



Teil II: Und was kann ich als Führungskraft in dieser Situation für meine Mitarbeiter tun?

Als Führungskraft haben Sie jetzt eine besondere Aufgabe: Ihre Mannschaft durch unsichere Zeiten zu manövrieren, sie zusammenzuhalten, ohne das konkrete Ziel zu kennen. Dabei müssen Sie nicht alles selbst wissen: fragen Sie Ihre Mitarbeiter, was diese jetzt brauchen!

Mehrere Einflussfaktoren beeinflussen die individuelle Krisenbewältigung der Mitarbeiter, denen Sie als Führungskraft besonders Rechnung tragen müssen:

Die persönliche Arbeits- und Lebenssituation

Gibt es Aufgaben, die Ihre Mitarbeiter zu erledigen haben? Wenn ja, ist diese Gruppe am besten gerüstet für die Krisenzeit. Eine wichtige Säule im Leben bleibt stabil und sorgt für einen geregelten Tagesablauf. Gerade Mitarbeitende „an vorderster Front“ können allerdings auch in eine persönliche, arbeitsbedingte Überforderungssituation kommen.

Sind dagegen Ihre Mitarbeiter teilweise oder ganz in Kurzarbeit, fällt eine wichtige Aufgabe und damit das Gefühl der „Nützlichkeit“ weg. Wenige Tage kann man diese Entschleunigung genießen, der Mensch braucht aber eine Aufgabe. Die im Alltag lang ersehnten freien Tage verlieren ihren Reiz, da sie unendlich erscheinen. Der Wert dieser Freiheit kann rapide sinken.

Leben Mitarbeiter allein, könnten mit der neuen Situation die wichtigsten sozialen Kontakte wegbrechen. Je weniger Hobbies, die man zu Hause ausüben kann, desto sinnloser können die Tage einem vorkommen. Dieser Gruppe sollten sie besondere Aufmerksamkeit schenken.

Mitarbeiter mit Partnern und oder Kindern kommen in dieser Situation weniger einsam vor. Sie könnten sogar mit zu vielen Aufgaben überfordert sein, wenn sie sowohl Betreuung als auch Arbeit im Home Office unter einen Hut bringen müssen. Schauen Sie, dass die vorhandene Arbeit besser an diese Situationen angepasst wird. Selbst die besten Mitarbeiter können beispielsweise alleinerziehend mit zwei Kindern zu Hause wird nicht nahtlos weiterarbeiten. Andere Kollegen könnten hier für Entlastung sorgen und an den Aufgaben sogar wachsen.

Viele der Paarbeziehungen funktionieren in einer sehr individuellen Balance von Nähe und Distanz. Geht dieses Gleichgewicht jetzt verloren, könnte dies weitere Krisen mit sich bringen. Aber auch das Gegenteil ist möglich, dass Paare endlich Zeit für sich finden. Sowohl die Scheidungs- als auch die Geburtenraten zu Weihnachten könnten steigen.

Die Persönlichkeitsmerkmale

Von der Persönlichkeit her, könnten eher extravertierte Personen ein Problem mit der erzwungenen Kontaktlosigkeit haben. Wir wissen mittlerweile, dass diese Personen mehr externe Reize brauchen, um ein ausreichendes Gehirnaktivierungsniveau (sog. Arousal) aufrechtzuerhalten. Hier haben wir zum Glück bereits viele technische Kommunikationsmöglichkeiten, die wie eine „Prothese“ das Bedürfnis nach Kontakten einigermaßen stillen.

Auf der anderen Seite können eher Intravertierte besser mit der Situation klarkommen. Da wir in einer Gesellschaft leben, wo eher Extraversion belohnt wird, ist diese Gruppe oft vom Alltag überfordert und braucht mehr Rückzugsräume. Der Rückzug entspricht mehr dem eigenen Modus.

Eine besonders gefährdete Gruppe ist die der psychisch labilen oder kranken Mitarbeiter. Allein gelassen in dieser Situation, da die meisten therapeutischen Angebote ebenso wegfallen, werden sie auf sich zurückgeworfen. Hier arbeitet die kassenärztliche Bundesvereinigung bereits an technischen Lösungen. Weiterhin stehen bereits viele Beratungsstellen telefonisch zur Verfügung.

Die Tagesstruktur

Generell ist ein geregelter Tagesablauf oberstes Gebot in diesen Tagen. Tagespläne können eine sinnvolle Hilfe sein, wann man was tut, da die äußere Strukturierung jetzt wegfällt. Sie als Führungskraft sollten regelmäßig digitale Besprechungen organisieren, als Minimalprogramm, um zu wissen, wo ihre Mitarbeiter stehen und wie es ihnen geht (wenn keine Arbeit mehr anfällt). Halten Sie Kontakt auch über Chat-Gruppen, es muss nicht die Arbeit das Thema sein. Sie können Ihren Alltag teilen, einander aufmuntern, Ideen einholen nach dem Motto „Wie löst ihr das Problem XY?“ Was dabei entstehen kann: Das Gefühl der Zugehörigkeit – ein elementares Bedürfnis von uns allen.

Oft entstehen in solchen Situationen, kreative Ideen, die im Alltag keinen Platz haben. Seien Sie mutig, probieren Sie Neues aus und ermutigen Sie auch Ihre Mitarbeiter, sich hier einzubringen. Vielleicht haben Sie jetzt den Freiraum, Ideen tiefer durchzudenken. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass Sie alle eine Rolle spielen werden, welche Schritte in die neue Normalität gemacht werden können. Dass Sie gemeinsam und solidarisch sich gegenseitig unterstützen und diese Situation überstehen können. Einzelegoismen haben hier keinen Platz. Sie – wir alle – bilden jetzt eine Schicksalsgemeinschaft.

Auch die Organisation einer ehrenamtlichen Betätigung kann Ihren Mitarbeitern, die bspw. in Kurzarbeit sind, helfen eine Tagesstruktur zu haben und weiterhin ihre Selbstwirksamkeit zu erfahren.

Positive Zukunft erahnen

Ein spannendes Gedankenspiel zum Schluss ist die Entwicklung einer positiven Zukunftsperspektive ausgehend von den zukünftigen Möglichkeiten, die wir heute erst erahnen können. Ein Ansatz könnte zum Beispiel die sog. „Re-Gnose“ gemäß Matthias Horx sein, der einen in den letzten Tagen vielbeachteten Artikel zur Zukunft nach

Corona geschrieben hat. Statt eine Prognose zu machen, ausgehend aus den heutigen Beschränkungen, schauen wir aus der Zukunft zurück und bewerten die Möglichkeiten der jetzigen schwierig erscheinenden Monate.

Man könnte zum Beispiel im kommenden April oder Mai eine virtuelle Zukunftskonferenz mit den Kollegen im Home Office und in Kurzarbeit durchführen und trotz der gegenwärtigen Einschränkungen und Unsicherheiten hierdurch eine Zuversicht und positive Zukunftsperspektive bei allen erzeugen. Dies sollte allen Kraft geben, bis sich die Situation weiter normalisiert. Die technischen Möglichkeiten, ein solches Format im digitalen Raum durchzuführen, bestehen.

Checkliste: Was können Sie als Führungskraft tun?

- [Als „Krisenmanager“ handeln](#)
- [Online-Kommunikation auf- und ausbauen](#)
- Kontakt mit allen Kollegen und Mitarbeitern halten, die im Home Office oder in Kurzarbeit sind
- Insbesondere auf Mitarbeiter achten, die allein sind.
- Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter stärken, u.a. sie fragen und ihnen auch den Freiraum zu geben: Wenn alles nach dir ginge, was würdest du anders machen? Wie sieht dein Lösungsvorschlag dazu aus?
- Kampagnen unter Einbindung der Mitarbeiter organisieren: #wirhaltenzusammen (Whats App Gruppen, Soziale Medien)
- Auf sich selbst achten, denn als Führungskraft sind Sie besonders systemrelevant: Daher kleine Auszeiten nehmen!
- Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Schaffung einer eigenen Tagesstruktur (z.B. kurze morgendliche oder abendliche Besprechungen)
- Intensive Begleitung von Mitarbeitern mit bekannten psychischen Problemen, u.a. Unterstützung bei Zugängen zu Online-Unterstützungsangeboten.
- Bei der Anordnung von Kurzarbeit bzw. Verteilung interner Aufgaben möglichst intensive Berücksichtigung der individuellen Rahmenbedingungen und Persönlichkeitsstrukturen.
- Initiierung von ehrenamtlichem Engagement

Was kann jeder Einzelne von uns tun?

- Den eigenen Tag strukturieren
- In Kontakt bleiben
- Liegen gebliebenes Erledigen
- Für schöne Momente sorgen
- Neue Hobbies oder Fertigkeiten erlernen
- Dinge (zu Hause) tun, die man schon immer machen wollte
- Sich weiterbilden
- Anderen helfen, sich ehrenamtlich engagieren

Wir wünschen Ihnen Ausdauer, Zuversicht und kreative Gedankengänge! Wenn Sie zu den obigen Themen sich mit uns als Sparringpartner austauschen möchten, steht Ihnen Frau Eszter Facsar gern zur Verfügung.



Über die Autorin:

Eszter Facsar ist Diplom-Psychologin und Systemische Organisationsberaterin. Sie verfügt über mehr als 25 Jahre Beratungserfahrung in der Privat- und Sozialwirtschaft.



0221 5777750



facsar@rosenbaum-nagy.de