

Umgang mit und in Krisen – der Blick nach vorn entscheidet



Authentizität, Transparenz und Vertrauen: Dr. Henrik Ahlers schildert, worauf es ihm im Krisenmanagement ankommt.

Das Interview führte Laura Bekierman.

Herr Ahlers, wie gehen Sie persönlich mit Krisen um?

Ahlers: In Krisensituationen richtet sich mein Blick nach vorne. Was kann ich sofort anpacken? Was muss als erstes gelöst werden? Wie kann ich es wieder in ein positives Momentum bringen? Ich bin immer dann sehr ruhig, wenn ich das Gefühl habe, ich habe es durch das eigene Handeln unter Kontrolle. Hilflös sein, ja, ohnmächtig zu sein, ohne Macht zu sein, das ist schwierig. Sobald man aber selber gestalten kann, lässt sich ein Ziel viel eher erreichen. Und das, finde ich, ist dann schon sehr entscheidend zur Mobilisierung der Extrakräfte, die notwendig sind, um aus so einer Krise herauszukommen.

Worauf kommt es bei einem guten Krisenmanagement an?

Ahlers: Beobachtungen zeigen, dass oft unerwünschte und reputations-schädliche Dinge auch nach der tatsächlichen Krise passieren. Dadurch verschärft der Umgang mit der Krise das Problem oft zusätzlich. Daher hatten wir uns vorgenommen: Wir wollen keine Fehler im Krisenmanagement machen. Entsprechend wollten wir die Ereignisse Schritt für Schritt sorgfältig aufarbeiten und dabei selber unseren Werten und unserem Weg treu bleiben. Ich glaube, es ist ganz entscheidend, dass man sich immer wieder zurückbesinnt, worauf es jetzt ankommt. Und nicht anfängt selber zu tricksen, sondern zu sagen „ja, Dinge sind

„Ich glaube, es ist ganz entscheidend, dass man sich immer wieder zurückbesinnt, worauf es jetzt ankommt.“



Foto: EY Deutschland

Dr. Henrik Ahlers leitet seit April 2021 die deutsche EY-Praxis und ist Vorsitzender der Geschäftsführung von EY Deutschland.

Von Juli 2018 bis Juni 2021 hatte er die Rolle des Tax Leaders für Deutschland, Schweiz und Österreich inne. Zuvor war er seit 2010 Leiter der Steuerabteilung von EY Hannover sowie seit 2013 Leiter des Qualitätsmanagements für die Steuerberatung in Deutschland, Schweiz und Österreich.

passiert, jetzt können wir es nicht mehr ändern“. Ich glaube, das ist entscheidend, dass man nicht aufgeregt den nächsten Fehler macht.

Wie kommuniziert man in Krisenzeiten mit Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern? Wie gibt man ihnen Halt?

Ahlers: Wir haben im Normalbetrieb einen bestimmten Ablauf und einen hohen Anspruch an die Qualität unserer Kommunikation. Alles wird sorgfältig abgewogen, es muss gefühlt „perfekt“ sein, obwohl es das wahrscheinlich gar nicht gibt. Aber das ist der Anspruch. In Krisenzeiten ist dies nicht immer durchzuhalten, denn nicht immer gibt es sofort eine ideale Lösung. Daher haben wir uns darauf fokussiert zu kommunizieren, was gerade passiert und so



Transparenz hergestellt. Was beschäftigt uns, und was sind unsere nächsten Schritte? Was wollen wir erreichen? Und das hat den Mitarbeitenden bereits geholfen. Zu wissen, jemand denkt darüber nach. Wenn wir nicht mehr Details preisgeben konnten, habe ich immer gesagt: „Ich kann euch eins sagen, am Ende des Tages ich schlafe noch gut“. Mein „Ich schlafe gut“ entwickelte sich so zu einem geflügelten Wort.

Nicht perfekt sein klingt nachvollziehbar, aber gerade in der Krise besonders herausfordernd. Können Sie das näher erläutern?

Ahlers: Ein Perfektionismus im Sinne von „es muss genauso werden, wie ich es mir idealerweise vorstelle“, hilft in der Krise überhaupt nichts. In der Krise muss das Leitbild sein, „ich habe alles getan, was ich tun konnte, und alles Weitere ist außerhalb meiner Kontrolle“. Die Frage ist auch, wie viel Energie verwende ich auf eine Maßnahme, denn die Ressourcen sind endlich. Und manchmal ist eine schnelle 80-Prozent-Maßnahme geeigneter als eine lange vorbereitete.

Welche Haltung hilft Ihnen während der Krisenbewältigung?

Ahlers: Ich glaube dieses Mindset, dass man sagt „ich weiß nicht alles und es ist nicht ausgeschlossen, dass ich Fehler mache. Aber ich handle mit besten Absichten“. Das ist auch etwas, was in der Krise wichtig ist. Ich glaube, wenn man für sich in Anspruch nimmt, schon alles zu wissen, schließt man viele Optionen aus. Es geht darum, dass man die Dinge lernen kann und muss, die es braucht. Zu denken, man kann alles, was man für die Aufgabe braucht, das wäre sehr vermessen. Und das ist auch ein gefährlicher Mindset für so eine Situation.

Welche Werte sind Ihnen während des Krisenmanagements wichtig?

Ahlers: Authentizität und Integrität. Wenn man immer sagt, wir haben nichts falsch gemacht, dann ist man auf Dauer nicht glaubhaft, denn das unerwünschte Event ist ja eingetreten. Im Vordergrund stand auch der Gedanke, dass der Erhalt der Arbeitsplätze für unsere Mitarbeitenden unsere wichtigste Aufgabe ist.

Was brauchen Sie, um Krisen zu managen?

Ahlers: Ein gutes Team. Und das ist wichtiger als die konkreten Aufgaben. Ich schaue erstmal, ob ich die richtige Auswahl an Teammitgliedern habe. Ich frage mich: „Habe ich alles, was ich jetzt brauche, um mich auf den Weg zu machen?“.

Wie setzt sich ein gutes Team zusammen?

Ahlers: Ich glaube, in dem Moment der Krise ist das Vertrauen untereinander wichtiger als die technische Kompetenz. Es braucht Menschen, die

sich blind aufeinander verlassen können, auch wenn es richtig schwierig wird. Sie dürfen nicht noch Energie darauf verwenden, was andere womöglich über Aussagen und Entscheidungen denken. Dann verlieren sie schon wieder Energie, die für die Problemlösung fehlt.

Was gibt Ihnen Hoffnung und Zuversicht? Im Kleinen wie im Großen?

Ahlers: Ich glaube, dass Menschen in den vergangenen Jahrzehnten immer den Anspruch hatten, dass es Fortschritt gibt und dass sich ihre Situation verbessert. Das war der Grundantrieb. Das fängt persönlich an, dass man bestimmte Dinge dann besser können möchte oder sich weiterbilden möchte, wenn man in Richtung eines Zielbildes arbeitet, das besser ist als der Ist-Zustand. Dann ist man automatisch positiv gestimmt. Nur

„Daher haben wir uns darauf fokussiert zu kommunizieren, was gerade passiert und so Transparenz hergestellt.“



empfinde ich in Deutschland momentan eine andere Stimmungslage: Wir beklagen zum Beispiel, dass die Infrastruktur zerfällt, die Züge nicht pünktlich sind und die Bürokratie nicht digitalisiert ist und daher altbacken und ineffizient wirkt. So entstand ein negatives Gesamtbild. Das schafft keine Zuversicht, weil wir in Deutschland mit dem Narrativ „der nächsten Generation wird es besser gehen als der der hiesigen“

großgeworden sind. Daher geht es jetzt darum, mit Zuversicht Dinge anzupacken, die jeder in der eigenen Hand hat. Diese positive(re) Grundhaltung nehme ich wieder verstärkt wahr. Und daher ist mir nicht bange, dass wir auch diese Krise meistern und Deutschland eine positive Zukunft hat.

„(...) in dem Moment ist das Vertrauen untereinander wichtiger als die technische Kompetenz. Menschen, die sich blind aufeinander verlassen können, auch wenn es richtig schwierig wird. Sie dürfen nicht noch Energie darauf verwenden, was andere womöglich darüber denken und machen.“

„Wenn ich nicht loslaufe, finde ich auch nie raus, ob es möglich gewesen wäre.“

für mich die wichtigste Botschaft. Man muss loslaufen. Wenn ich nicht loslaufe, finde ich auch nie raus, ob es möglich gewesen wäre.

Gibt es eine Botschaft, die Sie Menschen, egal auf welcher Hierarchieebene, in einer Krise mitgeben können?

Ahlers: Ehrlich gesagt, unser neuer Unternehmens-Claim „Shape the future with confidence“. Das spricht mir aus dem Herzen. Er drückt für mich dieses „ins Handeln kommen“ oder, ein bisschen pathetisch verliebt, „ins Gelingen“ aus. Das ist

