

# Chefs haben jetzt auch die Krise

Führungskräfte erleben oft gerade mehrfachen Stress: Sie sollen das Unternehmen sicher durch die Corona-Krise steuern und ihre Mitarbeiter beruhigen. Dabei wissen sie selbst nicht, was die Zukunft bringt. Zwei Experten haben Rat.

TEXT: THERESA MAIR

**E**in Unwetter wütet auf hoher See, die Wogen gehen hoch und die Sicht auf das Land verschwimmt vor den Augen des Kapitäns. Er muss versuchen, das Boot sicher durch den Sturm zu navigieren und ist verantwortlich für seine Besatzung. Gleichzeitig ist der Kapitän darauf angewiesen, dass alle Matrosen mit vollem Einsatz rudern – in die Richtung, die er vorgibt. Doch welche ist die richtige?

Die Corona-Pandemie hat Unternehmen fast aller Branchen in einen Sturm getrieben, der mit keiner vorhergehenden Krise ver-

gleichbar ist. Der Druck, der auf Führungskräften liegt, ist enorm.

„Der Großteil der Unternehmen steckt in einer Atmosphäre der absoluten Unsicherheit. Führungskräfte haben das Gefühl, fremdbestimmt zu sein, Angst vor einem nächsten Lockdown und Sorge um die Gesundheit der Mitarbeiter“, sagt Peter Jesacher vom Bildungszentrum Future in Baumkirchen.

Als Coach beschäftigt sich Jesacher seit 20 Jahren intensiv mit Leadership und betreut Unternehmen in Österreich und Deutschland – u.a. eine Firma mit rund 2000 Mitarbeitern. Der Besitzer, schildert Jesacher, habe sich früher mit seinem Führungsstab zusammengesetzt, Ziele und den Weg dorthin definiert. Bei der Entscheidung konnte er sich auf sein Bauchgefühl verlassen. „Dieses Bauchgefühl ist jetzt komplett weg. Alle eint das Gefühl, nichts mehr richtig machen zu können und nur noch beim Improvisieren zu sein“, stellt Jesacher fest.

Die Lage sei utopisch, nie dagewesen. „Wir haben keinen Ort im Ge-

hirn, wo wir so eine Situation abrufen können. Wir müssen neue Denkweisen kreieren und alte Muster loslassen“, sagt er.

Voraussetzung dafür sei, dass sich Führungskräfte selbst gut führen und auch die Vorschläge der Mitarbeiter aufnehmen können. „Mitarbeiter haben oft die besseren Ideen. Wenn sie gesehen, verstanden und wichtig genommen werden, entsteht der Antrieb, den Unternehmen jetzt brauchen“, betont er. Eine Umfrage, die PwC Österreich im Juli unter 30 Top-Unternehmern durchgeführt hat, ergibt jedoch ein anderes Bild. Demnach peilen die Firmen zwar Veränderungen an – sie wollen z.B. mehr Home-Office zulassen,

Bei aller Sorge um das Unternehmen und um Mitarbeiter müssen sich Chefs auch abgrenzen können.



„Alle eint das Gefühl, nichts richtig machen zu können und nur noch zu improvisieren.“

Peter Jesacher,  
Führungskräfte-Coach



„Führungskräfte haben Zukunftsängste wie alle anderen Menschen auch.“

Barbara Hellweger,  
Arbeitspsychologin

die Digitalisierung forcieren und die Eigenverantwortung ihrer Angestellten fördern. Aber: Nur zehn Prozent haben ihre Mitarbeiter bisher in diese Prozesse, z.B. durch Befragungen, eingebunden.

„Und dann wundern sie sich, wenn sie auf Widerstand stoßen“, sagt Barbara Hellweger. Die Innsbrucker Arbeits- und Organisationspsychologin findet, dass jetzt der optimale Zeitpunkt wäre, Mitarbeiter abzuholen – um mit ihnen gestärkt aus der Krise zu gehen. Dafür müsse man aber durch viel Kommunikation erst in Erfahrung bringen, wo die Mitarbeiter überhaupt stehen. Wie geht es ihnen? Was läuft gut, was nicht? Wo sind Ressourcen, die weiter gestärkt werden können, wo liegen die Schwächen?

Interessant in diesem Zusammenhang: Eine Befragung von Business Pool in Nord- und Südtirol hat ergeben, dass Unternehmer die Kommunikation in der Krise

zu 80 Prozent als sehr gut oder gut einschätzen, Beschäftigte stimmen dem aber nur zu 60 Prozent zu. Sie würden oft mit Rückzug reagieren. Die Identifikation mit der Firma und die Bindung sinke bis zur inneren Kündigung, fasst Hellweger die Folgen zusammen.

Es gebe momentan viele betriebliche Konflikte im Umgang miteinander. „Oft treffen Glaubenswelten aufeinander, von denjenigen, die massive Angst haben und den anderen, die alles gar nicht so schlimm finden“, sagt Hellweger. Das aber als Chef herunterzuspielen, sei der falsche

Weg. Dies führe letztlich dazu, dass sich Mitarbeiter ihre eigenen Fantasien zurechtzimmern, zu Gerüchten und noch mehr Angst.

„Führungskräfte haben Zukunftsängste wie alle anderen auch“, so Hellweger. Wenn der Chef selbst nicht genau weiß, wie es weitergeht, sei es angebracht, dies auch zu kommunizieren – ohne Umschweife, aber immer mit einer Portion Zuversicht. Empathie, Offenheit und Transparenz zeichnen gute Führungskräfte aus. Als Chef müsse man auch unangenehme Entscheidungen treffen aber diese könne man auf gute oder schlechte Art und Weise vermitteln.

Um dann auch persönlich heil aus der Krise zu kommen, sei eine lösungsorientierte, optimistische Grundhaltung für Führungspersonen wichtig. „Es hilft, wenn man bereit ist, Unveränderliches zu akzeptieren. Dann sieht man den eigenen Spielraum. Stress soll nicht zum Dauerzustand werden“, sagt Hellweger. Wenn man sein Bestes gegeben hat, sollte man sich abgrenzen können – und sonst auch Hilfe annehmen. ■

FOTOS: PRIVAT, ISTOCK