

Karriere



Auch nach Corona heißt es: nicht unterkriegen lassen und die neuen Herausforderungen gemeinsam angehen und fokussiert bleiben.

IMAGO/DESIGN PICS

Von der Ohnmacht zum Erfolg

Gestärkt aus der Krise hervorgehen – Sieben Schritte, mit denen Führungskräfte ihren Mitarbeitern helfen, schwere Phasen als Team zu meistern

Von Marie Wachsmuth

Die Menschheitsgeschichte ist eine Geschichte der Krisenbewältigungen. Aus Krisen ist die Menschheit immer gestärkt, weiterentwickelt und mit mehr Widerstandskraft herausgegangen. „Es wäre Hohn, an der Corona- und der sich abzeichnenden Wirtschaftskrise etwas schön malen zu wollen“, weiß auch der Berliner Business-Coach Christoph Uhl. Eine Krise ist eine Krise. „Dank unserer evolutionären Veranlagungen sind wir jedoch in der Lage, mit kritischen, gefährlichen und ungewissen Situationen umzugehen, uns darauf einzustellen und aus eigener Kraft optimal darauf zu reagieren“, erklärt Uhl. Jetzt kommt es darauf an, diese selten genutzten Kompetenzen zu aktivieren. Er nennt sieben Grundsätze, die helfen, bei sich und im Team Kraft, Innovation, Zusammenhalt und Fort-

schrift zu fördern, statt in Angst und Ohnmacht zu erstarren.

Emotionen zulassen: Irgendwie zwischen Irrationalität und Unruhe, zwischen Resignation und einem Gefühl der Ohnmacht, wissen weder Chefs noch Mitarbeiter, nicht einmal politische Entscheidungsträger, wo die Krise hinführen wird. „Diese Reaktionen gehen in Angst über, die in Panik münden kann“, erklärt Uhl. Das alles sind nach Meinung des Experten normale Reaktionen. Sie entsprechen einem Notprogramm, weitreichende Entscheidungen und Entwicklungen sind dann nicht möglich. „Wichtig ist in dieser Zeit, die Emotionen anzuerkennen, ihnen Raum zu geben, nicht dagegen zu argumentieren. Keine Beschwichtigungen. Aktionismus vermeiden“, so Uhl.

Das Negative akzeptieren: „Generell gilt es, das Negative zu akzeptieren,

offen damit umzugehen und auch Teams darin zu unterstützen. Damit unsere Psyche in die Lage kommt, schwierige Situation zu bewältigen, sind wir zwingend auf Fakten angewiesen – auch wenn sie noch so ungünstig sind“, mahnt der Coach. Beschwichtigungen a la „Ihr braucht keine Angst zu haben!“ seien fehl am Platz. Wichtig und richtig: „Ausdrücklich sagen: Ja, die Lage ist ernst. Ja, wir wissen noch nicht, was wir übermorgen tun. Doch wir arbeiten daran.“

Das Positive fokussieren: So wichtig die Akzeptanz des Negativen ist, der Fokus sollte auf etwas anderem liegen. „Der Großteil der Aufmerksamkeit sollte auf das Positive gelenkt werden.

Zum Beispiel durch ein Brainstorming im Team, wer welche Stärken hat und wie sie konkret in den nächsten Schritten genutzt werden können“, gibt Uhl Anregungen.

Hilfreich sei es auch, zurückliegende Erfolge in schwierigen Situationen in Erinnerung zu bringen und auf die aktuelle Lage zu übertragen. Allgemeinplätze oder Grundsatzdiskussionen helfen in Krisen hingegen wenig.

Kommunikation und Reflexion: Kollegen sollten sich in regelmäßigen, strukturierten und kurzen Besprechungen über den Status – auch den emotionalen – und mögliche weitere Vorgehensweisen austauschen. In diesen Besprechungen sollten immer auch nächste Schritte vereinbart werden, mögen sie noch so klein sein. „In einer Krise ist es besonders wichtig, für Kommunikation und Reflexion im Team zu sorgen. Wir Menschen haben das natürliche Bedürfnis, die Krise gemeinschaftlich zu bewältigen“, erklärt Uhl. „Der regelmäßige Austausch in kurzen Abständen ist daher besonders wichtig, nicht nur

wegen der sich ohnehin ständig ändernden Ausgangslage.“

Ein Motto oder ein Bild entwerfen: Im Mental-Training – zum Beispiel im Hochleistungssport – wird häufig mit einem Motto oder einem Bild gearbeitet. Dadurch werden günstige Prozesse im Unterbewusstsein angeregt. Die Fußball-Nationalmannschaft hatte bei der WM 2014 das Motto „Ein guter Anfang braucht vor allem Begeisterung, ein gutes Ende Disziplin“ – die National-Elf wurde Weltmeister. Uhl empfiehlt: „Das Motto sollte im Team entwickelt werden, dabei ist auf Einfachheit und Schlichtheit zu achten. Durchhalten, separaten oder Werbesprüche verfehlen ihr Ziel.“

Für Aufgaben sorgen: Menschen haben das natürliche Bedürfnis, etwas Konkretes gegen die Krise zu tun, nicht nur abzuwarten. Deshalb soll-

ten Führungskräfte für Aufgaben und Verantwortlichkeiten sorgen, auch unter Berücksichtigung der Stärken der Teammitglieder. Beschäftigungstherapie oder Scheinaufgaben sind aber der falsche Weg. Es müssen sinnvolle Aufgaben her. Das kann auch „nur“ bedeuten, sich über ungeklärte Punkte bis zur nächsten Besprechung Gedanken zu machen.

Erfolge würdigen: „Um die eigene Wirksamkeit und die des Teams erlebbar zu machen, ist es sehr nützlich, Erfolge ausdrücklich anzusprechen und zu würdigen – mögen sie auch noch so klein sein“, ermutigt der Business-Coach. Dabei geht es um die bewusste Anerkennung: Wir können die Situation lösen. Wir sind handlungsfähig. Wir sind der Situation nicht ausgeliefert. So wird aus dem Empfinden von Ohnmacht die reale Erfahrung von Macht.