

# **Herzlich willkommen zum Digital Spark: Stark führen in der Krise**

**Kompetent, klar und mutig:  
Was Krisenprofis so erfolgreich  
macht.**

**Für Hamburg@Work & DiWiSH am 16.03.2021**



# Wie machen es die Krisenprofis?

**Leadership und Zusammenarbeit unter Druck.**



© Felix Kühn

# Entscheiden unter Zeitdruck

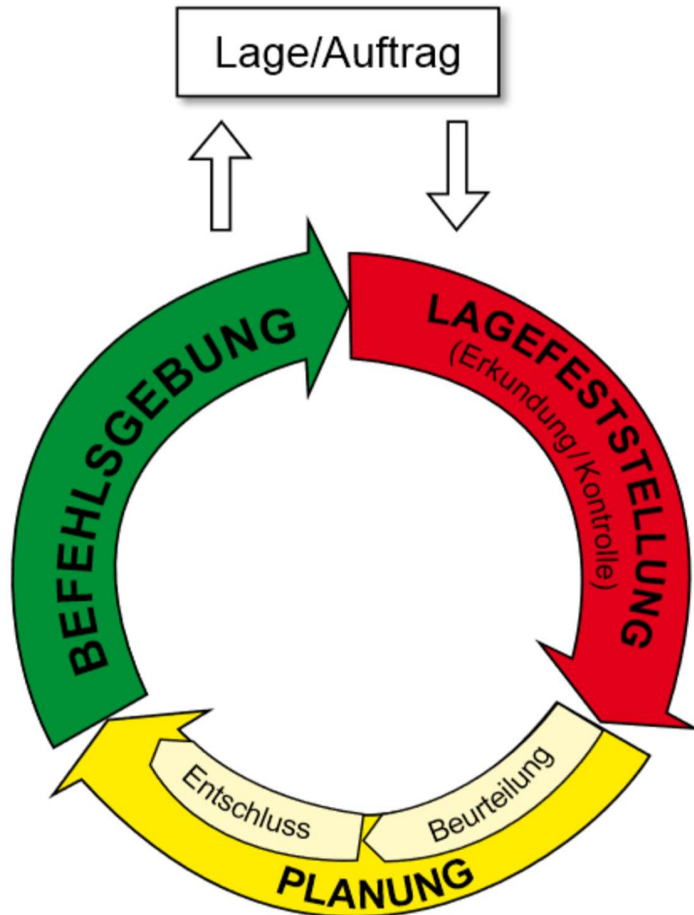
## Nach welcher Methode arbeitet die Feuerwehr?



© 2020 Fellows & Sparks Arnis, 26.11.2020 | Zu Lehrzwecken

# Ruhe bewahren – Ruhe ausstrahlen

## Ziel Nummer 1: Ein tragfähiges Lagebild



*Gefahren durch für*

	Atemgifte	Ausbreitung	Angstreaktion	Atomare Strahlung	Chemische Gefahren	Erkrankung/Verletzung	Explosion	Elektrizität	Einsturz	?
	A	A	A	A	C	E	E	E	E	?
Welche Gefahren müssen bekämpft werden?										
Menschen										
Tiere										
Umwelt										
Sachwerte										
Vor Welchen Gefahren müssen sich meine Einsatzkräfte schützen?										
Mannschaft										
Gerät										



# Nicht zu früh auf die vermeintliche Lösung springen.

**Erst das Problem verstehen!**



## **Der richtige Weg:**

**Bekannt aus Lean-; 6 $\sigma$ - und Qualitäts-Management**

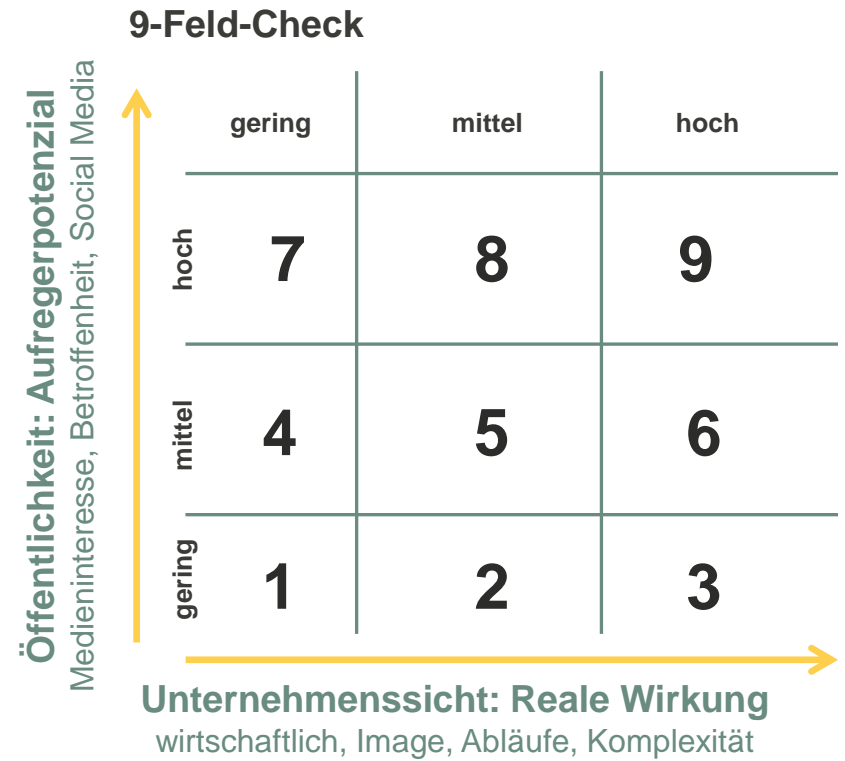
- „Root Cause Analysis“:  
z.B. über die Fragetechnik „5 Why“
- „ZDF“: Zahlen, Daten, Fakten,  
um Problem und Lösung zu quantifizieren

**Erwarten Sie stets das Unerwartete.**

# Wie schlimm ist es (wirklich)?

**Krisenampel**

Risiko	Störfall	Produktfehler	Entführung
	Ereignis Interne Sicherheitsstufe	Rückruf ohne direkte Gefährdung	Allgemeine Androhung über Social-Media
Handlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Info Krisenmanager</li> <li>• Int. Komm.</li> </ul>	Hier steht eine Handlung	Hier steht eine Handlung
	Ereignis Externe Sicherheitsstufe 1-2	Hier steht ein Fallbeispiel	Hier steht ein Fallbeispiel
Handlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alarm Krisenteam</li> <li>• Int. Komm.</li> <li>• Notfalltelefon</li> </ul>	Hier steht eine Handlung	Hier steht eine Handlung
	Ereignis Externe Sicherheitsstufe 3-5	Hier steht ein Fallbeispiel	Hier steht ein Fallbeispiel
Handlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alarm-Krisenstab</li> <li>• Int. Komm.</li> <li>• Handbuch „rot“</li> </ul>	Hier steht eine Handlung	Hier steht eine Handlung



Aktuelle Einschätzung \_\_\_\_\_

Mögliche Eskalation \_\_\_\_\_

**Standardprozess je Stufe festlegen  
Eskalationspotenzial mitdenken**

# Stark führen in der Krise:

Mit Methodik allein ist es nicht getan.

## Die 6 Erfolgsfaktoren



© Axel Kühn, FF Arnis

# 6. Erfolgsfaktoren in Krisen

- **Information, klare Aufträge, Feedback**

Regelmäßig, verständlich kommunizieren; Rückmeldungen selbstverständlich

## 1. Kommunikation

- **Mut zur Entscheidung**

Wissen, wann man „ansagt“, wann man diskutiert; Entscheidungen einordnen

## 2. Rückhalt & Vertrauen

- **Vertrauen ins Team**

Verantwortung für Aufgabenpaket abgeben – und machen lassen

## 3. No Micro-Management

- **Fehler als Chance**

Fehler erkennen, ansprechen, nutzen

## 4. Fehlerkultur

- **Qualifiziertes Team**

Kompetenz, Erfahrung, Wissen, Vorschläge, Informationen nutzen

## 5. Task-Force

- **Planung und Training**

Krisenreaktion systematisch vorbereiten – und üben

## 6. Struktur & Training



# 1. Kommunikation

## Wissen, was los ist!



© Axel Kühn, FF Arnis





# WALL OF LIES

A public artwork documenting the more than 20,000 lies and misleading claims made by President Trump since his inauguration, as fact-checked by the *Washington Post*.

- Machtverhältnisse kennen und beurteilen

## COLOR-CODE KEY FOR CATEGORIES OF LIES

Race

Russia

Election

Economy

Ukraine probe

Trade

Coronavirus

Immigration

Jobs

Crime

Environment

Healthcare

Education

Foreign Policy

Miscellaneous

- Klar und offen
- Gute und schlechte News
- Kontinuierlich
- Feedback-Schleifen

#WallofLies

@RadioFreeBK @PWBuehler @WashingtonPost @GlennKessler @TomTenney

Quelle: boredpanda.com/lover\_c



# Die Führungskraft muss Ruhe bewahren ...

... oder zumindest ausstrahlen!

- Auch Chefs sind nur Menschen.
- Vertrauen bilden, durch Ehrlichkeit.
- Emotionen zeigen, kennen, „können“.

„Mir gefällt das hier auch nicht und ich habe auch eine Menge Respekt davor. Doch wir kommen da gemeinsam durch!“

# Grundlage für Delegation



- Auftrag: Komplexes einfach und verständlich vermitteln
- Lage und Rahmenbedingungen mitgeben
- Grenzen der Entscheidungsfreiheit festlegen
- Emotionen ernst nehmen
- Feedback einfordern

Übersetzung durch die Führungskraft: „Was bedeutet das für mich?“



**2. Mut zur  
Entscheidung  
Nichts tun darf keine  
Alternative sein!**



© Axel Kühn, FF Arnis

# Mut zur Entscheidung

- „Entscheidungen und Aufträge klar kommunizieren.
- „Ansagen“ so bald wie möglich einordnen und erläutern.
- Lieber 80 % als gar nicht.



# 3. Vertrauen im Team

## Yes we can!



© Axel Kühn, FF Arnis



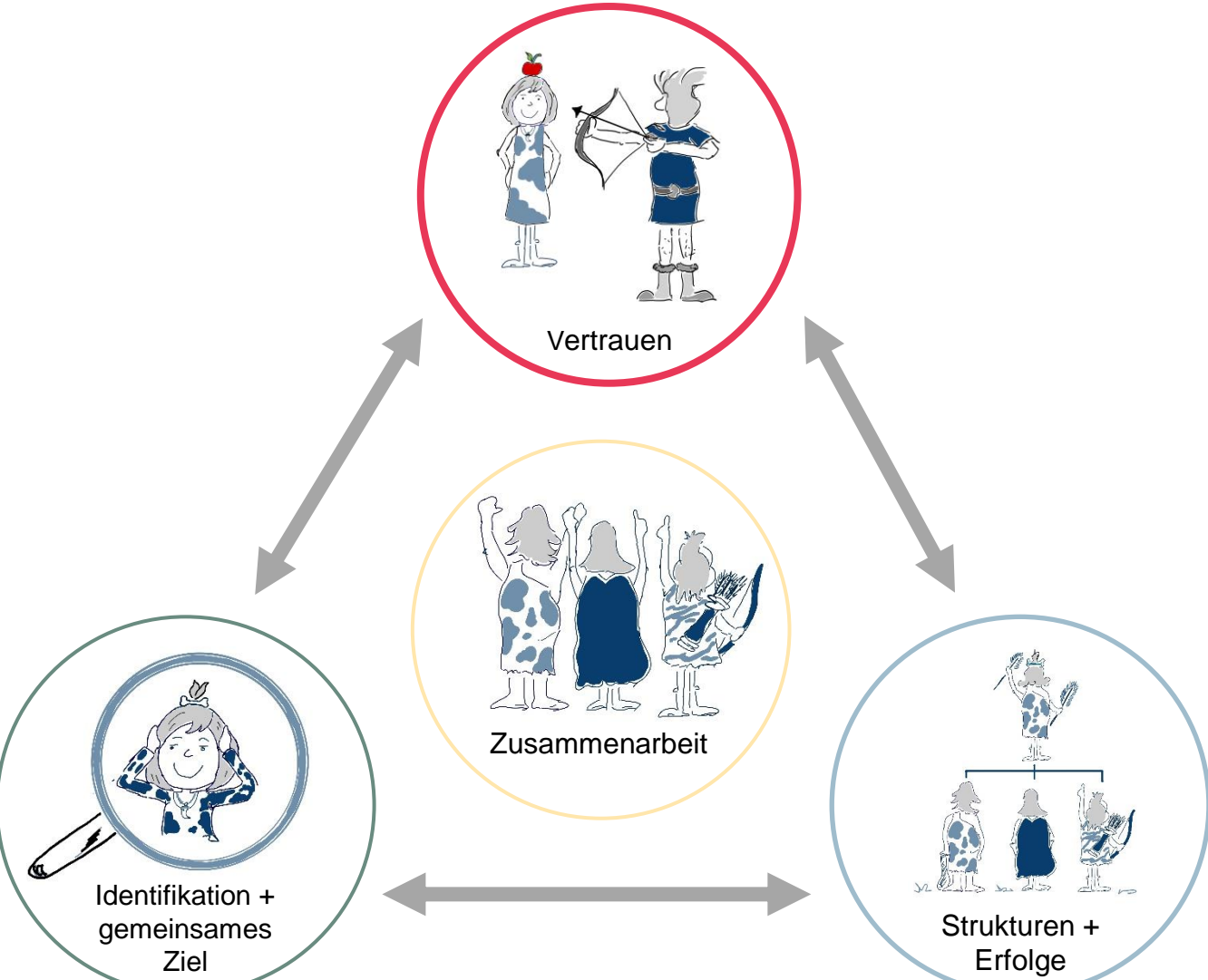
# Was nützt die beste Entscheidung ...

... wenn sie  
keiner umsetzt?





# Voraussetzungen für Erfolg



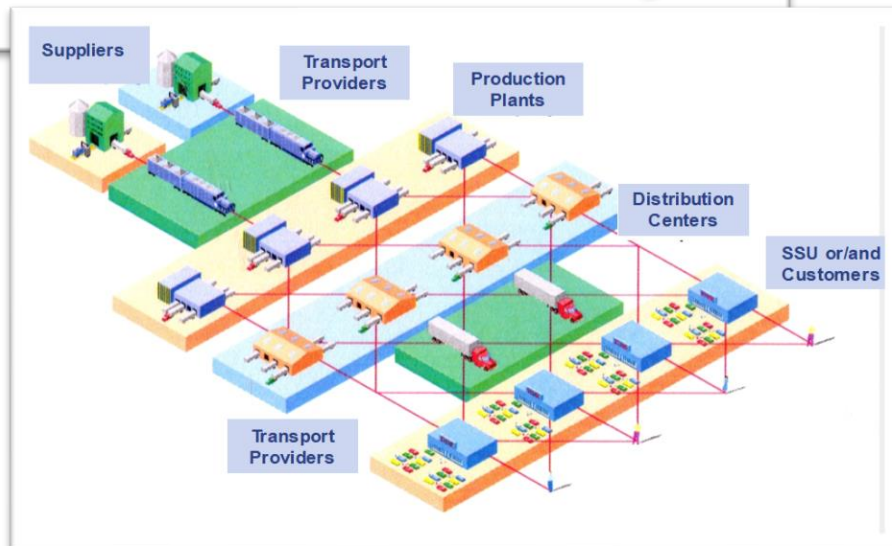
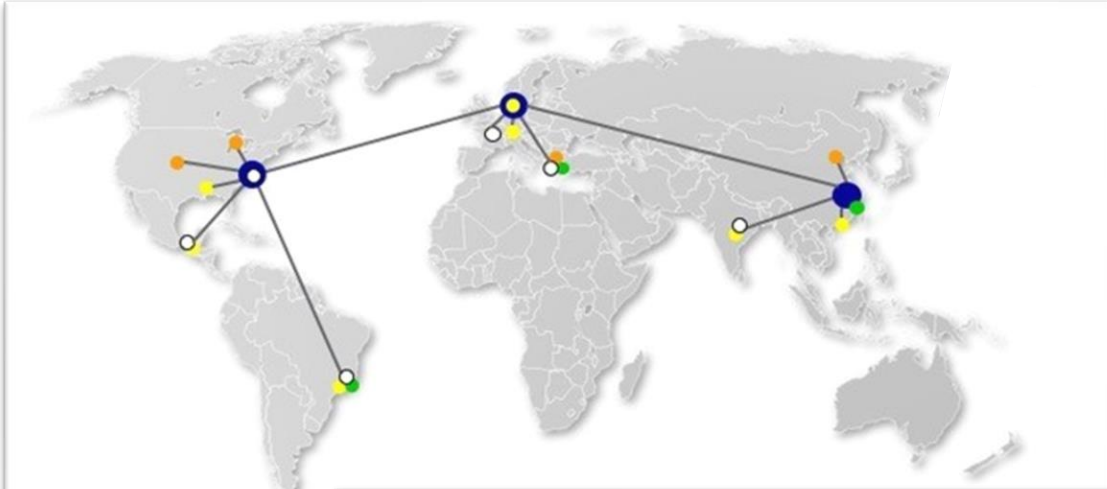
## Nicht blindes, sondern kluges Vertrauen:

- Klar definierte Spielräume und Grenzen
- „Tu, was du sagst, und sag, was du denkst.“
- Kein Mikromanagement, wenn Mitarbeiter Spielräume einhalten
- Konsequent durchgreifen, wenn Grenzen übertreten werden – Sanktionen!

Urteilsvermögen zählt.  
Nicht Leichtgläubigkeit oder Argwohn.

Machtverhältnisse berücksichtigen

# Ohne Vertrauen geht es nicht!



## Multi-Site Management

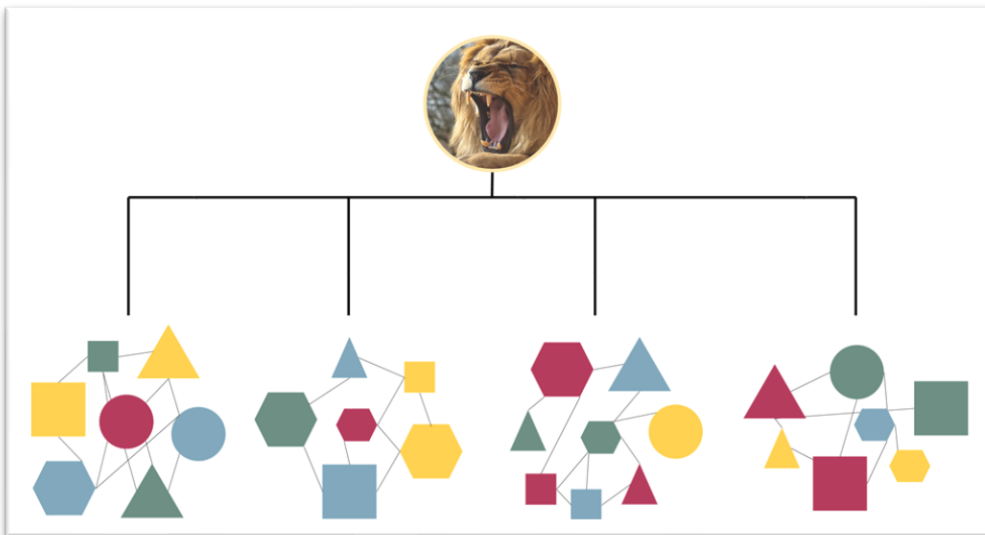
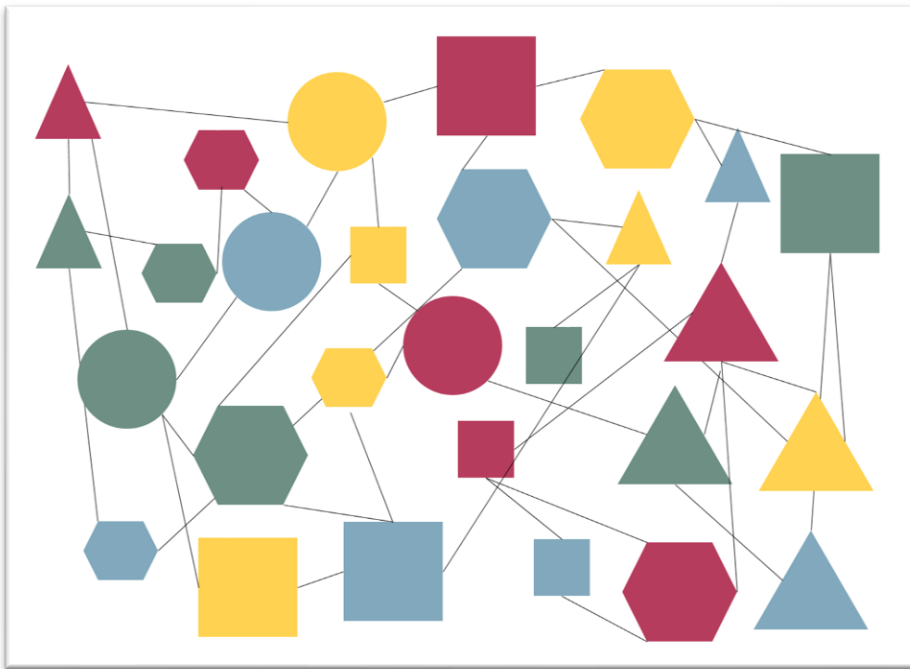
- Mehrere Werke gleichzeitig zu steuern, geht nur mit Vertrauen in Führung und Teams vor Ort.
- COO weiß bestimmt viel – kann aber nicht alles machen – Meisterprinzip ist vorbei.
- Know-how und Erfahrung der Spezialisten und tägliche Anwender nutzen.
- COO muss Überblick behalten – Schnitt- (oder besser) Nahtstellen kennen u. koordinieren.

# **Der COO ist das Zahnfleisch!**

**Er hält die Zähne  
(Teams und  
Menschen)  
zusammen, die dann  
reißen, mahlen und  
kauen.**



# Überblick behalten, Spielraum geben



- Gesamtsystem in Teilsysteme zerlegen.
- Aufgabenpakete packen und passende Regelkreise aufbauen.
- Gestaltungsspielräume definieren: Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung in eine Hand.
- Umsetzung nachhalten, jedoch kein Mikro-Management.



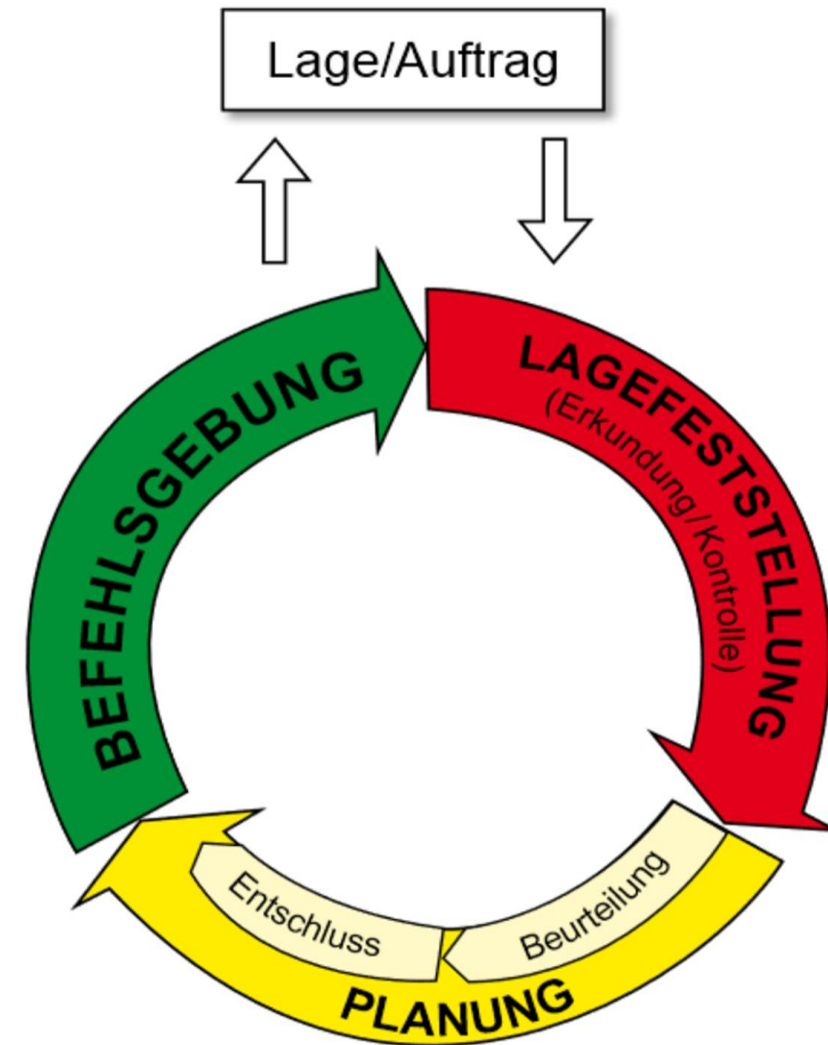
# 4. Fehlerkultur

## Nicht den Schuldigen suchen, sondern ...



# Führungskreis der Feuerwehr

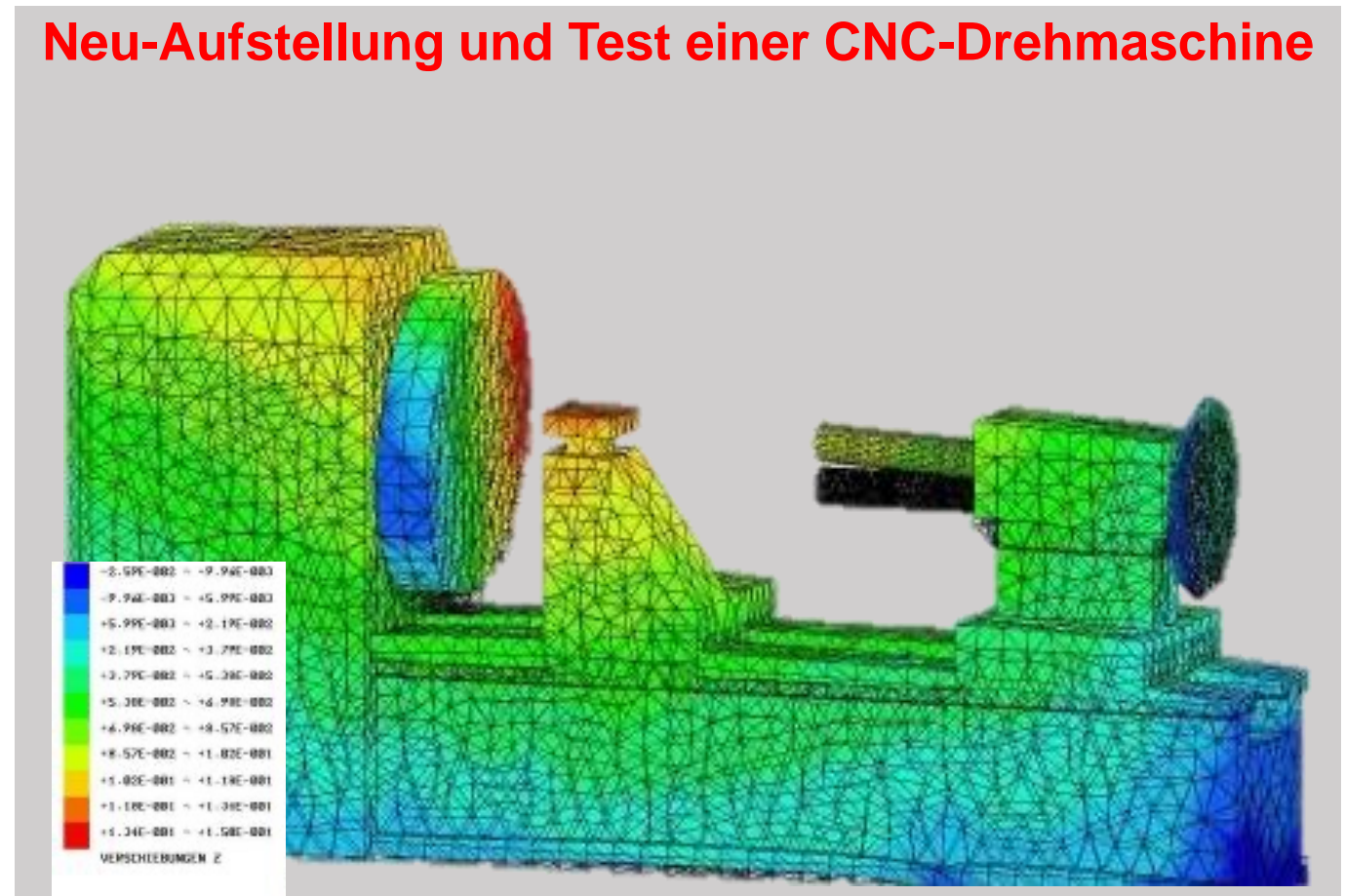
**System mit  
eingebauter Fehlerkultur**



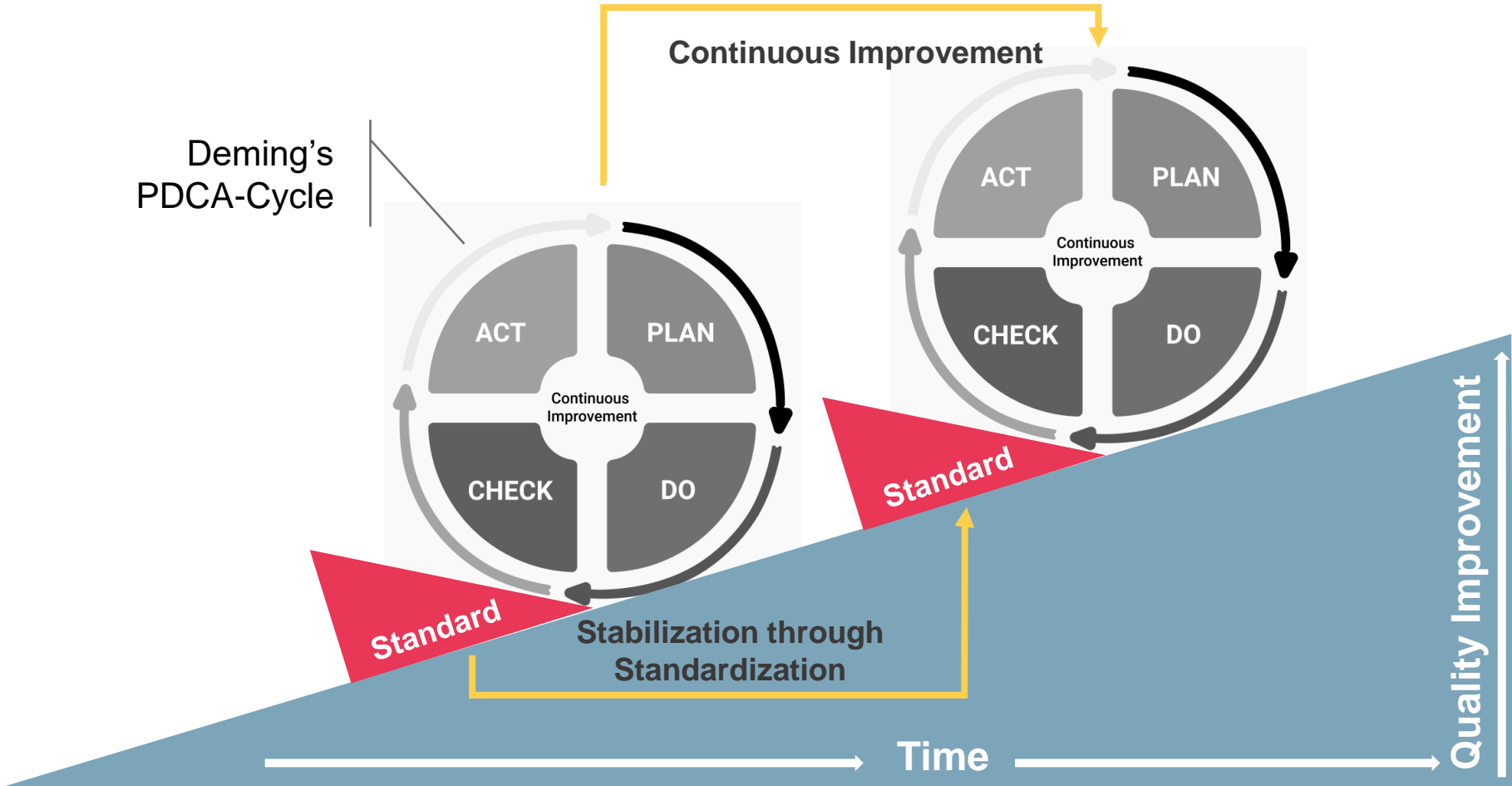
# Tunnelblick vermeiden

Fehler zulassen, um zu lernen.

Neu-Aufstellung und Test einer CNC-Drehmaschine



# Kontinuierlich besser werden, Erreichtes absichern





# Fehler sind erlaubt – Wiederholungen nicht

- Lösungen suchen, keine Schuldigen
- Mut zur Entscheidung fördern
- Grenzen kennen
- Fehler erkennen, Fehler benennen
- Fehler und deren Lösung dokumentieren

**Fehler zulassen – doch den großen Crash  
vorhersehen und verhindern!**



# 5. Task-Force Machen können ...



© Axel Kühn, FF Arnis

# Klare Strukturen bei der Feuerwehr

- Klar definierte Rollen und Verantwortungsbereiche
- Klare Führungsstrukturen
- Das Führungsteam – mit Fachberatern – wächst (unterbrechungsfrei) mit der Lage auf.
- Für ganz große Lagen stehen fest definierte Krisenstäbe bereit.



<b>A</b>	Führen ohne Führungseinheit	bis zu zwei Gruppen	Ggf. Melder		Fahrzeug
<b>B</b>	Führen mit örtlichen Führungseinheiten	Zug Verband	Führungsgruppe Führungsstab	 	KdoW ELW 1
<b>C</b>	Führen mit einer Führungsgruppe	Verband	Führungsgruppe		ELW 2
<b>D</b>	Führen mit einer Führungsgruppe oder einem Führungsstab	mehrere Verbände	Führungsgruppe Führungsstab	 	ELW 2 ortsfest

# Bei großen Krisen: Task-Force einsetzen!

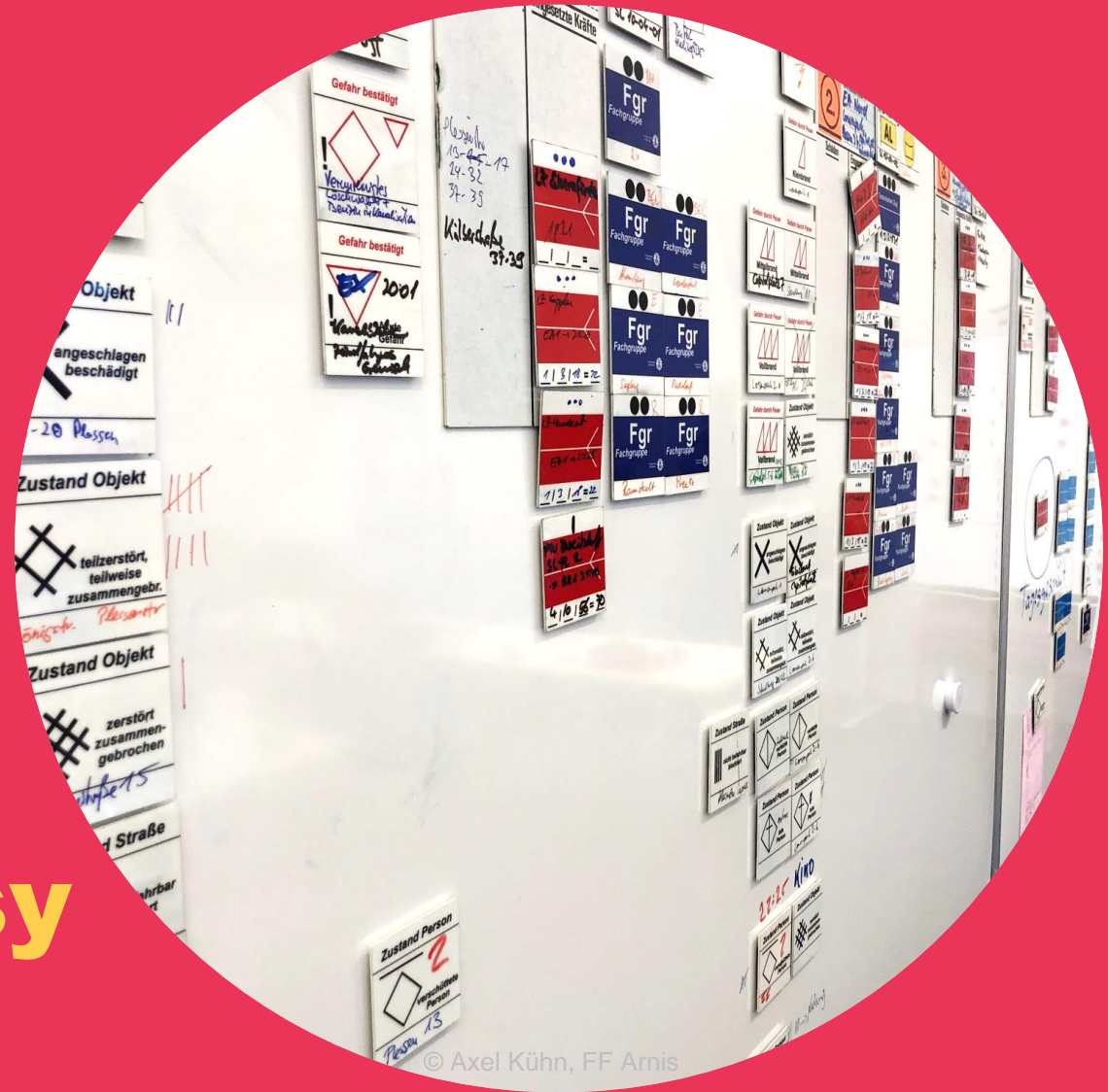
- Diverse Funktionen und Rollen
- Verantwortlicher klar benannt und „mit Waffenschein“
- Entscheidungen stets in der Task Force treffen
- Task Force nicht verdeckt überholen
- Erst planen, dann agieren
- Zeit nicht verschwenden
- Reserven bereithalten
- Auf Veränderungen reagieren, Zielkorrekturen zulassen





# 6. Struktur & Training

Train hard – fight easy



© Axel Kühn, FF Amis

# Vor die Lage kommen ...

„Watchdogs“

## Business Continuity Plans

- Frühzeitig Krisenpläne aufbauen und durchspielen.

## Wie immer gilt: Vertrauen aufbauen!

- Krisenpläne mit einem Kreis enger Vertrauter erstellen
- Fachliche Kritiker gehören dazu
- Fremdreiflexion bei Planung und Umsetzung wichtig

**Früh agieren, nicht hinterherlaufen!**

# Sind Sie gut auf ihre Krise vorbereitet?

- **Früherkennung** von Krisen gesichert, schnelle Reaktion möglich?
  - Sensibilisierung
  - Anlaufstelle & Bewertung
  - Sofort-Team/Reaktion
- **Standardabläufe** und Unterlagen klar (z. B. Krisenhandbuch)?
- **Raum und Ausstattung** klar?
- **Ansprechpartner, Erreichbarkeit** und Kompetenzen klar (auch sonntags)?
- Abläufe und Inhalte **aktualisiert** und **geübt**?





# Zusammenfassung



© Axel Kühn, FF Arnis



# Was (Rettungs-)Teams erfolgreich macht – nicht nur, wenn es hart auf hart kommt.

## 1. Kommunikation

### Offen, klar, situativ

„Ansagen“ wenn's schnell gehen muss, strukturiert diskutieren, wenn beste Lösung gesucht wird - aber keine „Laberkultur“.

## 2. Rückhalt & Vertrauen

### Teamgeist und Vertrauen

„Zusammen rein, zusammen raus.“

### Verantwortung

für den Nächsten und den Erfolg  
**haben und tragen.**

## 3. No Micro-Management

### Führung durch Auftrag

alle haben das Ziel vor Augen.

### Gestaltungsspielraum

haben, kennen und nutzen.

## 4. Fehlerkultur

### Mitdenken, Fehler erkennen

Früh melden, gemeinsam lösen und dazulernen.

## 5. Task-Force

Eingespielte, verfügbare

### Einheiten

mit allen erforderlichen

**Fähigkeiten.**

## 6. Struktur & Training

**Übung**, Erfahrung,

**Know-how** und

klare **Regeln.**

# Sehr schade, wenn nichts mehr zu retten ist ...

Sind Sie gut vorbereitet?

Wie steht's um die Führungs- und Fehlerkultur?

Funktionieren Ihr Miteinander und Ihre Kommunikation?

**Unsicher?  
Dann sprechen Sie uns an.**



# Ihre Ansprechpartner



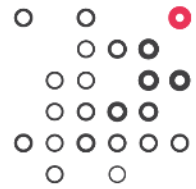
**Axel Kühn**  
Managing Partner

[a.kuehn@fellowsandsparks.com](mailto:a.kuehn@fellowsandsparks.com)



**Prof. Dr. Ing. Jörg Dalhöfer**  
Interim-Manager/COO

[joerg.dalhoefer@icloud.com](mailto:joerg.dalhoefer@icloud.com)



# Fellows & Sparks