„Chefs haben die Chance, sich empathisch zu zeigen“

Wie bleiben Führungskräfte jetzt starke Chefs?

Dazu braucht es drei Dinge: Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit. Es ist wichtig, die eigene Rolle und deren Handlungsoptionen zu verstehen, um gestalten zu können und selbstwirksam zu agieren. Wird die Tätigkeit als sinnvoll erlebt, 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 kommunikativ zu beachten?

Für Klarheit, Orientierung und Prioritäten sorgen: Fakten offen und klar kommunizieren. Zugeben, wenn aktuell der Planungshorizont stark verkürzt ist. In einer Krise braucht es Klarheit in der Führung, eine Entscheidung und keine Diskussion. Eine Entscheidung ist besser als keine Entscheidung. In unsicheren Zeiten benötigen wir mehr Kommunikation, Updates zu festen Zeiten, Kontakt über Video und Telko im Team.

Für diese Ausnahmesituation gibt es keine Blaupause. Was hilft noch?

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. Prioritäten und Gewohnheiten hinterfragen, neue Rituale und Alltagsrhythmen etablieren, Neues lernen, sich körperlich und kreativ betätigen. Was führt zu innerer Zufriedenheit? Jeder Einzelne kann einen Unterschied machen. Angenommen, ich blicke ein Jahr später zurück und tausche mich darüber aus: Wir werden das mehr schätzen, was wir entbehren mussten, so wie Essen nach einer Fastenzeit. Anderen zu helfen stärkt das Selbstvertrauen wie den Fokus auf das zu richten, was mir keiner nehmen kann, meine Stärken, Erfahrungen, Kompetenz, Glaube, Wille, Vertrauen.

Wie kann ich Vorbild sein, wenn Kontrollverlust droht?

Sich und das Umfeld an die langfristige Mission erinnern, solidarisch beizutragen, auch wenn taktische Kurskorrekturen notwendig sind. Was sollen meine Mitarbeiter über mich sagen, wenn diese Krise vorbei ist? Der Kapitän verlässt als Letzter das Schiff. Eine Kundin von mir ist als einziges Mitglied des Vorstands noch im Büro bei ihren Mitarbeitern.

Manche Führungskräfte erscheinen aktuell erstaunlich menschlich.

Das ist eine Chance, sich empathisch zu zeigen: Anteil nehmen am Leben der anderen, um Verbundenheit herzustellen. Wie kann ich die unterstützen, denen es noch schlechter geht, etwa Kollegen, die im Unternehmen sein müssen, eine Geste der Dankbarkeit zeigen.

Wie bleiben Mitarbeiter motiviert?

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?

Nicht aus dem Affekt agieren, emotional Abstand gewinnen. Menschen schließen oft von sich auf andere und erwarten, dass andere sich so verhalten, wie man es selbst tun würde. Es hilft, den anderen zu verstehen, statt zu bewerten. Ein Gespräch zum richtigen Zeitpunkt für beide Seiten ist besser als per Mail.

Was tun, wenn andere notwendige Sicherheitsvorkehrungen ignorieren?

Es kann helfen, an etwas zu appellieren, was auch denen wichtig ist: dass er das Leben anderer gefährdet, die Krise mit allen Einschränkungen länger dauert oder welches Vorbild er sein möchte. Sonst braucht es, wie in der Kindererziehung, klare Konsequenzen.

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

Wie begegne ich Enttäuschungen?

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 kann ich souverän bleiben, wenn im Umfeld Angst herrscht?

Wichtig ist, die eigenen Reaktionen auf Krisen mit gesunder Distanz zu hinterfragen, sich mit seinen Gefühlen auseinanderzusetzen, um ihnen durch Annahme die Wirkung zu nehmen. So werden wir frei und nicht mehr von automatisch ablaufenden Mustern gesteuert.

Wie kriege ich das denn hin?

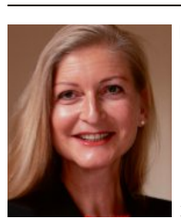
Durch die achtsame Balance zwischen Gefühl und Vernunft ohne Scheinrationalisierung oder Gefühlsüberflutung. Ist die gefühlte Angst der tatsächlich drohenden Gefahr angemessen? Ist das Risiko, kein Klopapier zu haben tatsächlich lebensbedrohlich, oder worum geht es? Angst kann durch das Gefühl der Gemeinschaft aufgefangen werden.

Wie gelingt eine kurze Auszeit?

Bewusste Atmung und Wahrnehmung sowie bei Musik entspannen. Humor oder Ablenkung helfen zur emotionalen Distanzierung. Dankbarkeit und anderen helfen stärkt.

Die Fragen stellte Ursula Kals.

Das ganz Interview lesen Sie auf faz.net



Felicitas von Elverfeldt ist Psychologin und Führungskräfte-Coach in Frankfurt.

Foto Archiv

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Alle Rechte vorbehalten. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv