

Mitarbeiterführung

Sicher durch die Krise

Die Coronakrise fordert Führungskräfte und Mitarbeiter von Pflegeeinrichtungen in besonderem Maße. Dieser Beitrag gibt einen Einblick in die **psychologischen Komponenten** von Krisensituationen und zeigt, wie sie auf Mitarbeiter wirken. Darüber hinaus gibt er Handlungsempfehlungen, die Managern helfen sollen, erfolgreich durch eine Krise zu führen.

Was wir gerade erleben, lässt sich ohne Übertreibung als Ausnahmezustand bezeichnen. Das führt zu Unsicherheit und möglicherweise auch zu einem bohrenden Gefühl der Überforderung. Dabei braucht es gerade jetzt leistungsstarke Mitarbeiter und Führungskräfte. Leider kann aber man nicht einfach einen Schalter umlegen, um zum erfahrenen Krisenmanager zu werden. Es gibt allerdings ein paar grundlegende Hilfestellungen, mit denen jeder seine eigene Resilienz (psychische Widerstandskraft) erhöhen kann. Dadurch tragen Führungskräfte auf der einen Seite Ruhe in die Organisation und bleiben gleichzeitig auch in stürmischen Zeiten schnell entscheidungsfähig.

Jeden Morgen werden Führungskräfte dieser Tage bei der virtuellen Teamkonferenz oder beim Gang durch die Flure der Einrichtung bei ihren Mitarbeitern sehr unterschiedliche Gesichtsausdrücke

beobachten können. Je stärker die Menschen mit der Krise konfrontiert sind, desto entschlossener, vielleicht aber auch gestresster und überforderter mögen sie dabei wirken. Je weiter sie von einer konkret zu lösenden Aufgabe entfernt sind, desto eher wird man hilflos wirkende Kollegen sehen. Und alle gemeinsam verbindet eine tiefe Unsicherheit.

Der Grund: Ereignisse, für die wir kein Erfahrungswissen besitzen, erfordern von uns zu lernen. Lernen in Krisensituationen ist allerdings meistens negativ besetzt. Menschen bekommen Angst, weil sie die Zügel nicht in der Hand haben und sie sich als Spielball der Ereignisse fühlen. Je individueller Führungskräfte jetzt auf die Unsicherheit der Mitarbeiter reagieren können, desto schneller werden diese ihre Sicherheit zurück gewinnen.

Bei der Analyse der persönlichen **Arbeits- und Lebenssituation** der Mitarbeiter sind deshalb folgende

Checkliste Krisen-Kommunikation

Ruhe bewahren und Zuversicht ausstrahlen

Unsicherheit kann eine Organisation lähmen. Wer jetzt als Führungskraft mit Sorgenmiene unterwegs ist, löst nur noch größere Ängste in der Belegschaft aus. Dabei geht es nicht um eine realitätsferne Euphorie, sondern um lösungsorientierten Pragmatismus und eine gesunde Portion „Gemeinsam schaffen wir das“.

Fokussierung und Ressourcenfreigabe

Viele Führungskräfte erleben aktuell eine nie gekannte Kalenderfreiheit. Nutzen Sie die Zeit, um sich zu fokussieren. Was sind die zentralen Themen? Bilden Sie einen funktionsfähigen Krisenstab, der Sie dabei unterstützt diese Themen systematisch zu bearbeiten. Achten Sie darauf, dass fokussieren immer auch bedeutet, bestimmte Themen temporär aufzugeben.

Entwicklung eines strategischen Krisenplans

Versuchen Sie über das unmittelbare Problem hinaus zu schauen und eine strategische und nachhaltige Lösung zu finden. Sie soll-

ten beispielsweise gut überlegen, welche Rettungspakete Sie in Anspruch nehmen. Denn in allen Hilfspaketen sind umfangreiche nachträgliche Prüfungen der Zuschussberechtigung enthalten.

Transparent kommunizieren

Was grundsätzlich gilt, wird in einer Krise, wo Teams räumlich getrennt arbeiten müssen, zentraler Erfolgsfaktor. Nutzen Sie die digitalen Möglichkeiten, um Mitarbeitende schnell und authentisch zu erreichen. Nutzen Sie Kollaborationssoftware (Teams, Slack), soziale Medien oder richten Sie einen Podcast oder Video-Blog ein. Dabei sind nicht nur Krisenthemen relevant, sondern auch die Teamstimmung. Gerade jetzt kann ein Lachen Wunder bewirken.

Schützen Sie Ihre Mitarbeiter und sich selbst

Die Belastung der Mitarbeitenden ist außergewöhnlich. Versuchen Sie, die Selbstwirksamkeit Ihrer Mitarbeiter zu stärken. Und: Achten Sie auf sich selbst. Als Führungskraft in einer kritischen Infrastruktur sind auch Sie besonders systemrelevant.

Punkte zu beachten: Gibt es **konkrete 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. Sind einzelne Leistungsbereiche jedoch von Schließungen in der Krise betroffen (Wegfall der Betreuung in Kitas, Schulen, Tagespflegen), entfällt für diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilweise oder ganz eine wichtige Aufgabe und damit das Gefühl der „Nützlichkeit“.

Leben Mitarbeiter alleine, brechen mit der neuen Situation **wichtige sozialen Kontakte** weg. Mitarbeiter mit Partnern oder Kindern fühlen sich in dieser Situation weniger einsam. Sie könnten allerdings mit zu vielen Aufgaben überfordert sein, wenn sie Betreuung und Arbeit unter einen Hut bringen müssen. Auch die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter spielen eine wichtige Rolle. **Extravertierte Menschen** haben häufiger ein Problem mit der erzwungenen Kontaktlosigkeit. Sie brauchen mehr externe Reize, um ein ausreichendes Gehirnaktivierungsniveau – ein sogenanntes Arousal – aufrechtzuerhalten. **Introvertierte Menschen** hingegen können häufig besser mit der Situation klarkommen. Der Rückzug entspricht tatsächlich mehr dem eigenen Modus.

Führungskräfte sollten also theoretisch gerade in Krisenzeiten eine individuelle Ansprache unterschiedlicher Mitarbeiter realisieren. Praktisch stellt sie das aber vor extreme Herausforderungen: Wie soll das gehen, wenn das Tagesgeschäft zwischen zwei Krisenmeetings kaum Zeit lässt, um selbst Atem zu schöpfen? Eine einfache wie effektive Lösung ist es, mit einem „Schleppnetz“ aus unterschiedlichen Maßnahmen zu arbeiten. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Führungskraft mit den unterschiedlichen Stärken und Schwächen der Teams auseinandersetzt und versucht, Leitlinien zu befolgen, die der Führungskraft und dem Team Sicherheit geben (siehe Info-Kasten). Der Grundgedanke dabei ist, dass auch die aktuell erlebte Krise trotz des beängstigenden Ausmaßes wie alles im Leben eine Entwicklung ist. Gelingt es, diese Entwicklung mit möglichst wenig Friktion ablaufen zu lassen, wird der Schaden der Organisation geringer sein.

Zusammenfassend bleibt zu sagen: Das Thema Führung in Krisen wurde schon vielfach untersucht. Auch wenn diese Krise eine außergewöhnliche ist, ist es möglich, Erkenntnisse und Erfahrungen aus anderen Bereichen zu nutzen, um den Umgang mit der aktuellen Situation möglichst erfolgreich zu gestalten. Denn das wünschen wir Ihnen für die nächste Zeit: Viel Erfolg im Umgang mit dieser Herausforderung!

Gastautoren des Beitrags sind Eszter Facsar und Kip Sloane von der Unternehmensberatung Rosenbaum Nagy. Mehr Infos auch unter www.corona-krise-managen.de

CAR€ Invest
PFLEGE MACHT MARKT

Digitale Transformation in der Pflege

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel – zwei Einflussfaktoren, die die Altenhilfe vor ganz besondere Herausforderungen stellen. Doch welche Innovationen und digitalen Tools entlasten Pflegekräfte und erhöhen die Lebensqualität der Pflegebedürftigen? Dieses Buch beschreibt die Geschäftsideen von Start-ups, zeigt den Nutzen auf und informiert über die Entwicklung des Geschäftsfeldes. Ziel des Buches ist es, Start-ups und Betreiber, Projektentwickler oder Investoren zusammenzubringen. Verschaffen Sie sich einen konzentrierten Überblick zu diesem spannenden Thema.



INNOVATIONEN,
START-UPS UND
PERSPEKTIVEN

Thomas Bade (Hrsg.)
Digitale Transformation in der Pflege
2018, 139,00 €,
Best.-Nr. 20802

Vincenz Network
T +49 511 9910-033
buecherdienst@vincenz.net



www.altenheim.net/shop