



«TIPPS UND TRICKS ZUR BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG»

FÜHREN IN DER KRISE

Für Unternehmen ist die derzeitige Situation mit Covid-19 mit grossen Herausforderungen und Unsicherheit verbunden. Gerade in Krisenzeiten sind gute Führungskräfte gefragt, die überlegt und ruhig ihre Aufgaben wahrnehmen, ohne dabei selbst in Panik zu geraten. Doch was macht Führungsstärke aus? Wie müssen Sie als Führungskraft sein und handeln, damit Ihre Mitarbeitenden sich trotz allem sicher fühlen, Ihnen vertrauen und weiterhin ihr Bestes geben?

Weltwirtschaftskrisen, Terrorismus, Umweltkatastrophen und die nun allgegenwärtige Covid-19-Pandemie: Krisen hat es bereits in der Vergangenheit immer wieder gegeben – und es werden auch in Zukunft weitere folgen. Sie gehören zum unternehmerischen Alltag. Für Führungskräfte ist es eine grosse Herausforderung, die derzeitige Corona-Krise zu meistern. Die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, stellt die oberste Priorität dar, während gleichzeitig Mitarbeitende achtsam durch die Unsicherheit geführt werden müssen. In diesem Spannungsfeld effektiv zu agieren, verlangt von Führungskräften grosse Flexibilität und ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit. Es ist verständlich, dass Sie selbst in dieser ausserordentlichen Situation verunsichert sind. Doch auch Ihre Mitarbeitenden sind es. Sie



Selina Skalsky-Züllig
Co-Geschäftsführerin
Forum BGM Aargau



Regelmässige Gespräche mit den Mitarbeitenden sind in Krisenzeiten unerlässlich.

als Führungskraft stehen zurzeit mehr denn je im Mittelpunkt, denn Ihre Mitarbeitenden suchen Orientierung und Halt bei Ihnen und erwarten einen ermutigenden und entschlossenen Vorgesetzten. Gerade jetzt kommt es darauf an, was Sie sagen und wie Sie sich verhalten.

Zunahme von Ängsten und Widerständen

Krisen können bei einzelnen Personen starke Ängste und Widerstände auslösen. Sie als Führungskraft müssen diese Unsicherheit annehmen und mit ihr umgehen. Unsicherheit zu managen, bedeutet auch, kurzfristige Entscheidungen zu treffen und deren Auswirkung zu betrachten. In Krisenzeiten ist es besonders wichtig, im Team so viel Routine wie möglich aufrechtzuerhalten. Denn Routine gibt das Gefühl von Sicherheit. Auch in Ritualen liegt sehr viel Kraft, denn sie geben dem Arbeitstag Struktur. Die rituellen Handlungen bei der Arbeit geschehen oft unbewusst und bilden sich mit der Zeit

heraus. Sie schweissen zusammen und beleben den Teamspirit immer wieder neu. Aber das Wichtigste ist jetzt vor allem eins: Vertrauen aufbauen. Erst wenn Mitarbeitende sehen können, dass Sie das, was Sie sagen, auch wirklich ernst meinen, können Sie ihr Vertrauen gewinnen. Leere Versprechungen machen, ist fatal. Vertrauen entsteht auch dadurch, wenn Ihre Mitarbeitenden merken, dass Sie in dieser schwierigen Situation nicht weggucken, sondern hinschauen. Nehmen Sie eine aktive, agierende Rolle ein, bereiten Sie sich auf mögliche Entwicklungen vor, simulieren Sie die Situation und spielen Sie diese durch: Was ist der Worst Case, der eintreten könnte? Was der Best Case? Eine glaubhafte und transparente Kommunikation ist insbesondere in Krisenzeiten zentral. Die Mitarbeitenden müssen mit im Boot sein. Nur so gelingt es Führungskräften, ihre Mitarbeitenden emotional mitzunehmen und zu eigenverantwortlichem Handeln zu motivieren.

Tipps zum Führen in der Krise

- **Regelmässig Gespräche führen:** Seien Sie als Führungsperson, insbesondere in Krisensituationen, präsent und nehmen Sie die Anliegen Ihrer Mitarbeitenden ernst. Sprechen Sie in Krisensituationen möglichst einmal in der Woche mit jedem Mitarbeitenden, auch über seine persönliche Situation, über Ängste und Befürchtungen, aber auch über seine Lernfortschritte, Chancen und Lösungsideen.
- **Offen, frühzeitig und regelmässig informieren:** Transparente Kommunikation ist ein besonders wichtiges Führungsinstrument in Krisensituationen und eine zentrale Form von Wertschätzung. Mitarbeitende brauchen in dieser Situation in besonderem Masse Orientierung. Die wichtigste Voraussetzung dafür sind Glaubwürdigkeit und Konsistenz der Botschaften. Legen Sie also Fakten offen auf den Tisch und geben Sie Gerüchten keine Chance.

Quellen und weiterführende Informationen

- Management im Krisenfall, zfo Zeitschrift Führung und Organisation, 2020
- 10 Tipps für gute Führung in der Krise: Wie Sie sich, Ihre Mitarbeiter*innen und Ihr Unternehmen sicher durch herausfordernde Zeiten navigieren, Haufe-Akademie, 2020
- Führen in der Krise: 10 Tipps für Führungskräfte in der Corona-Krise, WEKA Wissen, Weiterbildung, Lösungen 2020
- Seitz, A. (2020). Durch die Krise führen: Die transformative Kraft einer Pandemie. Springer Gabler.
- Schrör, T. (2020). Kraftvoll führen in Krisenzeiten: Erfolgreicher Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten. Springer Gabler.
- Goldfuss, J. W. (2015). Führen in Krisen- und Umbruchzeiten: Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und fit für die Zukunft machen. Springer Gabler.

• **Rituale stärken oder neue aufbauen:** Menschliche Interaktion ist die Grundlage für Teamgeist und Verbundenheit. Distanz z.B. aufgrund von Home Office oder Schichtbetrieb hemmt deshalb per se das «Wir-Gefühl». Hilfreich ist daher die Entwicklung von Routine und Ritualen, die das Team zusammenhalten. Erhalten Sie gelebte Rituale aufrecht oder etablieren Sie neue wie (virtuelle) Kaffeepausen, gemeinsame Lunches oder ein Feierabendbier.

• **Führungsstärke zeigen:** In Krisenzeiten ist es wichtig, dass Unternehmen nach aussen wie nach innen geschlossen auftreten. Das Fällen von Entscheidungen unter grosser Unsicherheit und Zeitdruck stellt besondere Anforderungen an die Führungskräfte. Gefragt sind Machertypen, die bereit sind, kurzfristig Entscheidungen zu treffen und deren Auswirkung zu betrachten. Ebenfalls müssen sie immer wieder Entscheidungen von neuem überdenken und mit möglichen neuen Erkenntnissen revidieren. Bewahren Sie einen kühlen Kopf und lassen Sie sich nicht von Emotionen leiten.

• **Positive Emotionen kultivieren:** Versuchen Sie als Führungskräfte im Hinblick auf Ihre Vorbild-

funktion, Ihre positiven Emotionen zu kultivieren. Das Verhalten, das Sie während einer Krise zeigen, ist essenziell für die Entstehung und Kultivierung positiver Emotionen seitens der Mitarbeitenden. Wenn Sie Ihre eigenen Emotionen nicht regulieren und positive Emotionen nicht entwickeln und ausdrücken können, dann werden Ihre Mitarbeitenden fast zwangsläufig von negativen Emotionen «angesteckt».

• **Krise als Chance sehen:** Krisen bieten für Unternehmen auch immer ein beachtliches Chancenpotenzial. Sie sind ein spezifischer Stresstest, der Schwachstellen aufdeckt. Das betrifft beispielsweise Defizite in der Digitalisierung, die beim Home Office oder beim Homeschooling aufgedeckt wurden, oder aber auch Schwachstellen in globalen Lieferketten. Welche Möglichkeiten ergeben sich aus der aktuellen Situation? Was können Sie tun, um die Situation zu beeinflussen? Wo besteht eine Möglichkeit, auch wenn diese noch so klein erscheint? Schauen Sie auf die Chancen und motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden, dies ebenfalls zu tun. Krisen können also Impulse für neue Geschäftspraktiken oder Abläufe geben und so das Unternehmen weiterbringen.

• **An die Zeit nach der Krise denken:** Obwohl das Hauptaugenmerk inmitten einer Krise auf deren Bewältigung liegt, empfiehlt es sich, bereits während derselben über die Zeit nach der Krise nachzudenken und diese vorzubereiten. Richten Sie also Ihren Blick nach vorne. Die Erfahrung zeigt, dass auch nach einer noch so grossen Krise immer wieder ein Aufschwung folgt. Nach jeder Ebbe kommt die Flut. Insbesondere in schwierigen Zeiten hilft es den Mitarbeitenden, eine Perspektive zu haben.

Unterstützungskultur als zentrales Element

Krisen bedeuten Stress. Wenn es in Ihrem Verantwortungsbereich eine Vertrauens- und Unterstützungskultur gibt und die Menschen auch füreinander arbeiten, dann werden alle Beteiligten die aktuellen Herausforderungen besser meistern und emotional stabiler bleiben. In der Krise zeigt sich deutlich, ob Sie und das Unternehmen in guten Zeiten die Hausaufgaben nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch emotional gemacht haben und in eine wertschätzende und gesundheitsförderliche Kultur investiert haben. Es ist daher zu empfehlen, präventiv das «Wir-Gefühl» eines Teams und eines Unternehmens zu stärken und qualitativ hochwertige Beziehungen zu fördern.

Selbstführung als Voraussetzung und Schlüsselfaktor

Sie tragen gerade in der Krise eine enorme Verantwortung für Ihre Mitarbeitenden und müssen trotz schwierigen Entscheidungen sehr viel Fingerspitzengefühl im Umgang mit Ihren Mitarbeitenden haben. Was brauchen Sie selbst als Führungskraft, um eine Krise gut zu bewälti-

gen? Sie sind in einer herausfordernden unternehmerischen Situation «systemrelevant». Fallen Sie als Führungskraft bzw. Krisenmanager*in aus, dann gibt es weitere Probleme. Schaffen Sie es als Führungsperson, Ihre eigenen Befindlichkeiten, Gefühle, Sorgen oder Ängste in den Griff zu bekommen? Emotionen übertragen sich von Mensch zu Mensch. Sind Sie selbst unsicher, nervös oder in Angst, kommt genau dies beim Mitarbeitenden an. Achten Sie deshalb auch auf sich – auch um Ihrer selbst willen. Auch Sie sind von der Krise betroffen. Die eigene gute Gesundheit ist die Voraussetzung dafür, gut führen zu können. Sorgen Sie also für Ihre Mitarbeitenden, aber gleichzeitig auch für sich selbst. Gehen Sie joggen oder spazieren, suchen Sie Kontakt zu erfahrenen Kollegen, um sich auszutauschen, machen Sie Entspannungsübungen, schlafen Sie genügend und ernähren Sie sich ausgewogen. Welches sind Ihre Energie- und Kraftquellen? Was lässt Sie aufblühen? Reservieren Sie sich genügend kleine Zeitslots im Wochenplan. Sinnbildlich können Sie sich die Notfallsituation in einem Flugzeug vor Augen führen: Versorgen Sie sich selbst zuerst mit der Sauerstoffmaske, bevor Sie anderen helfen. Sonst ist am Schluss niemandem geholfen.

► In der nächsten Ausgabe: «Alleinerziehende Berufstätige».

Das **Forum BGM Aargau** unterstützt Betriebe kostenlos bei der Einführung und Umsetzung von gesundheitsförderlichen Massnahmen am Arbeitsplatz.

Weitere Informationen:

www.bgm-ag.ch
info@bgm-ag.ch / 058 585 61 99

