



BSK Rauscher

→ Beratung → Schulung → Kommunikation

Erfolgreiche Führung in Zeiten der Corona-Krise – wie kann das gelingen?

Bochum, 27.3.2020

Die Corona-Krise hält an. Manche von uns arbeiten inzwischen die zweite oder dritte Woche im Homeoffice, mittlerweile bereits mit einer gewissen Routine und sogar recht effizient. Andere versuchen mit teilweise enormem Einsatz, Versorgungs-, Logistik- und Produktionsprozesse so gut wie möglich aufrecht zu erhalten. Und wieder andere stehen vor ganz existenziellen Fragen – einige gesundheitlicher, immer mehr aber auch bereits wirtschaftlicher Art.

Die Medien berichten unaufhörlich über die Steigerungsraten von Infektionen und Todesfällen überall auf dem Globus. Hierzulande zeigen die Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen erste Ergebnisse, die Anlass zu vorsichtigem Optimismus geben. Und die Politik versucht, die wirtschaftlichen Folgen durch Hilfsprogramme in nie dagewesenem Umfang abzumildern – Ausmaß und Resultate sind kaum realistisch einzuschätzen.

Das einzige, wovon wir sicher ausgehen können: Covid-19 ist das, was gern mit dem Schlagwort „Game Changer“ belegt wird. Als ein Ereignis, das uns und unser Umfeld, unsere Einstellungen und Routinen und die Rahmenbedingungen, in denen wir leben, dauerhaft verändern wird. Und das rigoros und weltweit.

Was bedeutet das für erfolgreiche Führung in der aktuellen Situation?

Für beinahe jeden von uns ist die derzeitige Situation in ihrer gesundheitlichen, gesellschaftlichen, geographischen, wirtschaftlichen und politischen Ausprägung und Dynamik völlig ohne Beispiel. Trotzdem lassen sich aus der Erfahrung mit anderen Krisensituationen Grundsätze und Techniken ableiten, die uns als Individuen und als Gruppen und Organisationen hilfreich sein können, möglichst gut mit Corona umzugehen.

In diesem und den folgenden Beiträgen haben wir **zehn Führungsgrundsätze** für Sie formuliert, die Ihnen Ihre Rolle als Führungskraft in der aktuellen Situation erleichtern können. Ohne Anspruch, den zahlreichen wissenschaftlichen Untersuchungen und Modellen zum Thema „Führung in Krisensituationen“ systematisch gerecht zu werden, und auch ohne Anspruch auf Vollständigkeit - aber mit der Erfahrung, dass sie funktionieren und in der Praxis konkreten Nutzen zeigen!

Grundsatz 1: Verringern Sie Ängste durch Erweiterung des Blickfeldes auf die Zeit danach!

Die beispiellose Situation, die bis dato unvorstellbaren Reaktionen und Maßnahmen und die damit verbundenen möglichen Veränderungen und Verwerfungen verstärken unterschwellige oder bereits wahrnehmbare Unsicherheiten und Ängste. Nicht wenige Menschen sitzen in dieser Lage wie das sprichwörtliche Kaninchen vor der Schlange, und sind immer weniger in der Lage, konstruktiv zu handeln. Erweitern Sie das einge-

schränkte Blickfeld! Visualisieren Sie gezielt Erfahrungen und Ereignisse nach Beendigung der Krise!

Denken Sie an das erste Treffen mit der gesamten Familie, die erste Teambesprechung in der Firma, der erste Besuch in Restaurant, Kino, Konzert oder Schwimmbad, die Freude über die Wiedereröffnung der Filiale oder über den neuen Auftrag, der nächste Betriebsausflug, die nächste Urlaubsreise - all diese Dinge werden wiederkommen!

Keiner von uns weiß genau, wann es soweit sein wird, und das alles wird vermutlich auch nicht gleichzeitig passieren, aber es wird kommen. Nutzen Sie diese Gewissheit und die Kraft, die aus der bewussten Erweiterung des durch die Krise eingeschränkten Blickfeldes entstehen kann!

Grundsatz 2: Erkennen und thematisieren Sie den mit der ungewohnten Arbeitssituation verbundenen, zusätzlichen Stress.

Egal wie leistungsstark sich Ihre Mitarbeiter*Innen „im Normalbetrieb“ gezeigt haben, die für viele neue Arbeitssituation bedeutet ganz einfach zusätzlichen Stress für alle Beteiligten. Eingeübte und erlernte Rituale und gewohnte Kontakte und Verhaltensweisen sind weggefallen. Stattdessen stehen wir in unserem „Homeoffice“ plötzlich ganz ungewohnten räumlichen und technischen Beschränkungen gegenüber. Zusätzlich sehen wir uns mit Erwartungen und Bedürfnissen von Familienmitgliedern und Mitbewohner*Innen konfrontiert - und nicht selten auch mit völlig unrealistischen Ansprüche an uns selbst.

Auch Weg zur und zurück von der Arbeit entfällt beim Homeoffice. Trotz allen Ärgers über damit verbundene Staus und Verspätungen hat er vielen von uns unbewusst auch die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit erleichtert. Und möglicherweise kennen Sie das Phänomen, zu dem solch plötzlich verfügbare zusätzliche Zeit führen kann: Wir werden gerade nicht ruhiger und gelassener, sondern setzen uns stattdessen noch mehr unter Druck, um die „gewonnene Zeit“ jetzt aber auch wirklich optimal zu nutzen...

Machen Sie sich diese zusätzlichen Stressfaktoren bei sich selbst und Ihren Mitarbeiter*Innen bewusst und akzeptieren Sie sie! Thematisieren Sie die Schwierigkeiten, die für uns alle mit der geänderten Arbeitssituation verbunden sind! Diese sehen für jede und jeden anders aus, insofern gibt es hier keinerlei Patentrezepte. Aber allein diese individuellen Erfahrungen zu thematisieren und zu teilen, hilft schon ungemein dabei, den damit verbundenen Stress zu verringern.

Geben Sie diesen Themen ausreichend Raum und Zeit im Rahmen Ihrer Gespräche und Online-Meetings. Gestalten Sie diesen Prozess durch hilfreiche Fragen zu Beginn (z.B. „Wie sieht es bei Euch aus? Funktioniert alles? Was hat gut geklappt, was weniger gut?“) und zum Abschluss („Wer fasst unsere Ergebnisse nochmal kurz zusammen? Was sind die nächsten Schritte? Wie können wir die Lernpunkte vom Gesprächsbeginn gezielt berücksichtigen?“).

Das mag zunächst künstlich, manchmal auch unnötig erscheinen und kostet einige wertvolle Minuten. Aber Sie werden überrascht sein, wie stark sich die so investierte Zeit auszahlt!

Soweit vielen Dank für Ihr Interesse!

In der nächsten Woche setzen wir diesen Beitrag fort. Schwerpunkte sind dann die Reduzierung von Komplexität und der Umgang mit dynamischen, unvorhergesehenen und unvorhersehbaren Situationen. Wir hoffen, Sie sind dann wieder dabei!

Was Sie bewegt!

Weitere Informationen zu unseren Leistungen, Netzwerkpartner, Kunden und Referenzen finden Sie unter www.bsk-rauscher.de