

Keren-Miriam Adam | Philipp D. Schaller [Hrsg.]

Führung in Zeiten der Krise

Deutsch-israelische Perspektiven



Nomos

Edition
Rainer
Hampp

Keren-Miriam Adam | Philipp D. Schaller [Hrsg.]

Führung in Zeiten der Krise

Deutsch-israelische Perspektiven



Nomos

Edition
Rainer
Hampp



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-98542-014-8 (Print)

ISBN 978-3-95710-387-1 (ePDF)

Edition Rainer Hampp in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2022

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2022. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Keren-Miriam Adam

Keren-Miriam Adam ist Vertretungsprofessorin für interkulturelles Management und Konflikt Management an der Hochschule Harz in Wernigerode. Die gebürtige Israelin beschäftigt sich mit Themen der Arbeitsroutine der Medien in Zeiten von politischen und sozialen Konflikten sowie dem interkulturellen Austausch in verschiedenen Kontexten, insbesondere zwischen Israel und Deutschland.



Prof. Dr. Philipp D. Schaller

Philipp Schaller ist Professor für ABWL/Management an der Hochschule Harz in Wernigerode. Der gebürtige Stuttgarter beschäftigt sich mit Themen der modernen Unternehmensführung, wie Agilität, Change-Management und Entrepreneurship. Der ehemalige Bundeswehr-Offizier betätigt sich zudem als Unternehmensberater und forscht aktuell u.a. über militärische Führungskonzepte und deren Übertragbarkeit auf andere Organisationen.

Vorwort von Oberstleutnant a.D. Prof. Emeritus Micha Popper

* 1947 in Bratislava und immigrierte
1949 nach Israel.

Popper war 1986–1990 der Commander der Leadership Development School der IDF sowie Mitbegründer und Direktor des Institute for Quality Leadership in Israel, ab 1995 Fakultätsmitglied und Leiter des Studiengangs Organisationspsychologie an der Universität Haifa.



Dank an Micha Popper

„If there is not the war, you don't get the great general; if there is not a great occasion, you don't get a great statesman; if Lincoln had lived in a time of peace, no one would have known his name“ (Theodore Roosevelt).

„Wenn es keinen Krieg gibt, gibt es auch keinen großen General; wenn es keinen großen Anlass gibt, gibt es auch keinen großen Staatsmann; wenn Lincoln in einer Friedenszeit gelebt hätte, würde niemand seinen Namen kennen“; argumentierte einer der größten Präsidenten der Vereinigten Staaten, Theodore Roosevelt. Als jemand, der sich seit vielen Jahren mit der Führungsforschung beschäftigt, glaube ich, dass in dieser Aussage eine wichtige Diagnose steckt. Führung ist nicht nur untrennbar mit den Umständen verbunden, sie zeigt sich in Krisensituationen sogar besonders deutlich.

Führungskräfte in Krisenzeiten sind die Führungskräfte, über die am meisten geschrieben wurde. Sie sind diejenigen, die so sehr zum Mythos der Führung geworden sind, dass der Umgang mit einer Krise der Schlüssel zum Verständnis der wesentlichen Komponenten des Phänomens Führung ist. Je ernster und schwerwiegender die Krise ist, desto deutlicher wird das Thema Führung.

Die Welt, und insbesondere die westliche Welt, befindet sich in einem Zeitalter der Krisen und Veränderungen: Beschleunigter technologischer

Wandel, der die Kluft zwischen Ländern und Generationen vergrößert, Klimawandel, der regelmäßig neue Katastrophen hervorruft, Terroranschläge, Einwanderungswellen, Veränderungen in der Arbeitswelt, demografische Veränderungen – eine Welt der Stabilität und relativen Sicherheit, wie sie sich nach dem Zweiten Weltkrieg darstellte, verändert sich, wird unsicherer und sogar chaotisch. Unter diesen Umständen wird es immer wichtiger, den Beitrag der Führung zu verstehen.

Eine der Metaphern, die mich als Führungsforscher am meisten beeinflusst hat, ist das Bild von Führung als Feuer. Feuer ist das Ergebnis einer Kombination aus entflammbar Materialien (die Geführten), einem Funken, der die Stoffe entzündet (die Führungskraft) und Sauerstoff, der das Feuer anfacht (die Umstände). Die Beobachtung all dieser Komponenten ist der Schlüssel zum Verständnis der Intensität des Feuers und seiner Dauer. Die in der Führungsliteratur häufig verwendete Metapher des Feuers ist allgemeingültig und ermöglicht eine Trennung zwischen dem Führer, den Geführten und den Umständen. Diese integrative Betrachtung ist in meinen Augen notwendig.

Vor diesem Hintergrund kann der Vergleich von Führungskräften auf jeder Ebene, einschließlich der Ebene des Team- und Systemmanagements, zwischen zwei Ländern besonders interessant sein: Israel, ein heterogenes, turbulentes Einwanderungsland, dessen militärische, wirtschaftliche und politische Krisen sein Dasein seit seiner Gründung prägen und Deutschland, ein relativ homogenes Land, das aus einer schrecklichen Krise hervorgegangen ist und ein relativ großes Maß an Stabilität gewonnen hat. Als Führungsforscher glaube ich, dass es hier interessante zu vergleichende Bedingungen gibt, die ein Licht auf die Führung in unterschiedlichen Kontexten werfen können.

Das Buch präsentiert Interviews mit Führungskräften in Deutschland und Israel. Durch die Zeugnisse von Schlüsselführungskräften in beiden Ländern werden die alltäglichen Aspekte der Führung auch in Krisen beleuchtet. Ihre Betrachtung ist nicht nur faszinierend, sondern kann auch Details innerhalb der Denkstrukturen erhellen und ermöglicht, einen genaueren Blick auf die Nuancen in Bezug auf die Wahrnehmung und den Ausdruck von Führung in beiden Ländern zu werfen.

Vorwort von Prof. Dr. Ortwin Renn

* Schmidtheim (Eifel) in 1951.

Prof. Ortwin Renn ist Wissenschaftlicher Direktor am Institut für Transformative Nachhaltigkeitsforschung (Institute for Advanced Sustainability Studies, IASS) in Potsdam und Professor für Umwelt und Techniksoziologie an der Universität Stuttgart.



Foto: Dank an IASS

Das oberste Ziel des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation besteht darin, Interessengruppen, Entscheidungsträger:innen und die Öffentlichkeit bei der Bewältigung von komplexen Krisensituationen zu unterstützen. Eine Krise bedeutet immer, dass nicht genügend Zeit bleibt, um angemessen reagieren zu können. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, mögliche und vor allem unmittelbar bevorstehende Krisensituationen vorherzusehen und Notfallpläne und Reaktionsmuster zu entwickeln, die sofort wirksam werden, sobald die Krise eintritt. Viele dieser Pläne sind auf bestimmte Gefahren ausgerichtet, z. B. Naturkatastrophen oder Terroranschläge. Es gibt jedoch viele übergreifende Grundsätze und Kriterien für den Umgang mit Krisen, die mehr oder weniger für alle Arten von Krisen gelten. Dazu gehören: Ein wirksames Krisenmanagement erfordert eine klare Befehlsstruktur, ein Gleichgewicht zwischen Routinemaßnahmen und flexibler Reaktion sowie eine enge Überwachung, um sofortige Rückmeldungen zu erhalten und daraus für die Bewältigung der gerade ablaufenden Ereignisse zu lernen. Krisenmanager:innen müssen eine Begründung für risikobasierte Entscheidungen entwickeln, damit sie zu einem ausgewogenen Urteil gelangen können, das die faktischen Erkenntnisse über die Ursachen und Auswirkungen der Krise, aber auch die normativen Werte widerspiegelt, die den Rettungs- und Bewältigungsstrategien zugrunde liegen.

Ein wirksames Krisenmanagement stützt sich auf geeignete Strategien der Risiko- und Krisenkommunikation. Durch effektive Krisenkommunikation kann man: (1) sicherstellen, dass sich die Gesellschaft der Risiken, die mit natürlichen, sozialen und technologischen Gefahrenquellen verbunde-

nen sind, bewusst ist bzw. wird; (2) das Vertrauen der Öffentlichkeit in angemessene Entscheidungen zum Risiko- und Krisenmanagement stärken; (3) dazu beitragen, dass die Öffentlichkeit die Art der Krise und die besten institutionellen und verhaltensbezogenen Reaktionen zur Bewältigung ihrer Auswirkungen versteht; und (4) faire, genaue und angemessene Informationen über die Folgen einer Krise bereitstellen, so dass die Gesellschaft und ihre Institutionen in der Lage sind, zwischen einer Vielzahl von Optionen zu wählen, die ihren eigenen Kriterien für eine erfolgreiche Krisenbewältigung entsprechen.

In diesem Band werden die Lehren und Schlussfolgerungen erfahrener Krisenmanager:innen und Kommunikator:innen in Deutschland und Israel vorgestellt. Die Erfahrungsberichte zeigen, wie wichtig es ist, systematische wissenschaftliche Erkenntnisse und Erfahrungswissen aus jahrelanger erfolgreicher Praxis miteinander zu verknüpfen und zu integrieren. Adaptives Management hängt von exzellenter Wissenschaft ab, aber noch mehr von flexiblem und umsichtigem Urteilsvermögen.

Die Essenz der Interviews ist ermutigend. Die Interviewpartner vermitteln keinen pessimistischen Ausblick in die Zukunft. Im Gegenteil, sie betonen, dass die Gesellschaft bislang bei der Bewältigung zahlreicher Krisensituationen sehr erfolgreich gewesen ist. Als erfahrene Fachleute in diesem Bereich haben sie auch viele Anstrengungen zur Verbesserung des Krisenmanagements angeregt und inspiriert. Darüber hinaus haben sie mit ihrer bisherigen Praxis dazu beigetragen, verbesserte Handbücher und Leitlinien für Institutionen auf der ganzen Welt zu erstellen, so dass Krisenmanager:innen besser auf die Bewältigung komplexer Krisensituationen vorbereitet und geschult sind.

Das Buch stellt eine breite Palette der wichtigsten Errungenschaften, Lehren und Ideen der Autor:innen und der Interviewpartner:innen dar und fasst die wertvollen Erfahrungen aus vielen Jahrzehnten zusammen. Darüber hinaus ist das Buch äußerst informativ, lehrreich und inspirierend. Es ist ein „Muss“ für alle, die ein Interesse und/oder eine Verpflichtung haben, das Ausmaß unerwünschter Risiken für die Gesellschaft in Krisensituationen kontinuierlich zu reduzieren.

Berlin, 23. September 2021

Ortwin Renn

Inhalt

Über die Herausgeber	5
Vorwort von Oberstleutnant a.D. Prof. Emeritus Micha Popper	5
Vorwort von Prof. Dr. Ortwin Renn	7
1. Einleitung: Führung in Zeiten der Krise	13
2. Die Interviewfragen	28
3. Interviews	31
Generalmajor der Polizei im Ruhestand Ahron Aksool: „Wenn es Fehler gibt, ist es wichtig, diese zuzugeben. Wenn es keine Fehler gibt, sollte auch das hervorgehoben werden, denn es erhöht das Vertrauen in die Polizei.“	33
Brigadegeneral a.D. Oren Avman: „Es ist unmöglich, ein Philosoph in einer Krise zu sein, der diskutiert und die Zeit verschwendet. Es ist überflüssig, lange Treffen mit Situationsbewertungen und philosophischen Diskussionen zu führen – dies ist eine schreckliche Krankheit von Organisationen, eine Sammlung von endlosen anstrengenden Diskussionen.“	41
Rainer Becker: „Ich wünsche Ihnen, dass Sie zukünftig an Vorgesetzte geraten, die sich an die eigenen Fehler erinnern und dann klug und angemessen damit umgehen.“	54
Dorit Beinisch: „Du musst die richtige Entscheidung treffen, ohne darüber nachzudenken, was es Dich kosten wird.“	72
Lothar Bergmann: „Also wenn jeder das Seine gut kann,dann ist das schon mal 90% der Miete.“	82
Prof. Dr. Volker Böttcher: „Das rechtzeitige Erkennen einer krisenhaften Entwicklung ist ein wesentlicher Schwerpunkt eines professionellen Krisenmanagements.“	93

- Brigadegeneral a.D. Daniel Bren: „Krisen haben die Tendenz, exponentiell zu eskalieren.“ 106
- Generalmajor Carsten Breuer: „Ich glaube, diese vor-Ort-Präsenz, dieser ‚Blick ins Gelände‘, ist das Entscheidende. Das habe ich überall gemerkt, egal ob in Afghanistan, beim Hochwasser oder wo auch immer.“ 114
- Generalmajor a.D. Dan Efrony: „Führung zeigt sich nicht nur in bedeutsamen Fällen, wenn die Krise in vollem Gange ist oder gleich zu Beginn, sondern auch in Situationen, in denen die Versuchung, etwas zu tun, sehr groß ist und die Stärke tatsächlich darin liegt, Aktion zu vermeiden.“ 128
- Generalleutnant a.D. Gadi Eisenkot: „Kooperation beruht auf kollegialer Basis und Aufgabenteilung. Wenn fünf Leute zuständig sind und es nicht klar ist, wer wofür verantwortlich ist, geht es schief.“ 141
- Commissioner im Ruhestand Ytshak Gatenyo: „Eine Krise ist nicht wie in den Büchern beschrieben, nichts passiert wie in Büchern. Am Ende werden Krisen gelöst, wenn man als Gruppe zusammenarbeitet.“ 152
- Prof. Dr. Itamar Grotto: „Auf die Chemie kommt es an: Dinge entstehen oder scheitern an der Chemie zwischen Menschen. In diesem Zusammenhang ist gute Führung auch die Fähigkeit, die Chemie zwischen verschiedenen Typen von Menschen und unterschiedlichem Charakter aufzubauen.“ 164
- Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. mult. Carl Hahn jun.: „Wenn Mitarbeiter Vertrauen haben und an die Führung glauben, dann befreit man sie auch von Sorgen.“ 174
- Efraim Halevy: „Ich glaube auch nicht an das Schaffen von Distanz und ich denke, das ist das Geheimnis unseres Erfolgs. Diejenigen, die Distanz schufen und Doktrinen der militärischen Führung beim Mossad anwandten, waren nicht erfolgreich.“ 182
- Brigadegeneral a.D. Gerd Kropf: „Im Rahmen der Krisenbewältigung spielt die Persönlichkeit des Führenden ebenfalls eine wichtige Rolle. Dazu gehört in erster Linie innere Ruhe und die Fähigkeit Beratung anzunehmen.“ 189

- General a.D. Hans-Peter von Kirchbach: „Die Rolle einer hohen Führungskraft besteht darin, sich eine klare Übersicht zu verschaffen und zwar ganz zu Beginn. Dann folgt eine Lagebeurteilung, die möglichst schnell den Nebel durchdringt.“ 198
- General a.D. Wolf-Dieter Langheld: „Ich habe mir während der ganzen Zeit, ob als junger Fähnrich oder als Bataillonskommandeur, in entscheidenden Momenten immer das Feedback von meinen Mitarbeitern und Untergebenen eingeholt, auch wenn ich es nicht automatisch bekommen habe.“ 210
- Yehudit Leiba: „Eine Krise wird nur mit sehr kreativem Denken gelöst, ohne Hintergrundgeräusche, mit der Fähigkeit, alle Daten zu berücksichtigen und zu wissen, wie man zwischen Hauptsache und Nebensache unterscheidet.“ 220
- Dr. Hartmut Mangold: „... wenn Sie nicht bereit sind, von dem Pfad der Normalität zur Bewältigung einer Krise abzuweichen, weil Sie politische oder andere Konsequenzen für sich fürchten, dann sind Sie in dem Job falsch.“ 228
- Generalmajor a. D. Ronny Numa: „Das ist Führung – sich selbst führen, und wenn man sich selbst führt, kann man andere führen.“ 240
- Emi Palmor: „Ich habe die Fähigkeit in Position zu bleiben, auch wenn ich nicht weiß, wie es enden wird. Ich suche keine schnellen Entscheidungen, nur weil es schwer für mich ist, in einem Zustand der Ambiguität zu sein.“ 254
- Dr. Ahmad Tibi: „Für mich sind die Werte mit bewussten persönlichen und nationalen Werten verbunden, aber auch mit religiösen Werten im Falle der Krise der al-Aqsa-Mosche.“ 264
- Generalmajor der Polizei im Ruhestand David Tsur: „Die Angst der Menschen, einen Fehler zu machen, ist problematisch. Sie kann lähmen und dazu führen, dass man zögerlich handelt und nicht die notwendigen Risiken eingeht und begünstigt indirekt die Etablierung von Mittelmäßigkeit.“ 269

Oberfeldärztin a.D. Dr. Helke Zielonka: „Ich denke einfach, dass man das Vertrauen seines Personals und das Vertrauen in sein Personal haben muss. Ich muss wissen, was sie können, wozu sie fähig sind. Das war in Auslandseinsätzen manchmal schwierig, weil es im Vorfeld wenige Zusammenziehungen gab.“	282
Aswan Zuabi: „Für mich als Führungskraft ist es wichtig, meine Mitarbeiter und ihre persönliche und berufliche Resilienz und ihre berufliche Erfahrung zu diagnostizieren und zu kennen.“	297
4. Zusammenfassung	306
5. Literaturverzeichnis	321