

# **Führen im Ausnahmezustand: In Krisen handlungsfähig bleiben – am Beispiel der Flüchtlingskrise**

**Martin Gössler und Ruth Simsa**

**Veröffentlicht in: Patak & Simsa (2016): Leadership in Nonprofit-Organisationen.**

Viele NPOs setzen in ihrer Tätigkeit an Situationen der Ungewissheit oder in Krisen an (Simsa, 2012), sie sind oft Meister im Umgang damit. Trotzdem gibt es Situationen, die besonders herausfordernd sind – in denen z.T. auch andere Regeln gelten. Eine solche ist die gegenwärtige Flüchtlingskrise. Hier haben die Zivilgesellschaft und ihre Organisationen sowohl in Deutschland wie auch in Österreich extrem viel geleistet und eine gröbere humanitäre Katastrophe verhindert. In einem Forschungsprojekt dazu<sup>1</sup> 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 NPOs zu Tage.

## **1. Orientiere Dich am Muster des Gelingens**

Die Psychologie weiß es schon lange, Fehler prägen sich stärker ein als Erfolge. Natürlich kann man aus der Analyse von Fehlern lernen. In der Krise ist es aber sinnvoller, 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 (...). Pflegen Sie eine Kultur der Erfolgsbeobachtung.

## **2. Setze Regeln außer Kraft**

Viele NPOs 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.

---

<sup>1</sup> Beiträge der Zivilgesellschaft zur Bewältigung der Flüchtlingskrise – Leistungen und Lernchancen - Eine empirische Analyse der Leistungen unterschiedlicher zivilgesellschaftlicher Akteure und deren Wahrnehmung durch syrische Flüchtlinge . Projekt der WU Wien im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft soziale Dienste (Projektleitung: Ruth Simsa)

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. 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?“ (Hedberg, Bystrom, & Starbuck, 1976, p. 45).

### **3. Denke von der kurzfristigen Wirkung her**

Wenn keine Zeit für ausgeklügelte Strategien ist, orientieren sich manche Führungskräfte an der kurzfristigen Wirkung, die sie erreichen wollen. Diese 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. Schau 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 Wanderung 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. Situationen wie die gegenwärtige Flüchtlingskrise 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 altruistischen 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 „wir haben uns jeden Tag um 11.00 getroffen“, „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 Handeln 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**

Unsere Wirtschaftsordnung lebt von der Manie des Nie-Genug. Gerade in Krisen haben wir das Gefühl, dass noch unendlich viel zu tun wäre. Die aktuelle Flüchtlingskrise radikalisiert auch den Grundstress vieler NPOs: Das Elend der Welt übersteigt die eigenen Möglichkeiten. Genugtuung – also die Erlaubnis des „Genug getans“ – ist dann ein nützliches Mittel gegen Burn-out. Wirksame Führungskräfte laden zu produktiver Aufmerksamkeitsfokussierung ein. Nicht: „Was wir alles noch nicht geschafft haben“. Sondern: „Das und das haben wir heute geschafft – Lasst uns stolz sein, genug getan für heute!“ Kultivieren Sie als professionelle/r HelferIn Ihre emotionale Kompetenz auch bezüglich des Zustands der „Genugtuung“.

## **9. Schaffe Klarheit durch mutige top-down Entscheidungen**

Hier gibt es einen Zwiespalt: Gerade Freiwillige, die in der Flüchtlingskrise absolut notwendig sind, 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!“

## **Nach der Krise ist vor der Krise**

„Der Kapitalismus destabilisiert sich in seiner Durchsetzung selbst“ prophezeite der Soziologe Ulrich Beck schon vor 30 Jahren (Beck, 1986). 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 Potentialen. „Unglaublich, was

unsere Leute und Freiwillige derzeit leisten". Dieses Staunen 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.

Beck, U.: *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Suhrkamp, Frankfurt a.M. 1986

Hedberg, B., Bystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41-65. doi: 10.2307/2391877

Simsa, R. (2012). NPO und Ungewissheit. *Zeitschrift supervision*, 2.