

Corona und die Arbeitswelt

Was sollen Führungskräfte in der Krise tun?

In Zeiten einer Krise ist gute Führung wichtiger denn je. Aber wie geht das, wenn Sorge und Angst dominieren? Eine Psychologin und Führungskraftetrainerin im Gespräch.

Von URSULA KALS



© dpa

Derzeit ist für viele Arbeitnehmer Homeoffice angesagt.

Frau von Elverfeldt, wie gelingt Führung in Zeiten der Krise?

Dazu braucht es im Wesentlichen drei Dinge: Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit. Zunächst ist es wichtig, die eigene Rolle und deren Handlungsoptionen zu verstehen, um in diesem Rahmen gestalten zu können und selbstwirksam zu agieren. Wenn die eigene Tätigkeit als sinnvoll erlebt wird, zum Beispiel, weil man zu einem größeren Ganzen oder dem Wohl anderer beiträgt, wachsen Kraft und Motivation.

Was kann der Einzelne konkret tun, um diese Krise gut zu meistern?

Zunächst einmal akzeptieren was ist: Fakten, Verhaltensregeln und auch Gefühle. Was ist, ist! Ganz wichtig, um Transparenz herzustellen: Sorgsam die Fakten aus seriösen Quellen prüfen.

Was ist als Führungskraft kommunikativ zu beachten?

Für Klarheit, Orientierung und Prioritäten sorgen: Wesentliche Fakten offen und klar kommunizieren. Zugeben, wenn aktuell der Planungshorizont stark verkürzt ist. In einer Krise, wie bei einem Brand, braucht es Klarheit in der Führung und eine Entscheidung und keine Diskussion. Eine womöglich nicht sofort optimale Entscheidung ist besser als gar keine Entscheidung. Die Kommunikation stärker aufrecht erhalten und digitale Kommunikation intensivieren: In unsicheren Zeiten benötigen Menschen mehr Kommunikation, regelmäßige Updates zu festen Zeiten, Kontakt über Video und Telco im Team wie auch im 1to1. Den Kontakt untereinander anregen, wie zum Beispiel Verabredungen mit dem Kollegen zum Skype-Lunch.

Für diese Ausnahmesituation gibt es keine Blaupause. Was hilft noch, durchzuhalten bei kurzen Planungshorizonten?

Erfahrungswerte und eigene Stärken nutzen: Was gibt mir Kraft? Was hat bei früheren Herausforderungen im Umgang mit Unsicherheit geholfen etwa man ist Vater oder Mutter geworden, umgezogen, hat berufliche Krisen erfolgreich gemeistert. Dadurch wird das Gefühl des Selbstvertrauens gestärkt.

Was hilft noch, die vielzitierte Selbstwirksamkeit zu stärken?

Aktiv werden: Wozu kann ich diese Krise nutzen? Zum Beispiel Prioritäten und Gewohnheiten hinterfragen, neue Gewohnheiten, Rituale und Alltagsrhythmus etablieren, Neues lernen, Vertrauen und Flexibilität trainieren, anderen helfen, sich körperlich oder manuell und kreativ betätigen. Was gibt Sinn oder was ist wesentlich und führt zu innerer Zufriedenheit? Was kann ich anderen geben? Jeder einzelne kann einen Unterschied machen. Angenommen ich blicke ein Jahr später zurück und tausche mich mit anderen darüber aus. Vielleicht wird die Welt nicht mehr dieselbe sein wie vorher, dennoch werden wir vermutlich das mehr schätzen, was wir vorab entbehren mussten, so wie man nach einer Fastenzeit das Essen viel bewusster genießen kann. Anderen zu helfen, stärkt das Selbstvertrauen ebenso wie den Fokus auf das zu richten, was mir keiner nehmen kann zum Beispiel meine Stärken, Kompetenz, Erfahrungen, Glaube, Wille, Vertrauen.

Wie kann ich als Führungskraft Vorbild sein, wenn Kontrollverlust droht?

Sich und das Umfeld an die langfristige Mission erinnern: Die Mitarbeiter gewinnen, weiterhin zu dieser Mission solidarisch beizutragen, auch wenn taktische Kurskorrekturen notwendig sind. Als Vorbild agieren: Was sollen meine Mitarbeiter über mich sagen, wenn diese Krise vorbei ist? Der Kapitän verlässt als letzter das Schiff. Beispiel: Eine Kundin von mir leitet unter anderem die Produktion und ist als einziges Mitglied des Vorstands noch im Büro, um bei ihren Mitarbeitern zu sein.

Manche Führungskräfte erscheinen erstaunlich menschlich.

Das ist eine Chance, sich empathisch zu zeigen: Anteil nehmen am Leben der Anderen und sich selbst als Mensch zeigen, um Verbundenheit herzustellen. Beispiel: Ein Kunde von mir empfand es als erleichternd, dass der CEO bei einer Videokonferenz mit allen in privater



Psychologin und Führungskräfte-Coach Felicitas von Elverfeldt, Bild: privat

Kleidung zu Hause saß und man im Hintergrund seine Kinder hörte. Das gab ihm als Vater das Gefühl der Verbundenheit.

Wie lässt sich diese Verbundenheit steigern?

Durch Austausch mit anderen, denen es ähnlich geht. Vielleicht mit anderen nach Anregungen suchen, was den Umgang erleichtern kann. Wie kann ich die unterstützen, denen es noch schlechter geht, etwa Kollegen, die im Unternehmen sein müssen, eine Geste der Dankbarkeit zeigen. So haben zum Beispiel bei einem Kunden von mir die Mitarbeiter aus dem Homeoffice für ihre Kollegen im Unternehmen ein „Dankeschön-Video“ erstellt.

Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiter motiviert bleiben?

Wertschätzung kommunizieren und über Handlungen ausdrücken: Dank möglichst konkret aussprechen, beispielsweise Essen für alle, die noch am Arbeitsplatz sein müssen, spendieren.

Wie gehe ich mit Konflikten um, wenn ich nur virtuell Kontakt halten kann?

Zunächst ist es wichtig, nicht aus dem Affekt zu agieren, sondern emotional Abstand zu gewinnen und dann zu versuchen, die Reaktion des anderen zu verstehen, auch wenn sie einem nicht gefällt. Dazu ist es hilfreich, sich mit dessen Persönlichkeit, seinen Bedürfnissen sowie seiner aktuellen Situation zu beschäftigen. Die meisten Menschen schließen von sich auf andere und erwarten, dass andere sich so verhalten, wie man es selbst tun würde. Wer die Reaktion des anderen verstehen kann, statt sie zu bewerten, wird dadurch selbst gelassener und kann souveräner Konflikte konstruktiv lösen. Konflikte lassen sich nicht gut per E-Mail klären. Ein Gespräch per Telefon oder Video zum richtigen Zeitpunkt für beide Seiten ist besser. Wer sich auf die Mentalität beziehungsweise Persönlichkeit des Gegenübers einstellt, wird den anderen leichter überzeugen und bleibt dabei immer noch authentisch.

Was kann ich tun, wenn andere sich nicht an die Sicherheitsvorkehrungen halten?

Um die Unbelehrbaren zu überzeugen, kann es helfen, an etwas zu appellieren, was auch denen wichtig ist. Wer sich zum Beispiel nicht an den Sicherheitsabstand hält, kann vielleicht dadurch überzeugt werden, dass er das Leben anderer gefährdet, durch Ansteckung anderer die Krise mit allen Einschränkungen noch länger dauern wird oder daran erinnern, welches

Vorbild man selbst für die eigenen Kinder oder andere sein möchte. Wenn die Einhaltung der Sicherheitsvorkehrungen dann immer noch nicht umgesetzt wird, braucht es wie in der Kindererziehung, klare Konsequenzen.

Wie gebe ich Mitarbeitern Orientierung und zugleich Selbstverantwortung?

Wichtig ist zunächst für sich zu klären: Was ist meine Verantwortung in meiner Rolle als Führungskraft und was ist in der Verantwortung der Mitarbeiter? Eine Führungskraft sollte in einer Krise für Prioritäten sorgen und sich menschlich zeigen. Zugleich ist es wichtig, den Mitarbeitern ihren Teil der Verantwortung zu überlassen zumal durch das Gefühl der Selbstverantwortung das Selbstvertrauen und Vertrauen der Mitarbeiter gestärkt werden. Die Führungskraft kann Regeln geben, was jeder tun kann, wie bei Corona Hände waschen und zugleich die Mitarbeiter anregen, sich untereinander zu unterstützen und im Team eigenständig Lösungen und best practises zu erarbeiten.

In der Krise zeigt sich der Charakter eines Menschen: Wie gehe ich mit menschlichen Enttäuschungen um?

Eine Enttäuschung ist das Ende einer Täuschung. Auch wenn es zunächst schmerzhaft ist, ist eine Enttäuschung hilfreich, um Menschen zukünftig besser einschätzen zu können.

Wie begegne ich Kollegen, die emotional mit der Situation nicht gut umgehen können und leiden?

Zunächst ist es wichtig, Verständnis für die emotionalen Reaktionen der Kollegen zu entwickeln, indem man sich daran erinnert, in welcher Situation man selbst einmal ähnlich reagiert hat. Zugleich sollte man sich ausreichend abgrenzen und sich fragen: Wer hat gerade das größere Problem? Wer Kollegen, die emotional leiden, helfen möchte, kann sich verständnisvoll und empathisch zeigen und zugleich den Kollegen an seine Stärken, Kompetenzen und Erfahrungen in anderen gemeisterten Krisen erinnern.

Wie kann ich souverän bleiben, auch wenn im Umfeld viel Angst herrscht?

Das Erleben von Angst und Stimmungsschwankungen ist individuell stark unterschiedlich und abhängig von der eigenen Persönlichkeit und der Lernbiografie. Gab es beispielsweise in der Biografie Erfahrungen von Hilflosigkeit, so kann dies in einer neuerlichen Krise entweder zu einer Reaktivierung dieses Musters führen oder zur absoluten Verdrängung, wodurch man auf ängstliche Mitmenschen nur noch mitleidig herabblickend oder genervt reagiert. Grundsätzlich ist es wichtig, die eigenen Reaktionen auf Krisen-Situationen mit gesunder Distanz zu hinterfragen und sich mit den eigenen Gefühlen auseinanderzusetzen, um ihnen durch Annahme die Wirkung zu nehmen. So werden wir frei und nicht mehr von automatisch ablaufenden Mustern gesteuert.

Das klingt ziemlich anspruchsvoll, wie kriege ich das denn hin?

Hilfreich ist die achtsame Balance zwischen Gefühl und Vernunft ohne Scheinrationalisierung oder Gefühlsüberflutung. Ist die gefühlte Angst angemessen zur

tatsächlich drohenden Gefahr? Ist das Risiko, zum Beispiel kein Klopapier zu haben tatsächlich lebensbedrohlich oder worum geht es? Angst und das Gefühl der Hilflosigkeit können durch das Gefühl der Gemeinschaft aufgefangen werden. Da Emotionen eine „Motion“, somit Bewegung, erfordern, ist auch jegliche Form körperliche Aktivität hilfreich. Auch Rituale haben die Funktion von „Haltegriffen für die Seele“ und stabilisieren.

Wie stelle ich mich darauf ein, wenn sich die Situation noch Monate hinzieht?

Die Situation und die damit einhergehenden Gefühle anzunehmen, ist das Wesentliche. Auch wenn ich die äußeren Umstände nicht ändern kann, entscheide ich, wie ich damit umgehe.

Gefühl im 24-Stunden-Modus arbeiten, wie gelingt da eine kurze Auszeit?

Gelassenheit und Abstand: Bewusste Atmung und Musik entspannen. Humor oder Ablenkung helfen zur emotionalen Distanzierung. Dankbarkeit stärkt. Anderen helfen, denen es schlechter geht. Kontakt halten und emotional in Verbindung bleiben über digitale Medien. Bewusst wahrnehmen und beispielsweise den Anblick der Natur, eines geliebten Menschen, einen Moment der Ruhe oder ein gutes Essen genießen. Körperliche Betätigung wie Sport, einfach mal zum Lieblingslied tanzen oder mitsingen, bauen Stress ab.

Quelle: F.A.Z.

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 2001–2020

Alle Rechte vorbehalten.