

Führen in der Krise

Die Pandemie ist eine große Herausforderung für Führungskräfte.

Optimismus, Empathie und Ehrlichkeit sind laut einem Experten das Wichtigste.

CHRISTINE GNAHN

Von einem Tag auf den anderen schien die Welt kopfzusteigen: Dass zwischenmenschlicher Kontakt stark eingeschränkt wurde und damit Geschäfte und Restaurants angesichts der Coronapandemie schlagartig schließen mussten, verunsicherte nicht nur Konsumenten – sondern auch jene Menschen, die dafür verantwortlich sind, Unternehmen wirtschaftsfähig zu halten. „Es sind viele negative Emotionen aufgekommen, natürlich auch bei Führungskräften: Gefühle der Hilflosigkeit, Fremdbestimmung, Orientierungslosigkeit sowie Ängste und Sorgen“, berichtet Peter Jesacher, der als Coach und Trainer Unternehmen berät. Das Gefühl, nicht zu wissen, wie sich die globale Situation rund um Corona weiterentwickle, stelle eine große Herausforderung dar. Insbesondere auch für Chefs, deren Aufgabe es doch genau sei, vorzudenken und Entscheidungen für die Zukunft zu fällen. „Eine gute Führung lebt davon, konkrete Ziele zu formulieren und diese anzupfeilen – genau das ist aktuell schwierig“, erklärt Jesacher.

Rasch verlagerte eine Vielzahl an Unternehmen die täglichen Aufgaben der Mitarbeiter mit Homeoffice und Onlinemeetings in deren Zuhause. „Natürlich ist es der große Vorteil der Digitalisierung, dass sowas überhaupt geht. Andererseits haben sich damit auch Herausforderungen aufgetan – für viele Firmen war beispielsweise Homeoffice noch etwas weitestgehend Neues. Einiges gestaltete sich komplizierter als wie gewohnt im Büro.“ Nicht nur gelte für Führungskräfte aktuell das Homeoffice aller erfolgreich zu gestalten, sondern auch, den sozialen Kontakt zwischen den Mitarbeitern und damit den Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens zu erhalten. Für diesen Zusammenhalt sei es entscheidend, die Mitarbeiter zu beruhigen und sie in ihren Ängsten und Sorgen zu sehen und zu verstehen. „Nur ein Unternehmen, das den Menschen in seinem Mitarbeiter sieht und entspre-



Mit offener und ehrlicher Kommunikation mit den Mitarbeitern sowie Ruhe und Optimismus lässt sich eine Krise am besten bewältigen.

chend sozial agiert, ist aus meiner Sicht eines, das nachhaltigen Erfolg generieren kann.“ Der Verlust während der Coronapandemie sei ein rein finanzieller – im Fokus behalten sollten Unternehmen jedoch, was sie in dieser Situation gewinnen können, nämlich das Vertrauen der Mitarbeiter. „Beruhigen bedeutet auf keinen Fall Taktik oder gar Täuschung, sondern Ehrlichkeit, Transparenz und eine gesunde Portion Optimismus.“ Wenn nicht klar sei, ob das Unternehmen im Laufe der Krise alle Angestellten behalten könne, solle es dies genau so mitteilen, „natürlich mit dem Hinweis, dass man jedoch alles versuchen werde, die Krise gemeinsam zu meistern. Schließlich sind loyale, motivierte und gut eingearbeitete Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens.“

Entscheidend für eine gute Führung – auch in guten Zeiten, jedoch ganz besonders in einer Krise – sei „self leadership“. „Dabei geht es darum, sich selbst, seine Ängste, sei-

ne Sorgen und auch die eigene Wirkung nach außen gut zu kennen. Zu wissen, wie ich Ruhe bewahren und empathisch bleiben, wie ich Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten und in die meiner Mitarbeiter behalten und stärken kann.“ Durch „self leadership“ entstehe für die Führungskraft die Möglichkeit, sich für andere Menschen zu öffnen, sensibel mit den Sorgen der Mitarbeiter umzugehen und dabei gleichzeitig klar und offen zu kommunizieren. „Dazu gehört auch, im Fall des Falles ehrlich zu sagen: Ich weiß selbst nicht, wie es aktuell angesichts der Coronapandemie weitergeht, und ich berichte sofort, wenn ich etwas Neues weiß. Damit sieht der Mitarbeiter: Wir sitzen in einem Boot und ich bin nicht allein in meiner Unsicherheit.“ In der Hauptsache gehe es darum, Vertrauen aufzubauen, „sowohl zu den Mitarbeitern als auch zu den Zulieferern, zu den Banken, zu allen Menschen, die in Verbindung mit dem eigenen Unternehmen stehen. Es gilt ange-

”

Gerade in der Krise ist vor allem eins wichtig: Reden, reden, reden.

Peter Jesacher
Future-Trainer, -Berater und -Coach

sichts einer Krise ganz klar: reden, reden, reden.“ Wie positiv sich ehrliche und optimistische Kommunikation auf das Team eines Unternehmens auswirke, habe Jesacher erst kürzlich eindrucksvoll erlebt. Der Besitzer eines großen deutschen Technologieunternehmens, der sonst weitestgehend im Hintergrund agiere, sei nun mit Ruhe und Optimismus an seine Schlüsselführungskräfte herantreten. „Seit er das getan hat, so haben mir einige Mitarbeiter im Unternehmen erzählt, gibt es wieder Zuversicht und eine viel bessere Stimmung im Betrieb.“

Die Möglichkeit der Kurzarbeit, die Unternehmen mit den Pandemiemaßnahmen zur Verfügung gestellt wurde, sei eine sehr gut durchdachte. „Einerseits kann damit Geld gespart werden, was den Mitarbeitern ja letztlich zugutekommt, wenn die Firma so erhalten bleibt. Andererseits signalisiert man ihnen ein starkes psychologisches Zeichen: Sie sind mir wichtig, ich möchte weiter mit Ihnen zusammenarbeiten. Das bedeutet Wertschätzung und eine Bindung des Mitarbeiters ans Unternehmen.“ Im Endeffekt berge die Pandemie viel Potenzial für Firmen. „Eine Krise bringt bekanntlich Chancen mit sich. Die Digitalisierung ist in vielen Betrieben vorangeschritten – etwas, das auch nach Corona sehr nützlich sein kann. Auch die Motivation und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter können steigen. Denn durch eine gemeinsam bewältigte Krise wächst man zusammen.“

„SO SCHAFFEN WIR ES“: EIN CHEF ERZÄHLT

Kai Heep ist Geschäftsführer innerhalb des Gastronomiekonzerns Soulkitchen Gruppe, zu dem my Indigo, Glorious Bastards, Szene Lokal und Raschhofer's Rossbräu zählen. Er berichtet, wie das Unternehmen mit der Pandemie umgeht.

SN: Was war und ist für Sie die größte Herausforderung durch Corona?

Kai Heep: Der extrem kurze Übergang, bei dem Arbeitsabläufe plötzlich völlig verändert wurden. Alle zeitlichen Sicherheiten sind weggebrochen, sowohl für die Führung als auch für die Mitarbeiter. Da entstand die große Frage: Wie können wir jetzt betriebswirtschaftlich überleben? Wie schaffen wir es, das Ganze gemeinsam zu meistern?

SN: Wie schaffen Sie das nun?

Zunächst haben wir rasch das Angebot der Kurzarbeit angenommen. Außerdem haben wir auf Homeoffice und Onlinemeetings umgestellt. Das funktioniert zum Glück wirklich gut. Wir nutzen viele digitale Möglichkeiten: Zum Beispiel gibt es auch After-Work-Treffen online, bei denen man sich über Freizeithemen austauschen kann. Zudem haben wir eine Sportgruppe, bei der man mit den an-

„Mitarbeiter treffen sich auch in ihrer Freizeit online.“



Kai Heep

Führungskraft bei der Soulkitchen Gruppe

BILD: SN/SOULKITCHEN GRUPPE

deren online sein Sportprogramm teilt. Auf einem anderen Kanal wiederum empfehlen wir unseren Mitarbeitern Weiterbildungsmöglichkeiten.

SN: Mussten Sie auch Mitarbeiter entlassen?

Ja, Geringfügige können ja leider nicht auf Kurzarbeit umgestellt werden. Mit den wenigen anderen Kräften, die wir mit Aussicht auf Wiedereinstieg entlassen haben, haben wir im Vorfeld gesprochen, ob das für den Mitarbeiter überhaupt möglich ist. Für den Studenten, der noch bei seinen Eltern wohnt, sieht die Lage anders aus als für die alleinerziehende Mutter, und das berücksichtigen wir.