



Mut zu Klarheit

**Wie sollten Führungskräfte in der Medienbranche in diesen unsicheren Zeiten führen?
Wie bringt man die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die (drohende) Krise?**

1. Führungsauftrag erkennen

Eine der größten Fallen ist die, dass Führungskräfte in Krisenphasen ihren Führungsauftrag schlicht übersehen. Sie empfinden sich in erster Linie als Taskforce-Manager:innen und flüchten in Aktionismus. Das hat mehrere Konsequenzen. Zum einen bauen sie damit einen ungeheuren Druck auf, der bei vielen Mitarbeiter:innen Widerstand produziert oder sie in ihrer Kreativität blockiert. Zum anderen spüren viele Empfänger:innen die Unsicherheit und Orientierungslosigkeit der Manager:innen, die sich hinter permanentem Troubleshooting verbirgt. Deshalb die Empfehlung: erstmal innehalten und reflektieren:

- Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit widmen Sie Ihren Mitarbeiter:innen? Wissen Sie eigentlich, wie es ihnen geht?
- Haben Sie sich schon ernsthaft gefragt, was Ihr Umfeld – auch von Ihnen – gerade braucht, um mit der Krise einen guten Umgang zu finden?
- Wie viel Prozent Ihrer Zeit widmen Sie bewusst der professionellen Beziehungsarbeit?

2. Ehrlich zu sich selbst sein

- Auch Führungskräfte sind Menschen und haben – oh ja – Gefühle. Man erkundet sie am besten durch ehrliche Fragen an sich selbst: Wie geht es mir gerade?
- Was befürchte ich? Habe ich existenzielle Ängste – und welcher Art genau? Wenn Sie Ihre Befindlichkeiten wahr- und ernst nehmen, haben Sie die Möglichkeit, Ihre Gefühle als Beobachter:in zu erkennen und zu lenken. Ansonsten kann es passieren, dass sich Ihre Emotionen ungewollt und unbewusst zeigen. Ihr Umfeld bekommt Unsicherheiten schneller mit, als Ihnen lieb ist, und das merken Sie in der Regel nicht.

3. Sinn gestalten

Jede Krise hat einen Sinn, einen Nutzen. Einer meiner Medienkunden sagte: „Krisen sind die Zeit größter Konzen-

tration für mich.“ Gilt es nicht gerade jetzt, die gesellschaftliche Bedeutung journalistischer Medienarbeit zu fokussieren? Versuchen Sie mit Ihrem Team für Sie spezifisch den Sinn dieser Krise herauszuarbeiten. Gemeinsam. In einem Dialog. Das schweißt zusammen. Und es lässt Ihre Mitarbeiter:innen auch unangenehme Phasen und Entscheidungen leichter ertragen. Ein Sinn darf übrigens ruhig emotionaler Natur sein, dann wirkt er nachhaltiger.

4. Klar sein

In diesen komplexen Zeiten ist Orientierung wichtig. Deshalb: Nicht drum herumreden, sondern mit Mut zu Klarheit und Konsequenz. Das ist etwas anderes als Härte. Klarheit ist eindeutig, bezieht Stellung, übernimmt Verantwortung. Klare Führungskräfte sind die, denen Mitarbeiter:innen vertrauen, weil sie Position beziehen und damit greifbar sind.

5. Empathie zeigen

Klarheit ohne Empathie kann gnadenlos wirken. Deshalb ist es wichtig, gerade in einer Krise zu bemerken, wie es Ihnen und den Menschen in Ihrer Umgebung geht. Gefühle und Bedürfnisse zu adressieren. Das fällt vielen Führungskräften schwer, weil sie sich dann weniger souverän vorkommen. Das Gegenteil ist der Fall. Empathie schafft eine Verbindung zwischen Menschen, die haltbar ist.

Noch etwas: Perspektiven und Emotionen anderer zu verstehen heißt nicht, mit ihnen einverstanden zu sein.

6. Beweglich bleiben

In bewegten Zeiten braucht es Beweglichkeit. Statt dem großen Wurf empfehle ich das Arbeiten in überschaubaren Testreihen. Ganz bewusst Pilotprojekte aufsetzen, probieren, evaluieren, wieder anpassen. Eine Krise ruft Menschen und Organisationen auf, sich selbst zu erneuern. Das geht am besten mit dem Mindset des Experimentierens und Versuchens.

In einer Krise wird nicht gleich alles gelingen. Wie also gehen Sie mit Scheitern oder Misslingen um? Wie schaffen Sie eine Atmosphäre der ehrlichen Rückkopplung und damit auch des Lernens?

Fazit

Alle genannten Krisen-Anregungen haben eine gemeinsame Basis – nämlich die Bereitschaft und Fähigkeit zum professionellen Feedback. Und obwohl die Medien per se für Kommunikation und Austausch stehen, erlebe ich immer wieder, wie Feedback eher „herausgedonnert“ als „gegeben“ wird.

Deshalb meine Anregung für einen regelmäßigen Selfcheck:

- Von wem haben Sie heute etwas gelernt?
- Wem haben Sie heute ein paar Minuten Ihr Ohr geliehen?
- Wem gegenüber waren Sie heute wirklich präsent?
- Welche gute Frage hat Sie heute weitergebracht auf dem Weg durch die Krise?

„Wenn nichts mehr sicher ist, ist dann wieder alles möglich?“, fragt das „Handelsblatt“. Diese produktive Seite der Krise zu entdecken und als Orientierung zu nehmen, ist Auftrag von Führung. Jetzt.



Kirsten Schrick ist Beraterin, Trainerin und Coach. Sie empfiehlt „die Bereitschaft und Fähigkeit zum professionellen Feedback“.