

**Meike Fabian, Klaus Junghans, Ina Kramer**

## **Aus der Krise Führen. Herausforderungen für Führungskräfte in Zeiten der Lockerungen nach dem Lockdown – Wie den Übergang und neue Un-eindeutigkeiten managen?**

### **Immer noch Krise?**

Wir sitzen in Cafés, treffen uns wieder mit Freunden, Lockerungen überall. Wer mag da eigentlich noch von Krise sprechen? Wir sollten es tun, denn während im öffentlichen Leben zunehmend Normalität Einzug hält, ist in Organisationen und Unternehmen Vieles noch immer im Krisenmodus. Oftmals steigen die Herausforderungen sogar, denn Folgen der vergangenen Wochen werden jetzt erst sichtbar. Führungskräfte sind in besonderem Maß gefordert. Sie müssen mit zum Teil täglich wechselnden Vorschriften, Kontrolle der Maßnahmen und einem noch gewachsenen Maß an Eigenverantwortung umgehen. Der Lockdown hat vieles eindeutiger geregelt. Der Übergang in die Normalität ist alles andere als normal.

Die „Corona-Krise“ stellt alle vor ungeahnte Herausforderungen, es gibt niemanden, der sich herausnehmen kann, sei es privat oder beruflich. Was gestern noch galt – sich die Hände zur Begrüßung reichen, ein freundliches Lächeln als Ausgleich eines Missverständnisses, spielende Kindergruppen, spontane Treffen mit Kolleg\*innen im Flur – gilt heute nicht mehr. Sicherheiten haben sich aufgelöst.

An ihre Stelle sind keine neuen Sicherheiten getreten, sondern situative Regelungen: Shutdown, Reisewarnungen, Masken, Hygiene- und Abstandsregeln, ...

Wann und wie wir zurückkehren können in die alten Sicherheiten? Unklar!

Warten oder Neues Entwickeln? Wer weiß das schon!

Handeln und entscheiden? Den ganzen Tag, 24/7 – ob wir wollen oder nicht!

Letzteres gilt in besonderer Weise für Führungskräfte, in der Politik genauso wie in Unternehmen und Organisationen!

### **Die Krise wirkt wie ein Brennglas.**

Helmut Schmidt prägte den berühmten Satz „Charakter zeigt sich in der Krise“. Und dies gilt vermutlich nicht nur für einzelne Personen, sondern ist auch übertragbar auf Teams und Organisationen. Manch einer reibt sich die Augen bei der Beobachtung individueller und organisationaler Reaktionsmuster: Rückzug oder Attacke – der Ruf nach starker Autorität oder

der Wunsch nach eigenständiger, autonomer Entscheidung – radikale Lösungen oder vorsichtiges Herantasten – Anpassung oder Rebellion.

Phänomene und Wirklichkeiten, die vorher schon da waren, treten nun stärker und konturierter zutage, wie unter einem Brennglas. Dies gilt auch für das Führungshandeln. Selbstverständlichkeiten müssen befragt, Sicherheiten neu gewonnen werden. Die Anforderungen an Führungskräfte sind nicht neu, aber unter diesem Brennglas sind sie anders.

Gerade in der zweiten Phase der Krise, dem Übergang in die „Normalität“, zeigt sich die Krisenfestigkeit einer Organisation. Denn jetzt kommt es darauf an, wieder zueinander zu finden, persönliche und meist diverse Sicherheitsbedürfnisse sowie Vorgaben von außen in allgemeingültige Sicherheits- und Hygienekonzepte zu gießen. Hier gibt es Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationen und Betrieben. Je nach Autonomie oder Abhängigkeit von Trägern und Behörden sind die Führungskräfte z. B. unterschiedlich stark der Kontrolle von außen (Träger, Kommunen, Innungen etc.) ausgesetzt. Jedoch gilt für alle, dass Führungskräfte in Zeiten der schrittweisen Normalisierung bei gleichzeitigem Imperativ der Nicht-Ansteckung vor große Herausforderungen gestellt sind.

Während der Lockdown kaum Spielraum für Diskussionen ließ, was viele Führungskräfte (neben den darin enthaltenen Zumutungen) auch Handlungssicherheit vermittelte, ist jetzt der Spielraum erweitert und die Selbst-Verantwortung in den Organisationen wächst. Dies steht jedoch einem häufigen Angst-Impuls des Menschen deutlich entgegen: Einer da oben möge doch sagen, was richtig und falsch ist.

## **Krisensituationen können als komplexe Probleme betrachtet werden.**

Das bedeutet, dass es eine Vielzahl von Zusammenhängen und Abhängigkeiten gibt, die nicht in Gänze überschaubar bzw. berechenbar im Sinne einer Wenn-Dann-Logik sind.

Entscheidungen können ungewollte und unberücksichtigte (Neben-)Folgen haben. Präzise Vorhersagen sind nicht möglich. Diese Intransparenz kann durch die Informationsflut, die zu verarbeiten ist, noch verstärkt werden. Tatsächlich befinden sich alle – einschließlich unserer Regierungen – in einem Prozess von „Versuch und Irrtum“. Ob etwas hilft, kann nur probiert werden. Das gilt insbesondere für stressgeplagte Organisationen der Wohlfahrtspflege (Jugend- und Familienhilfe, Altenhilfe, etc.), wo Sicherheits- und Hygieneregeln nicht selten dem Organisationsziel und pädagogischen Konzepten unversöhnlich gegenüber stehen. Kein Betrieb, keine Behörde, kein Unternehmen kann sich von dieser Problematik vollkommen freisprechen. Selbst das Führen auf Sicht fühlt sich an wie Stochern im Nebel.

## **Wie sieht die Arbeitsrealität gegenwärtig aus?**

In vielen Feldern sind getrennte Schichten in festen Zusammensetzungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeführt worden. Austausch und Berührungen zwischen diesen Schichten gibt es nur noch virtuell. Eine hohe Kommunikationsnotwendigkeit trifft auf

erschwerter Erreichbarkeit. Mitarbeiter wie Führungskräfte stehen vor einer hohen technischen Lernkurve, der sich alle stellen müssen. Nicht selten werden in hohem Tempo Digitalisierungsprozesse durchgesetzt, oft mit einseitigem Fokus auf die Vorteile und ohne Rücksicht auf die Verluste, die diese auch mit sich bringt.

In anderen Feldern kommen die Mitarbeitenden, zum Teil die Führungskräfte selbst, zurück aus dem Homeoffice – oft mit einer Fülle neuer persönlicher Erfahrungen in einem Spannungsfeld zwischen Irritation, diffuser Angst und kreativen Wandelideen. Während die einen von der ersten wirklichen Krisenerfahrung ihres Lebens sprechen, verkünden anderen fast euphorisch eine positive Zeitenwende durch Corona. Die eine ist heilfroh wieder im Betrieb zu sein, der andere hat echtes Gefallen am Homeoffice gefunden und kommt nur widerwillig zurück. Tatsächlich sind diese unterschiedlichen Betroffenheiten und Angst-Reaktionsmuster genau das, was – unverstanden und unbesprochen – zu Spaltungsprozessen in Organisationen führt, also eine Tendenz zu Richtig- und Falschdenken fördert. Konflikte sind vorprogrammiert. Hinzu kommen diverse Ängste und Unsicherheiten existenzieller, gesundheitlicher, wirtschaftlicher und sozialer Art, die bewältigt werden müssen.

## **Die besonderen Situationen der Frauen in der Krise.**

Frauen – vor allem, wenn sie Mütter sind – scheinen im besonderen Maße die Verliererinnen der Krise zu sein. Geschlossene Kitas, Homeschooling, pflegebedürftige Eltern, geringeres Einkommen oder gar alles zusammen hat sie in alte, längst vergessene Zeiten zurückkatapultiert. Es wird sich erst zeigen, inwieweit sich diese Situation und die darin enthaltene Belastung langfristig auf die berufliche Situation von Frauen auswirken werden. Denn in der Krise selbst wird keine Mutter sich mit ihrem Vorgesetzten oder ihrem Partner konfliktuell auseinandersetzen. Es gilt erst einmal zu funktionieren. Führungskräfte sollten jedoch ein besonderes Augenmerk auf diese Entwicklung legen, denn kein Unternehmen kann es sich auf Dauer leisten, (hoch) qualifizierte Frauen (wieder) zu verlieren.

## **Schwer besprechbar, weil moralisch hoch aufgeladen.**

In jedem Team sind unterschiedliche Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter zu Gefährdung und Sicherheit vorhanden. Während der eine den Mundschutz für eine notwendige Maßnahme hält, sieht der andere in ihm eine unnütze und quälende Angelegenheit. Während die einen Angst vor Ansteckung haben, plagt andere die Angst vor dem Verlust von Freiheit.

Hinzu kommen neue Widersprüchlichkeiten. Während Gruppen- und Teamerlebnisse wegfallen, entsteht eine neue und interessante Form der Nähe: der Blick in die privaten Räume im Homeoffice: Da entdeckt man plötzlich Einrichtungsdetails, die man dem Kollegen nie zugetraut hätte, der Gatte oder die Kinder laufen plötzlich durchs Bild, aber man erfährt vielleicht auch von Vorerkrankungen und Risikogruppen der Kolleg\*innen, private Lebenssituationen werden transparenter. Diese Nähe kann eine Möglichkeit für Kommunikation und Kooperation darstellen. Denn neben den großen Belastungen zeigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Teams oft enormes Potential zur Solidarität, stellen sich

den Herausforderungen und wachsen förmlich über sich hinaus. Die Krise setzt neben der Angst eben auch ungeahnte Kreativität bei der Entwicklung von Lösungen, Experimentierfreude und Fehlerfreundlichkeit frei, die Führungskräfte wahrnehmen, fördern und nutzen können.

Ob es einer Organisation oder einem Betrieb gelingt, diese Krise zu meistern, also das Potential zur Krisenbewältigung freizusetzen, hängt stark von den Führungskräften ab. Wie kann es zum Beispiel gelingen, all die widersprüchlichen Phänomene zunächst mal als solche und als Bewältigungsmechanismen nebeneinander zu legen und festzustellen, wie unterschiedlich die Menschen sind? Und gerade diese Diversität zu nutzen, um zu möglichst guten Lösungen für alle zu kommen.

## **Führungskräfte schaffen Kultur – auch oder gerade in Krisenzeiten!**

Führung ist immer persönlich! Das gilt auch, wenn es virtuell wird. Raum und Atmosphäre zu schaffen, kann den Zusammenhalt stärken und hilft als Mensch und als Team zu wachsen; neue Qualitäten und Ressourcen zu entdecken – auch in dieser Krise.

### **In Beziehung bleiben**

Wie kann die Führungskraft zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Beziehung bleiben, wenn das aktuelle Heilmittel heißt, einander fern zu bleiben? Was ersetzt den Kaffeeautomaten, an dem man sich treffen und private, persönliche und berufliche Themen ansprechen, informell Druck abbauen, kurze Absprachen treffen und Neuigkeiten austauschen kann?

Es gilt zunächst, die neue Situation wahrzunehmen, anzunehmen und sich einen Überblick zu verschaffen. Womit bzw. mit wem habe ich es zu tun? Was ist neu und anders für meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für meine Teams? Wo entstehen und zeigen sich Verbindungen und Abhängigkeiten? Vor der Handlung sollte immer eine Bestandaufnahme stehen.

Was für ein Team habe ich? Nähe, Zugehörigkeit und Einfluss sind Grundbedürfnisse von Menschen. Wie ist es darum im Team bestellt? Unter Umständen kennen die Teammitglieder ihren Platz nicht mehr, müssen Rollen und Positionen neu klären.

Eine klare und deutliche Kommunikation und designierte Orte/Räume/Plätze für diesen Austausch sind hilfreich. Dort können Spannungsfelder wahrgenommen, zugelassen und benennbar gemacht werden. Und zunächst überhaupt erst einmal besprochen werden, was ist: Wie ist die Situation im Team? Wer kooperiert mit wem? Wer behindert wen? Wo sind Spannungen und Störungen? Was läuft gut? Worauf kann man sich verlassen? Darauf aufbauend können Lösungen gesucht werden und die Führungskraft kann Entscheidungen treffen. Es nutzt niemandem, wenn der Experte für eine bestimmte Fragestellung auf Grund der Teamdynamik nicht gehört werden kann oder sich gar nicht erst zu Wort meldet.

## **Transparenz und Verbindlichkeit schaffen**

Für Führungskräfte stellt sich die schwierige Aufgabe, in diesen Zeiten Sicherheit in der Unsicherheit zu vermitteln oder wie es das Verbandsforum der DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V.; Deutschlands größtem Fach- und Berufsverband für Supervisor\*innen und Coaches) titelte: „Mit Sicherheit ins Ungewisse“ zu führen. Als Führungskraft ehrlich, objektiv und transparent die aktuelle Situation des Unternehmens zu beschreiben und klare Aussagen zu treffen, gibt den Mitarbeitenden Sicherheit. Gleichzeitig ist in diesen Zeiten ja gerade das die schwierigste Aufgabe für Führungskräfte – klare und verlässliche Ansagen zu machen. Es gibt auf viele Fragen keine „sichere“ Antwort. Da hilft nur transparent zu kommunizieren, was man weiß und was man nicht weiß. Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Entscheidungswege und Vorgehensweisen sind ein wichtiger Faktor der Verlässlichkeit in der Führung.

Das offene Gespräch, das Interesse an und die persönliche Nachfrage in den Teams und mit Einzelnen schafft Nähe und Verbindung, denn die Mitarbeitenden stehen häufig nicht nur beruflich vor großen persönlichen Herausforderungen. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen auch privat unter hohem Druck. Führungskräfte, die hier Netzwerke fördern und Hilfen anbieten, fördern Vertrauen und machen ihr Unternehmen zukunftsfähiger.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für die Homeoffice nicht zum Berufsalltag gehörte, fühlen sich allein und unverbunden. Kleine Sicherheitsanker sind hilfreich. Zum Beispiel werden in vielen Teams und Belegschaften neue Rituale in der täglichen Zusammenarbeit geschaffen. Um in virtuellen Meetings sichere Umgangsweisen zu etablieren, gibt es ein morgendliches Check-In und ein nachmittägliches Check-Out per Videokonferenz. In diesem Meeting können unter anderem organisatorische Absprachen zu anfallenden Aufgaben auf kurzem Weg statt über viele E-Mails oder über eigentlich untersagte Messenger Dienste geklärt werden.

## **Gut für sich sorgen, um Gelassenheit und Ruhe ausstrahlen zu können.**

Zur Krise im Beruf kommt sonst nicht selten eine persönliche. „Ein normaler Mensch, der genug Schlaf bekommt und dessen Grundbedürfnisse wie Essen und Sicherheit abgedeckt sind, hat genug kognitive Bandbreite, um Entscheidungen zu treffen, die gut für ihn sind.“

Ramani Durvasula, Professorin für Psychologie an der Universität von Kalifornien, vergleicht im Deutschlandfunk die mentale Herausforderung in dieser Ausnahmesituation mit einem häuslichen Wifi-Netzwerk. „Hat man plötzlich 20 Computer laufen, lässt die Leistung rapide nach. In der jetzigen Situation ist die individuelle Bandbreite bereits durch existentielle Ängste, finanzielle Unsicherheit, soziale Distanz, Sorge um andere und Überforderung zu Hause enorm eingeschränkt.“ Durvasula erklärt: „Alles wird langsamer. Und nach unserer harmlosen Einkaufsaktion kommen wir nach Hause und fühlen uns völlig erschöpft, weil wir so viel nachdenken mussten. Und das hat ernste Konsequenzen für den Rest unseres Lebens.“

Verlangsamung in diesen Zeiten ist also normal und kein persönliches Manko. Erschöpfung kann ein Hinweis auf einen funktionstüchtigen moralischen Kompass sein. Eine Führungskraft muss ihre Grundbedürfnisse berücksichtigen und befriedigen. Ausreichend Schlaf, gutes Essen, Ablösung/Schichtwechsel und Übergaben wollen eingeplant sein. Erst so bleibt sie in der Lage, ruhig und gelassen die anstehenden Aufgaben mit hoher psychischer und kognitiver Anspannung zu bewältigen.

## **Reden hilft!**

Nicht nur in Teams und mit den eigenen Vorgesetzten und Mitarbeiter\*innen. Um all das gut bewältigen zu können, muss eine Führungskraft sich mit den eigenen Fragen und Ängsten auseinandersetzen und sich dafür geeignete Gesprächspartner\*innen suchen. Für die eigene Unterstützung sorgen und Orte des Austauschs und der Reflexion schaffen, ist kein Manko, sondern Ausdruck eines angemessenen Umgangs mit einer herausfordernden Situation. Schon die Möglichkeit, über die Belastungen sprechen zu können, hilft. In professionellen Coaches und Supervisor\*innen finden sie neutrale Gegenüber, Sparringspartner\*innen, Zuhörer\*innen und Wegbegleiter\*innen.

## **Nicht aufhören zu denken!**

Corona lehrt uns etwas Wichtiges: Wissenschaft oder Politik ist eine Methode und keine allwissende Institution. Sie lebt u. a. von der Falsifikation oder dem besseren Argument, also von Annahme und Irrtum und der daraus resultierenden Korrektur des Verhaltens. Daher ist es auch problematisch, allgemeingültige und alternativlose Entscheidungen zu fordern. Genau das aber ist das, was der ängstliche Mensch sich wünscht. Der da oben möge wissen, wie es geht („Söder Phänomen“).

Was bedeutet dies für Organisationen und Unternehmen? Expert\*innen müssen sich zusammensetzen, Führungskräfte müssen sich austauschen und Flexibilität zulassen: Was für das eine Team gilt, ist in dem nächsten (oft auch in derselben Organisation) nicht umsetzbar.

In der nun vermutlich viel länger andauernden Phase des Übergangs in die Normalität verhindern Top-Down-Verhaltensweisen, dass Mitarbeiter\*innen mitdenken und Verantwortung übernehmen und kreative Lösungen gefunden werden können. Das gilt im Übrigen auch für die ganz normale VUCA-Welt mit der immer komplexer werdenden Arbeitsrealität (VUCA: volatility – Volatilität/Flüchtigkeit, uncertainty – Unsicherheit, complexity – Komplexität, ambiguity – Mehrdeutigkeit).

Führen heute bedeutet, so viele Perspektiven wie möglich zuzulassen, die Intelligenz mehrerer zu nutzen und erst dann Entscheidungen zu treffen. Führungskräfte sollten sich nie auf sich allein verlassen.