

## Wie Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut durch eine schwierige Zeit kommen

*Uli Sann, Susanne Igelmann, Carolin Martin, Frank Unger*

Sie finden in diesem Dokument einige Hinweise zu den drängendsten Fragen, die sich Führungskräften auf allen Ebenen und in allen Bereichen in der aktuellen Situation gleichermaßen stellen:

- Wie kann ich trotz erschwelter Bedingungen „den Laden am Laufen halten“?
- Wie halte ich die Motivation meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrecht und das Team zusammen?
- Wie gehe ich mit den Verunsicherungen und Ängsten meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um?

Vielleicht haben Sie ähnliche Fragen. Viele Führungskräfte stehen plötzlich vor ganz neuen Herausforderungen, z.B. dass Ihr Team entweder aus dem Homeoffice tätig ist oder dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter völlig verunsichert oder verärgert „an der Front“ arbeiten und vielleicht in größerer Zahl sogar ganz ausfallen. **Viel Zeit**, diese Veränderung genau zu planen und vorzubereiten **bleibt nicht**.

Was können Sie also tun? In dieser und folgenden Handreichungen stellen wir für Sie einige wissenschaftlich gut belegte und/oder in der bisherigen Führungspraxis bewährte Strategien zu den aus unserer Sicht relevantesten und heikelsten Themen zusammen. Möglicherweise passt nicht jeder Hinweis zu jedem Arbeitskontext. Entscheiden Sie selbst, was Sie ggf. vertiefen möchten.

Die folgenden Hinweise beziehen sich auf ganz elementare Voraussetzungen für ein erfolgreiches Führungsverhalten in unsicheren Zeiten. Es geht darum, dass der Kapitän/die Kapitänin auf der Brücke bleibt und dort auch von allen wahr- und ernstgenommen wird. Die Kernthemen sind: Klarheit und Sicherheit vermitteln, Vertrauen aufbauen, Verantwortungsübernahme ermöglichen, Kompetenz stärken. Diese Elemente sind die entscheidenden Faktoren, um auch unter sehr schwierigen Ausgangsbedingungen möglichst alle im Boot und die gesamte Unternehmung auf Kurs zu halten.

Die folgenden Vorschläge können Ihnen helfen, gut durch die Krise zu kommen. Und wenn Sie jetzt Vieles richtig machen und von gar zu unglücklichen Einschlägen der Pandemie oder ihren wirtschaftlichen und sozialen Folgen verschont bleiben, können dadurch das Miteinander und die Produktivität in Ihrem Team auch über die Krise hinaus langfristig positiv beeinflusst werden. Vielleicht erscheinen Ihnen einige oder sogar viele der Hinweise selbstverständlich. Dann fühlen Sie sich bitte bestätigt. Leider zeigt unsere aktuelle Erfahrung im Krisencoaching, dass in zahlreichen Fällen hier noch ein großes Entwicklungspotenzial liegt. Möglicherweise erscheinen Ihnen manche Hinweise, aber auch unrealistisch in einer Situation, in der es aus Ihrer Sicht vor allem darum geht, den Mangel zu verwalten und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unangenehmen Wahrheiten zu konfrontieren. Hier ist der Stand der wissenschaftlichen Führungsforschung jedoch ziemlich eindeutig: Gerade jetzt ist eine sowohl klare als auch wertschätzende Kommunikation wesentlich für Ihren Führungs- und Unternehmenserfolg. Das fällt gerade in hochbelastenden Situationen, die von großer Unsicherheit geprägt sind, schwer. Doch jeder kleine Schritt hin zu einem Führungsverhalten, dass die Zusammengehörigkeit Ihres Teams, das Vertrauen aller in die eigenen Bewältigungskompetenzen und die selbstbestimmte Verantwortungsübernahme Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert, wird Ihnen helfen, besser durch die Krise zu kommen.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich führen in unsicheren Zeiten

#### 1. Geben Sie Klarheit und Struktur

In unsicheren Zeiten ist jede weitere Unklarheit zusätzlicher Ballast. Geben Sie auf der operativen Ebene soviel Klarheit und Sicherheit wie möglich! Wissen alle, was sie zu tun haben? Sind Zeitstrukturen, Verfahrensweisen, Notfallpläne allen bekannt? Wer vertritt wen im Erkrankungsfall? Und wer vertritt die Vertretung? Und besonders wichtig: Wenn sich jetzt strategische Unternehmensziele ändern, müssen das alle mitbekommen und auch die genauen Folgen verstehen, die dies für ihre Arbeit und deren Zielsetzung hat. Erklären Sie regelmäßig das „WARUM“ einer Entscheidung (nicht nur einmal). Bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Entscheidungsprozessen durchaus Wahlmöglichkeiten – aber vermeiden Sie Verwirrung. Sagen Sie auch klar, was noch unklar ist – am besten mit dem Hinweis, was unternommen wird, um dort Klarheit zu schaffen.

## 2. Seien Sie so ehrlich und so transparent wie möglich

Es mag verführerisch sein, sich selbst oder andere zu schonen oder manche Konflikte zu vermeiden.

Muten Sie sich und Ihrer Belegschaft die Wahrheit zu. Mangelnde Transparenz verunsichert und mangelnde Ehrlichkeit zerstört Vertrauen. Und einmal massiv enttäushtes Vertrauen hat lange Folgen. Leisten Sie sich den Luxus solcher Verwerfungen nicht. Sie brauchen aktuell alle verfügbare Unterstützung. Auch wenn es für Ihre gesamte Unternehmung wirtschaftlich eng wird, seien Sie ehrlich. Sie können nur Unterstützung bekommen, wenn andere Bescheid wissen, dass Bedarf besteht.

## 3. Hören Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu

Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über einen unermesslich großen Fundus an Informationen. Es lohnt sich also die Perspektive Ihres Gegenübers zu erfahren. In einer sich permanent wandelnden Situation brauchen Sie so viele Augen und Ohren wie möglich. Bei Naturkatastrophen, in militärischen Konflikten und in anderen extremen Krisensituationen kommen diejenigen durch, die auch auf das Wissen und die Fähigkeiten der Gruppe am besten zurückgreifen können. Jeder Vorschlag und jede kritische Bemerkung sollten Ihnen willkommen sein. Wenn Sie hier unangemessen reagieren, gehen Ihnen vielleicht gute Vorschläge für die Anpassung an die aktuelle Situation verloren. Auf jeden Fall bekommen Sie ab dann weniger leicht mit, wo es in Ihrem Team brennt. Wenn Sie zuhören, bekommen Sie wertvolle Hinweise: Wo gibt es Hindernisse bei der Aufrechterhaltung der klassischen Abläufe? Wo haben sich die Bedingungen so geändert, dass es neue Abläufe braucht? Fühlen sich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerecht behandelt? Und: Wissen wirklich alle, was JETZT ihre Aufgabe ist? Zu hören was andere sagen, heißt übrigens nicht automatisch, dass Sie sich danach richten müssen. Aber es gibt Ihnen die Chance es zu berücksichtigen.

## 4. Bleiben Sie realistisch in Ihren Erwartungen

Unter den aktuellen Umständen werden Sie nicht in jedem Bereich eine Produktivität von 100 % aufrechterhalten können. Ihre Mitarbeitenden müssen sich zunächst an neue Arbeitsbedingungen gewöhnen. Einige werden durch gesundheitliche oder familiäre Probleme oder zusätzliche Aufgaben, etwa in der Betreuung von Kindern oder älteren Angehörigen in ihrem Aktionsradius zusätzlich beschränkt. Tragen Sie den Krug nicht solange zum Brunnen, bis er bricht. Finden Sie heraus, was für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für Sie selbst möglich ist. Achten Sie dabei darauf, die Kräfte vor allem auf die wesentlichen Hauptaufgaben zu richten. Was müssen wir auf jeden Fall bis wann geschafft haben und wie bekommen wir das hin?

## 5. Zeigen Sie Interesse und Verständnis und unterstützen Sie, wo es geht

Homeschooling, Kontaktverbot, Versorgung von Kranken und Pflegefällen, Nachbarschaftshilfe – Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen, genau wie Sie, nicht nur beruflich Vieles neu organisieren und bewältigen. Haben Sie ein offenes Ohr für die Bedürfnisse und Ängste Ihres Teams. Kommen Sie Ihnen entgegen, wenn nicht alles reibungslos und wie gewohnt erledigt werden kann. Kreieren Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Lösungen für besondere Problemlagen, sowohl arbeitsbezogen, wie auch in Bezug auf mögliche Hindernisse für die Arbeitsfähigkeit oder -motivation Ihrer Belegschaft. Wertgeschätzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten mit mehr Eigenmotivation und Selbständigkeit. Wenn Sie bei den verschiedenen zusätzlichen Betreuungsaufgaben oder der Bewältigung der Situation unterstützen können, wird mittelfristig wieder mehr Raum für produktives Arbeiten geschaffen. Da nicht jeder und jede Sie von selbst auf Probleme ansprechen wird, fragen Sie regelmäßig nach: „Wie geht es Ihnen?“ und „Wie kann ich Sie unterstützen?“. Denken Sie auch daran, nicht nur Ihre Favoriten zu loben. Soziale Unterstützung durch Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzte und eine gute Beziehung zu den Vorgesetzten fördern Vertrauen (vgl. Punkt 7). Besonders schön in diesen Zeiten: Unterstützung kommt in der Regel zu uns zurück. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen dann überdurchschnittliches Engagement für ihre Arbeit, wenn sie sich auch von den Vorgesetzten unterstützt fühlen.

## 6. Bleiben Sie authentisch und nehmen Sie sich nicht zu viel vor

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen gerade jetzt Orientierung und Sicherheit. Auch wenn Sie hier Hinweise erhalten, die vielleicht einen Schritt in eine neue Führungskultur bedeuten, versuchen Sie nicht von heute auf morgen radikal alles zu verändern. Nicht nur in einer Zeit, in der die Menschen vielleicht sensibler reagieren, könnte Ihr Team misstrauisch werden, wenn Sie sich ganz anders verhalten. Wenn Sie allerdings tief überzeugt authentisch

vermitteln können, dass Sie ganz ernsthaft neue Wege ausprobieren wollen oder müssen, sollten Sie sich keinesfalls bremsen.

## 7. Kontrolle ist wichtig, Vertrauen noch besser

Vielleicht haben Sie Angst vor Kontrollverlust, wenn Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr im Blick haben. Das ist in manchen Fällen keine unbegründete Sorge. Nicht jeder oder jede will ein großes Maß an selbstbestimmtem Arbeiten oder kann damit leicht umgehen. Natürlich besteht die Notwendigkeit sich über Arbeitsergebnisse zu informieren, für die Sie am Ende die Verantwortung tragen. Insgesamt liegt in der Förderung des selbstständigen Arbeitens eine große Chance. Viele werden auf Ihr Vertrauen mit großem Einsatz reagieren. Allerdings müssen Sie Ihr Team dabei auch unterstützen. Zum einen müssen Sie es auch ernst meinen (siehe Punkt 6), zum anderen brauchen manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade auch am Anfang kleinschrittigere Unterstützung. Bieten Sie individuelle Hilfe und Unterstützung via Telefon, Mail, Skype für diejenigen an, die sie brauchen, helfen Sie ihnen an den notwendigen Kompetenzen zu arbeiten und befähigen Sie sie selbständiger zu werden. Stellen Sie regelmäßig und ernst gemeint folgende Frage: „Was kann ich für Sie tun, damit Sie Ihre Arbeit gut machen können?“ Offenheit ist eine wichtige Eigenschaft erfolgreicher Führungskräfte. Ernstgemeintes Interesse an Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (übrigens auch eines der Erfolgsrezepte erfolgreicher Trainer im Profisport) ist dabei etwas anderes als Kontrolle. Kreieren Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Lösungen, für besondere Problemlagen, sowohl arbeitsbezogen, wie auch in Bezug auf mögliche Hindernisse für die Arbeitsfähigkeit oder -motivation Ihrer Belegschaft. Geben Sie auch ungewöhnlichen Lösungen eine Chance. Übrigens: Für das Stresserleben am Arbeitsplatz ist ein geringes Kontrollerleben oft entscheidender als der Arbeitsaufwand selbst. Das gilt für uns, wie für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vertrauen gibt Selbstkontrolle und entlastet beide Seiten. Eine gute Beziehung führt zu guter Kooperation und gelingender Koordination. Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung aller Beteiligten erhöhen sich bei einem vertrauensvollen und wertschätzenden Miteinander.

## 8. Nehmen Sie die Ängste Ihrer Mitarbeitenden genauso ernst, wie die Bedürfnisse Ihrer Kundinnen und Kunden

Wägen Sie ab, welche Dienstleistungen in der aktuellen Situation wirklich und in welcher Form notwendig sind. Versuchen Sie die Risiken zu minimieren, denen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an vorderster Front aussetzen. Hören Sie sich eventuelle Bedenken an und erarbeiten Sie gemeinsam tragfähige Lösungen, die die Sicherheit und das Sicherheitsempfinden erhöhen. Alles, was Sie ohne Berücksichtigung der Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter implementieren, führt zu Problemen bei der Umsetzung.

## 9. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken und die Stärken Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es ist Zeit für Wertschätzung und ein positives Miteinander. Lösen Sie sich von überkommenen Haltungen, wie: „Nicht geschimpft, ist genug gelobt.“ Konstruktive Kritik ist in einer sich schnell ändernden Krisensituation unbedingt notwendig! Kritik wird allerdings selten angenommen, wenn Sie nicht auf der Basis einer grundsätzlichen Wertschätzung erfolgt. Als Faustformel: 3 positive Rückmeldungen führen meist dazu, dass man 1 negative Rückmeldung bereitwilliger annimmt und sich tatsächlich Veränderungen einstellen! Übrigens: Feedback erzielt normalerweise dann die höchste Wirkung, wenn Sie Ihre Rückmeldung auf das Beschreiben eines ganz konkreten Verhaltens konzentrieren!

## 10. Lassen Sie Fehler zu!

Auf Sicht fahren, heißt auch mal falsch abbiegen. In einem Gebiet, für das es noch keine Karte gibt, wird oft erst nachträglich deutlich, ob eine Abzweigung günstig gewählt war. Nur, wenn Fehler erlaubt sind, können sie auch schnell eingestanden und korrigiert werden. Leisten Sie sich aktuell auch nicht den Luxus die eigenen Fehler zu beschwichtigen. Ein offener Umgang Schwierigkeiten, Fehlern und korrigierten Entscheidungen ist aktuell überlebenswichtig. Hindern Sie sich und andere nicht dazuzulernen. Es ist zudem vielfach belegt, dass Vorgesetzte, die einen gelassenen Umgang mit Fehlern haben und auch ihre eigenen Fehleinschätzungen offen zugeben, als sehr viel souveräner wahrgenommen werden, als solche die sich rechtfertigen. Was Sie sich aber unbedingt leisten sollten ist, auch mit sich selbst geduldig und tolerant zu sein, wenn Sie in der aktuellen Situation nicht sofort auf alles die passende Antwort haben oder es mehrere Anläufe braucht, bis sich eine passende Lösung findet.

KLARHEIT VERMITTELN – VERTRAUEN AUFBAUEN – VERANTWORTUNGSÜBERNAHME ERMÖGLICHEN – KOMPETENZ STÄRKEN

## Und was jetzt?

Vieles von dem Gesagten liegt vermutlich auf der Hand. Wenn nicht das Gewohnheitstier in uns Veränderungen so schwer machen würde. Neben der Erkenntnis, dass neue Wege sinnvoll wären und einer Idee welche dies sein könnten, braucht es also vor allem auch neue Gewohnheiten und die brauchen erfahrungsgemäß ein paar Anläufe und ca. einen Monat bis sie sich als neue Routinen etabliert haben. Und besonders wichtig für Veränderungsprozesse: Es ist gut belegt, dass Vorsätze zu einer Verhaltensänderung in der Regel fallen gelassen werden, wenn sie nicht in 2-3 Tagen angegangen werden.

## Der erste Schritt

Erste unmittelbare Schritte im Anschluss an das Lesen dieses Textes könnten z.B. sein, dass Sie sich überlegen, was Sie an Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuell besonders schätzen (DOCH es gibt bei jeder und jedem etwas was Sie finden können) und dies bei nächster Gelegenheit dieser Person gegenüber zum Ausdruck bringen – am besten ohne, dass Sie direkt danach einen Arbeitsauftrag erteilen, der die wertschätzende Äußerung eher wieder als Manipulationsversuch erscheinen lässt. Vertrauen entsteht nur, wenn das, was Sie sagen als ernstgemeint und authentisch erlebt wird. Im Zweifelsfall können Sie auch einfach einmal mehr Danke sagen. Je mehr Dankbarkeit eine Führungskraft ausgedrückt hat, umso vertrauenswürdiger wird sie eingeschätzt. Weitere Möglichkeiten für einen Anfang finden Sie ja bereits in einer Reihe von Fragen in der vorherigen Auflistung.

Wenn Sie Nachfragen haben oder ein Thema vertiefen möchten – so schreiben Sie uns gerne eine kurze E-Mail.

Wir hoffen, dass der ein oder andere Hinweis nützlich für Sie war und freuen uns über Ihre Rückmeldungen unter: [info@motivierend-handeln.de](mailto:info@motivierend-handeln.de).