



## A&O-Psychologie und die Krise (4)

### Führung in der Krise

#### KRISENMANAGEMENT auf verschiedenen Ebenen:

Die weltweite Pandemie begann mit einer Gesundheitskrise und hat mittlerweile die gesamte Welt in vielen Bereichen verändert, vor allem aber im Wirtschafts- und Arbeitsbereich.

Während man zu Beginn beschäftigt war, das Überleben zu sichern und das Ansteckungsrisiko zu minimieren, die Organisationen am Funktionieren zu erhalten, zeigen sich die Folgen des „Shut downs“ und der beständigen Gefahr als große Unsicherheit auf mehreren Ebenen:

- **Sozial:** Direkte Zusammenkünfte und ungezwungene Nähe (physisch und sozial) sind nach wie vor für viele assoziiert mit Unsicherheit und einer Ansteckungsgefahr. Der soziale Austausch, als ein uns Menschen innewohnendes Bedürfnis und wichtiger Resilienzfaktor, wurde durch Isolation und „Social Distancing“ trotz der virtuellen/technischen Möglichkeiten erschüttert.
- **Psychisch:** Aus mehreren Studien geht hervor, dass soziale Isolationsmaßnahmen negative psychologische Konsequenzen zeigen und beispielsweise vermehrt Ängste, Stresserkrankungen und Schlafstörungen mit sich bringen. Diese Wirkungen können sich über längere Zeit halten und sich bis zu krankheitswertigen Leiden entwickeln.
- **Organisational:** Die zweckmäßigen wirtschaftlichen Ausrichtungen verschiedener Branchen sind teilweise in Frage gestellt; Absatzmärkte und gesamte Volkswirtschaften erodieren. Prozesse müssen neu gedacht werden, und Formen der Zusammenarbeit verändern sich.

Die bekannten Phasen einer Krisenbewältigung (Schock, Agieren, Emotionen, Akzeptanz, Neuorientierung) werden von jedem/r Einzelnen/r in unterschiedlicher Weise erlebt und müssen auch als Team und als Organisation/Unternehmen durchgearbeitet werden. Eine Rückkehr zur Normalität scheint auf unbestimmte Zeit unmöglich, auch eine Neuorientierung wird gegenwärtig (August 2020) erschwert, durch die Beständigkeit der Gesundheitsgefahr und der darauf basierten Adaptierung und Verschärfung politischer Interventionen.

Führungspersonen sind gefordert, durch die Herstellung eines vertrauensvollen Rahmens die unterschiedlichen Phasenverläufe in den Teams zu begleiten, Befindlichkeiten besprechbar zu machen, um Orientierung und Sicherheit im Arbeitsumfeld zu geben. Die Struktur im Arbeitsprozess, das soziale Umfeld und das Zugehörigkeitsgefühl sind wichtige Stabilitätsfaktoren, ein Arbeitsplatz als erlebte materielle Sicherheit stellt eine solide Lebensbasis dar.

## Krise auf subjektiver Ebene umfasst alle Lebensbereiche

Die Grundbedürfnisse von uns Menschen sind immer wichtig, in Krisenzeiten aber noch ausgeprägter und werden vor allem auch in der Lebenssphäre Arbeit evident. Es können Teile der Identität ins Schwanken geraten. Nach Hilarion Gottfried Petzold sind folgende Säulen der Identität für die Ich-Stabilität tragend:

- Körper und Gesundheit
- Soziale Beziehungen
- Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Materielle Sicherheit
- Werte und Ideale

In einer erlebten Krise liegt die Erschütterung von zumindest einer dieser Säulen vor. Wie sich zeigt, bringt die Bedrohung durch Covid-19 mehrere Säulen - mitunter auch zeitversetzt - wiederholt ins Wanken.

## Konsequenzen für das Arbeitsleben und wichtige Führungsaufgaben:

Menschen in Krisen sehnen sich nach klarer Führung und suchen Sicherheit und Zuversicht.

Um die (Nach)wirkungen gut zu bewältigen, brauchen Führungspersonen hohe psychologische und kommunikative Kompetenzen im Umgang mit Menschen, denn Führung ist ein interaktiver Prozess und ein Gruppenphänomen. Es braucht die Übernahme von Führungsverantwortung mit Methoden und Tools, die proaktives Handeln, Interaktivität und gemeinsamen Spirit in der neuen erschütterten Realität – die nach wie vor politisch als unsicher und risikoreich definiert wird – (er-)lebbar machen.

Führungspersonen sind in dieser Aufgabe nicht nur für die Organisation und ihre MitarbeiterInnen gefordert, sondern haben jeweils auch selbst, auf der privaten subjektiven Ebene, die persönliche Betroffenheit in der Krise zu bewältigen. Authentizität, Selbstführung und Reflexion sind dabei wichtiger denn je. Führungskräfte werden nur dann als authentisch und souverän wahrgenommen, wenn auch Sie ihre Unsicherheiten, Ängste und Sorgen mitteilen und dabei auch zuversichtlich sind. Dieser ständige Prozess der „reflexiven Selbstkompetenz“ braucht vertrauensvollen Austausch und Außenperspektive damit es für einen selbst und für ein Kollektiv stabilisierend wirkt. In diesem „großen Feldversuch als Gesellschaft“ wird unsere Verwundbarkeit in einem neuen Ausmaß gegenwärtig und fordert jede/n von uns zur Auseinandersetzung damit auf. Die Fachexpertise von GesundheitspsychologInnen, Arbeits- und OrganisationspsychologInnen zur Begleitung von Führungskräften und Teams u.a. durch Supervision, angeleitete Reflexion, Coaching, Moderation ist bestens geeignet, damit Führungskräfte in und aus dieser Situation wachsen und lernen können - zur Verbesserung einer umsichtigen Handlungsfähigkeit.

### - HERSTELLUNG von VERTRAUEN und ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL

MitarbeiterInnen wollen ihren Führungskräften vertrauen können; Vertrauen bildet psychologisch die Basis für ehrliche Anteilnahme, Selbstoffenbarung und Arbeitsfähigkeit. In einer subjektiv (auch unbewusst) erlebten Gefahrenzone befinden sich unser Körper und unser Handeln im Schutz- oder Kampfmodus; dies verhindert Selbstentfaltung und Leistungsbereitschaft.

Vertrauen entsteht durch Empathie und aufrichtiges Interesse an dem/r einzelnen Mitarbeiter/in, und an Teams; und wenn Führungskräfte Initiative zeigen, auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen. Dadurch werden eine Steigerung des Sicherheitsgefühls, Minderung von Ängsten und Stress zur Arbeitsfähigkeit hergestellt.

## - **GEFAHR DER ÜBERARBEITUNG**

Ein bekanntes Phänomen bei Konfrontation mit traumatischen Erlebnissen ist das Arbeiten in Übererregtheit, um dem Schock des Traumas und der einsetzenden Krise gewahr zu werden. Um der Anspannung zu entkommen, wird nun erst recht Vieles geleistet und gearbeitet. Dies kann mittelfristig zu lang anhaltender Erschöpfung führen und eine Organisation nach der Krise lähmen. Kräfte werden oft falsch eingeschätzt, selbst wenn vormals Erstaunliches erreicht wird. Vielfach zeigt sich die Kehrseite der Leistung (Homeoffice, fehlende Abgrenzung, Überanstrengung durch mehr Leistung) auf körperlicher Ebene. Entspannungsmöglichkeiten fallen weg, die Entgrenzung von Arbeit und dem Privaten als Rückzugs- und Erholungsort machen Anspannung (Schlaflosigkeit, Stresssymptome) spürbar und sichtbar.

Im Rahmen der Fürsorgepflicht und Unternehmensverantwortung ist auf die Ressourcen der Teams, Strukturen, Grenzen und Erwartungen, zu achten; es sind permanente Anpassungsprozesse durch gegenseitiges Feedback und regelmäßigen Austausch notwendig.

## - **KOMMUNIKATION ALS WICHTIGSTES FÜHRUNGSTOOL**

Gegenwärtig finden häufig unterschiedliche Arbeitsbedingungen parallel statt (z.B.: manche im Homeoffice, manche im Betrieb). Verbindende Kommunikationsräume sind meist digital vermittelt. MitarbeiterInnen kommen vom Home-office mit unterschiedlichen Wirkungen der Krise zurück, jede/r hat es anders erlebt und erlebt es gegenwärtig auch anders und braucht daher auch etwas anderes. Manche arbeiten lieber allein, andere brauchen eher den sozialen Austausch für die Arbeit und die Produktivität. Neben der Klärung, welche Mittel MitarbeiterInnen zur Bewältigung und zum Arbeiten brauchen, wie technische Ressourcen, frei wählbare Regelungen, Verbindlichkeiten etc. erfordern der Kontakt und die persönliche Verbindung mehr Aufmerksamkeit: Es fehlen vielfach informelle Räume zum Austausch. Um mit den MitarbeiterInnen in Kontakt zu treten, ist es für TeamleiterInnen, AbteilungsleiterInnen etc. sinnvoll, täglich den direkten Kontakt (persönliche Einzelgespräche per Telefon oder Videocall) mit ihren MitarbeiterInnen zu suchen. Befindlichkeiten werden häufig in Videomeetings nicht explizit angesprochen, auch weil meist die Themen inhaltsfokussierter abgehandelt werden. Wenn etwas nicht sofort gesagt wird (auf Grund von technischen Verbindungsverzögerungen oftmals ohnehin zusätzlich erschwert), wird es nicht nachgeholt, weil informelle Räume zur Vertrauensbildung und Psychohygiene virtuell schwerer herstellbar sind. Die MitarbeiterInnen kommunikativ nicht in der Luft hängen zu lassen, ist von größter Bedeutung. Es kann ruhig gesagt werden, wenn es nichts Neues gibt, das nimmt der Belegschaft den Raum für Spekulationen und wirkt der Unsicherheit entgegen.

Jedes Videomeeting sollte explizit mit einer Befindlichkeitsrunde starten, es schafft einen Rahmen in dem die MitarbeiterInnen das Interesse für sie spüren, das schafft Vertrauen und ist Ausdruck von Wertschätzung (und wirkt der Unsicherheit entgegen). Wichtige Informationen/Beschlüsse müssen zum Schluss, als Orientierung, zusammengefasst werden, und es braucht ein explizites Ja von den Beteiligten, eine lebendige Feedbackkultur.

## - **ZURÜCK IN DIE AKTIVE GESTALTUNG KOMMEN**

Um aus der Stagnation und teils erlebten Hilflosigkeit zu kommen, ist das Erleben von Selbstwirksamkeit hilfreich. Es kann durch partizipative Prozesse und Delegation an die MitarbeiterInnen gefördert werden, wie bspw.: Selbstbestimmtheit über eigene Zeit (z.B.: Wahl zwischen Homeoffice und Büroanwesenheit) oder Übernahme einzelner Verantwortungsbereiche. Ein Blick auf vorhandene Ressourcen und Vergegenwärtigung von bereits Erreichtem stärkt die

Resilienz. Sich als Team zu vergegenwärtigen, was zusammen bereits (auch in der Vergangenheit) an schwierigen Situationen bewältigt wurde, aktiviert die individuellen und kollektiven Potentiale.

#### - **KRISEN GEHEN EINHER MIT EINER NEUORIENTUNG DER WERTE**

Krisen sind durch Instabilität gekennzeichnet, in der Umgebung/Situation und im Empfinden. Für die Erhaltung der Gesundheit und Wiederherstellung von Stabilität ist (nach Aaron Antonovsky) ein Kohärenzgefühl wichtig. Es setzt sich zusammen aus Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit des Geschehens.

Führungskräfte können diese sinnhaften Aspekte der Arbeit durch guten Kontakt mit den MitarbeiterInnen und einer transparenten Unternehmenskultur herstellen. Es braucht nachvollziehbare Entscheidungsfindung, Beteiligung und ein vertrauensvolles Zusammenrücken (auch digital). Gemeinsame Werte werden durch gemeinsamen Austausch, gemeinsame Erörterung gefunden und gefestigt, die Klärung, wie sich Teams aufstellen wollen ins neue Normal, muss von Führungskräften strukturiert begleitet und vorangetrieben werden, damit die Organisation gestärkt aus der Krise hervorgehen kann. Werte geben Orientierung und Halt, sie sind für ein sinnhaftes Erleben unabdingbar.

#### - **DIGITAL LEADERSHIP UND AGILES FÜHREN**

Die Krise fordert und fördert potenziell die Veränderungsbereitschaft von Unternehmen und des Einzelnen. Durch die Bedrohung existenzieller Aspekte (psychosozial, materiell, körperlich) gelangen diese Bereiche neu ins Bewusstsein. Durch das kollektive Durcharbeiten können wir als Organisation und Einzelner mehr Widerstandsfähigkeit und Flexibilität entwickeln, das ist auch eine Chance für alle, viel Neues zu lernen. Agiles Führen erfährt eine erhöhte Relevanz, wir wurden als Gesellschaft in breite neue (digitale) Nutzungs- und Umgangsformen katapultiert. Agilität, also Flexibilität und Offenheit im Umgang mit schnell verändernden und unvorhersagbaren Umgebungen, trifft das Geschehen auf den Punkt.

Agiles Führen braucht wesentliche Werte und Haltungen der Offenheit, wie bspw.:

- Möglichst keine Bewertung (weg von richtig/falsch, gut/schlecht)
- Erweiterung der Denkweisen und Grenzen (zu glauben es geht nicht, geht nicht...)
- Reflexion (was ist gut gelaufen, was kann verbessert werden...)
- Erhaltung der Neugier (was könnte uns weiterbringen...)
- Zeit und Raum über Wahrnehmungen und Perspektiven zu sprechen

Das Führen braucht eine kontinuierlich offene Haltung und transparente Kommunikation. Nur wer sich selbst bewusst ist, seine Unsicherheiten und Verwundbarkeiten kennt, kann für andere etwas tun und beispielhaft vorgehen. Führung ist Vorbildfunktion und wird als solche auf der Werteebene sichtbar und wirkungsvoll. Zur Erhaltung von Gesundheit, Wachstum und Motivation der MitarbeiterInnen sind in der Zusammenarbeit Kohärenz, Orientierung und Zugehörigkeitsgefühl wesentlich.

Mag.<sup>a</sup> Magdalena Parzer  
Fachabteilung A&O-Psychologie, GkPP  
[arbeit@gkpp.at](mailto:arbeit@gkpp.at)  
[www.gkpp.at](http://www.gkpp.at)