseits sind diese Emotionen sinnvolle Verarbeitungsmechanismen. Zuviel Beklagen verstärkt allerdings auch das Opfererleben. Wirksame Führungskräfte fokussieren dann sich und ihr Umfeld konsequent auf all das, was durch eigenes Han-

deln beeinflusst werden kann – und entwickeln eine gelassene Kultur der Resignation gegenüber allem, was (derzeit) ausserhalb des eigenen Handlungsspielraums liegt.

8. **Pflege eine Kultur der Genugtuung:** Gerade in Krisen haben wir das Gefühl, dass noch unendlich viel zu tun wäre. Die Flüchtlingskrise radikalisierte auch den Grundstress vieler NPO: Das Elend der Welt übersteigt die eigenen Möglichkeiten. Resiliente Führungskräfte entwickeln in diesem Kontext auch eine Kultur der Genugtuung, um handlungsfähig zu bleiben. Genugtuung im eigentlichen Wortsinn: Ja, wir haben genug getan. Nicht: «Was wir alles noch nicht geschafft haben». Sondern: «Das und das haben wir heute geschafft – lasst uns stolz sein, genug getan für heute!» Wie wäre es, in einem gesellschaftlichen Kontext des Immer-weiter und Nie-genug diese vom Aussterben bedrohte Gefühlsart zu hegen und pflegen?
9. **Schaffe Klarheit durch mutige top-down Entscheidungen:** Hier gibt es einen Zwiespalt: Gerade Freiwillige, die in der Flüchtlingskrise absolut notwendig waren, um Versorgungsleistungen aufrecht zu erhalten, wollen Mitbestimmung und Autonomie. Gleichzeitig haben viele Führungskräfte und auch (freiwillige) MitarbeiterInnen davon berichtet, wie hilfreich letztlich einzelne top-down Entscheidungen waren – sie schaffen Sicherheit und reduzieren Komplexität. Sofern hier eine Empfehlung formuliert werden kann, lautet sie: Entlasten Sie Ihr Team durch wenige, gegebenenfalls auch autoritäre Entscheidungen und überlassen Sie das übrige der Selbstorganisation.
10. **Akzeptiere Unvollkommenes:** Auch das haben wir in der Flüchtlingskrise gesehen: Organisationen und ihre Führungskräfte dienen auch als Projektfläche von enormen Perfektionsansprüchen. Gerade in Krisen zeigen unsere Organisationen aber auch ihr zutiefst menschliches Gesicht: Neben unglaublichen Leistungen stehen bizarr-komische Fehlleistungen. Krisen machen uns vielleicht auch mit der eigenen Unvollkommenheit bekannt. Die einen Führungskräfte reiben sich an dieser Stelle an ihren idealen Vorstellungen auf, die anderen kultivieren ihren Humor als Psychohygiene für das strapazierte Nervenkostüm. Sie orientieren sich nicht am Ideal, sondern am Motto «so gut es halt geht!»

11. Rebellische Zuversicht statt Pessimismus: «Hunderttausende Kinder sterben im Sudan!» «Der Klimawandel gefährdet das Überleben der Menschheit!» NPO übernehmen oft die Rolle der Warner und des ausgelagerten schlechten Gewissens. Doch alarmistische Kommunikationsmuster haben beachtliche Nebenfolgen⁸. Sie münden in ein Grundgefühl von frustriertem Pessimismus, sie verbreiten Angst. Ein elitärer Pessimismus zerstört demnach konstruktive Zukunftsdiskurse und provoziert auch Ablehnung, da er von einer Warte moralischer Überlegenheit formuliert wird. Zuversicht ist in Krisenzeiten eine vitale Ressource. Leadership heisst dann: Sich dem grassierenden Mythos der Negativität verweigern, in internen Diskursen wie nach aussen. Zuversicht ist in Zeiten des kollektiven Pessimismus ein nonkonformistischer, ja rebellischer Akt. Oder, wie Nelson Mandela – ein Meister von konsequenter wie bescheidener Zuversicht – meinte: «May your choices reflect your hope, not your fear».

Nach der Krise ist vor der Krise

Der Kapitalismus destabilisiert sich in seiner Durchsetzung selbst, prophezeite der Soziologe Ulrich Beck schon vor 30 Jahren⁹. Jetzt sind wir in dieser Prophezeiung angekommen. Finanzkrise, Flüchtlingskrise, Klimakrise – vermutlich können wir uns auf weitere, noch dramatischere Krisen einstellen. Daher vielleicht die Radarfrage für das Nach-Krisenmanagement: Wie können wir jetzt beginnen, die Resilienz unserer Organisationen zu stärken?

Krisen bieten Chancen für den organisationalen und auch persönlichen Wandel. Für Menschen wie Organisationen gilt: Manche verlieren sich in Krisen, manche gehen gestärkt hervor. In Krisen entstehen neue Handlungsmuster, die für die «Zeit danach» genutzt werden können. Krisen machen uns auch mit uns selbst bekannt. Einerseits mit unseren ungeahnten Po-

tenzialen. «Unglaublich, was unsere Leute und Freiwilligen derzeit leisten» – dieses Staunen war im Herbst 2015 in vielen Varianten zu hören. Andererseits treten auch Schwachstellen ganz deutlich zu Tage.

Sobald wieder Ruhe zur Reflexion eingetreten ist, könnte man daher überlegen, was heute getan werden kann, um auch morgen handlungsfähig zu bleiben, sowohl als Person, als auch in Bezug auf die Organisation.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Simsa, 2012.
- ² Vgl. Simsa, 2016.
- ³ Vgl. Bürki & Stuhlmann 2017.
- ⁴ Vgl. Simsa, 2017.
- ⁵ Vgl. Simsa & Patak, 2016.
- ⁶ Vgl. Seliger, 2014.
- ⁷ Hedberg, Bystrom & Starbuck, 1976, S. 45.
- ⁸ Vgl. Horx 2016.
- ⁹ Vgl. Beck, 1986.

Literatur

- Beck, U (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bürki, A., Stuhlmann, K. (2017). NPO-Führung in Zeiten neuer Herausforderungen. *Verbands-Management*, 43. Jahrgang, Ausgabe 1 (2017), S. 6-12.
- Hedberg, B., Bystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative science quarterly*, 21(1), S. 41-65.
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership: Die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schaeffer und Poeschel.
- Simsa, R. (2012). NPO und Ungewissheit. *Zeitschrift supervision*, 2.
- Simsa, R. (2016). *Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise im Herbst 2015*. Wien.
- Simsa, R. (2017). Leaving Emergency Management in the Refugee Crisis to Civil Society? The Case of Austria. *Journal of Applied Security Research*, 12(1), S. 78-95.
- Simsa, R. & Patak, M. (2016). *Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. Wien: Linde.

Das Wichtigste in Kürze

Auch für NPO stellen Krisen, wie die Flüchtlingskrise der beiden vergangenen Jahre eine Herausforderung dar. Dabei lassen sich aus der Praxis einige Handlungsempfehlungen ableiten, wie wirksame Führungskräfte ihre Freiwilligen erfolgreich durch Extremsituationen delegieren und dabei für Entlastung sorgen. Dabei sollten die Führungskräfte beherzigen, statt lange zu analysieren, herauszufinden, was funktioniert; statt genauer Planung Vertrauen in Selbstorganisation zu schaffen; statt auf Egoismus auf Kooperation setzen und statt gewohnte Strukturen zu verfolgen, eher mit Herz anzupacken.

Die Handlungsthesen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Führungskräfte sollten sich auf das fokussieren, das funktioniert und Positives hervorheben. Zudem bietet sich an, Strukturen und Prozesse während der Krise flexibler zu gestalten und sich auf kurzfristige Ziele zu konzentrieren. Für die Führungskräfte der NPOs ist es auch sehr wichtig ihre eigenen Grenzen zu kennen und zu respektieren und auch die der Mitarbeiter einschätzen zu können und im Blick zu haben. Weiterhin sollten Führungskräfte stabile Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation schaffen und für feste Strukturen sorgen. Für die Teams ist es unerlässlich, sich realistische Ziele zu setzen und zu ignorieren, was ausserhalb ihres Einflussbereichs liegt. Des Weiteren kann man auch stolz auf das bereits Geleistete sein und das Team für seinen Einsatz loben. Die Führungskräfte müssen jedoch stets darauf achten, sich die Zügel nicht aus der Hand nehmen zu lassen und von oben die Aufgaben zu verteilen. Dabei sollte man nicht nach Perfektion streben, sondern auch Unvollkommenes akzeptieren. Letztlich ist es wichtig, sich nicht vom Pessimismus unterkriegen zu lassen.

Sobald die Krise vorüber ist, sollte man mit seiner Organisation reflektieren, wie sie sich bereits heute auf die nächste Krise vorbereiten kann und eigene Schwachstellen identifizieren.

Die Autoren



Ruth Simsa / ruth.simsa@wu.ac.at

Ruth Simsa ist im Vorstand des Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship der WU-Wien (www.npo.or.at). Zudem ist sie a.o.Univ.Prof. am Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie der WU-Wien und Organisationsberaterin und Führungskräftetrainerin (www.ruthsimsa.at).



Martin Gössler / martin.goessler@vielfarben.at

Martin Gössler ist Gesellschafter bei Vielfarben, einem auf NPO spezialisierten Beratungsunternehmen. Darüber hinaus ist er Lehrsupervisor und Ausbilder für systemisches Coaching und Organisationsentwicklung.