

Vorgesetzte fühlen sich in der Krise einsam

5 Gründe zur Erklärung – 5 Tipps zur Veränderung



«Es ist ein Moment, in dem Leadership gefragt ist, ehrliche Information, Mitgefühl und ein Plan.»

Jake Tapper, CNN-Moderator, April 2020

Gute Vorgesetzte sind Vorbilder für die Mitarbeitenden; bewahren stets den Überblick; vertrauen ihren Angestellten; sind im Dialog. Vorgesetzte sind in der Lage durch eine Krise zu führen: umsichtig, vertrauensvoll, präsent, entschieden und einfühlsam. Alles klar?

Wer einen Crashkurs oder eine vertiefte Weiterbildung in Leadership besucht hat, kennt die lange Liste der Führungs-Skills und kann sich darin verorten. Mal weniger, mal mehr sind die persönlichen Kompetenzen bei den Vorgesetzten ausgeprägt und die Charaktereigenschaften mit dem Führungsprofil kongruent. Deswegen können die täglichen Herausforderungen mal besser, mal weniger gut angegangen und be-

wältigt werden. Ein ehrlich gemeintes «tut mir leid» mit anschliessender Korrektur, ist deshalb wichtig und kann vieles auflösen, gerade biegen und den Weg mit dem Team und mit anderen Ansprechpersonen wieder in gute Bahnen lenken.

Als Angestellte gewöhnt man sich mehr oder weniger an die Art und Weise der Vorgesetzten, kennt ihre Eigenheiten und entscheidet – wenn möglich – ob man mit ihnen kann und will.

Das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und direkten Vorgesetzten, begründet in unterschiedlichen Rollen, Aufgaben und Kompetenzen, ist spannungsanfällig. Das liegt in der Sache selbst. Es braucht Zeit und Übung um aufeinander eingespielt die gemeinsamen Aufgaben zu bewältigen und die eigenen Aufgaben innerhalb der Regeln und Normen motiviert anzugehen.

Und plötzlich kommt die Krise – diesmal in Form einer Pandemie. Über Nacht ändert sich die Rolle von der erfahrenen, erprobten Führungskraft zur Krisenmanagerin / zum Krisenmanager. Die einen freut's. «Endlich kann ich anwenden, was ich im Militär gelernt habe!» meint ein CEO. «Ich habe mich noch nie mit der digitalen Welt im Detail auseinandergesetzt», bekundet von anderer Seite eine verunsicherte Institutionsleiterin.

Ökonomischen Überlegungen stehen zu Beginn der Krisenbewältigung nicht an erster Stelle. Die wichtigste Frage ist: «Wie bleiben die Mitarbeitenden arbeitsfähig?» Und die Antwort für viele Erwerbstätige im Dienstleistungssektor lautet: «Homeoffice». Gesagt, getan. In kurzer Zeit haben viele Institutionen und Firmen die Herausforderung geschafft. Mit grossem Aufwand, vielen Anstrengungen, schlaflosen Nächten, überwundenen, inneren Widerständen und Elan ist es gelungen, die Angestellten auszurüsten, zu ermuntern, zu befähigen. Seither gilt es die Mitarbeitenden virtuell anzuleiten, zu koordinieren, zu steuern, zu betreuen. Empathisch, geduldig, unermüdlich... Selbstverständlich. Das sind Aufgaben von Vorgesetzten und von Krisenmanagern/-innen. Es gilt, die Arbeitsfähigkeit aufrecht zu erhalten und Sicherheit zu vermitteln.

«Dafür sind sie bezahlt und beziehen einen höheren Lohn!» ist von Mitarbeitenden zu vernehmen. Was faktisch stimmt, erweist sich auf der psychosozialen Ebene als Trugschluss. Auch wer das Handwerk als Führungskraft erlernt und Erfahrung gesammelt hat, fühlt sich in Krisensituationen alleine. Das lässt sich mit Geld nicht aufwiegen.

Als Vorgesetzte/-r allein gelassen: 5 Gründe

1. Die Mitarbeitenden sind Angestellte, die im besten Fall mit Herzblut, doch viel häufiger um die Existenz zu sichern arbeiten.
2. Die Mitarbeitenden sind mit sich selbst und den Herausforderungen im Privaten beschäftigt und erwarten von den Vorgesetzten Verständnis.
3. Die übergeordneten Vorgesetzten sind mit ihren eigenen Aufgaben beschäftigt und haben keine Zeit, sich um ihre unterstellten Führungspersonen zu kümmern.
4. Die übergeordneten Vorgesetzten sind absorbiert durch die ökonomischen Sorgen und Ängste und die Frage nach der künftigen Strategie.
5. Die übergeordneten Vorgesetzten haben vergessen, dass in der Krise die Beziehungspflege und der persönliche, bei Homeoffice virtuelle Austausch mit den direkt Unterstellten oberste Priorität hat.

«Kommt nicht mit Problemen, bringt Lösungen!» eine Aussage, die von Kaderangestellten gerne geäußert wird und die mir als Coach immer wieder zu Ohren kommt. Die Botschaft und die Haltung sind: «Wir reden jetzt nicht über Befindlichkeit; und später auch nicht.» Wer als Vorgesetzte/-r solche Aussagen schon mal vernommen hat, weiss, wie sich dies anfühlt. Man fühlt sich alleine gelassen.

Wer einen Coach hat, ist in solchen Momenten und Zeiten im Vorteil. Er/sie verfügt über eine aussenstehende Vertrauensperson, mit der er/sie über die eigenen Bedürfnisse, die gestellten Aufgaben und die Arbeitsqualität während der Krise sprechen und diese reflektieren kann. In meiner Praxis zeigt sich, dass demzufolge die Frequenz des virtuellen Coachings erhöht, dafür die Dauer verkürzt wird.

Wer keinen Coach hat, wird in der Krise keine freien Ressourcen finden um sich einen Coach zu suchen. Zudem ist der Zeitpunkt ungeeignet um einen Antrag auf ein vom Unternehmen bezahltes Coaching zu stellen. Doch es gibt Alternativen.

5 Tipps für Vorgesetzte

1. Werden Sie sich bewusst, dass auch andere Vorgesetzte in der Krise einsam sind.
2. Überlegen Sie sich, wen Sie auf gleicher Hierarchiestufe kennen und in wen Sie Vertrauen haben. Fassen Sie Mut um Kontakt aufzunehmen.
3. Jede/-r braucht mal eine Pause! Schlagen Sie vor zusammen einen virtuellen Kaffee zu trinken.
4. Organisieren Sie einen virtuellen Führungsapéro.
5. Alleinstehende Personen werden durch Homeoffice isoliert. Nutzen Sie die Freiräume, die trotz Social Distancing möglich sind, um aufeinander zuzugehen.

Viele, zu viele Angestellte mit Führungspotenzial, insbesondere Frauen, lehnen es dezidiert ab, Vorgesetztenpositionen einzunehmen. «Das tu' ich mir nicht an», lautet der Tenor. Eigene Bilder und schlechte Erfahrungen mit Vorgesetzten stehen ihnen im Wege. Dies zeigt, dass Führungspersonen Spuren hinterlassen, die sich bei Angestellten oft negativ einprägen.

Mit diesem Beitrag möchte ich Vorgesetzte ermuntern, mehr auf die eigene Befindlichkeit zu achten, sich selbst auch ernst zu nehmen. Dies nützt dem eigenen Wohl und der eigenen Motivation und hinterlässt positive Spuren bei sich und bei den Angestellten. Und als Nebeneffekt: Dies ermuntert andere, selbst Führungsverantwortung zu übernehmen und sich an der Weiterentwicklung des Unternehmens, resp. der Institution aktiv zu beteiligen; ohne Angst und ohne das Gefühl alleine gelassen zu werden. Denn sie haben positive Vorbilder; in Ihnen!

Zur Autorin



Katja Müggler, geboren 1960, ist langjährige, zertifizierte Organisationsberaterin und Coach bso. Sie verfügt über breite Erfahrungen in Krisenmanagement, gruppendynamischen Prozessbegleitungen und systemischen Organisationsberatungen. 1999 hat sie das Beratungsunternehmen Proitera gegründet und 20 Jahre später als zwischenzeitlich national tätige Firma verkauft. Heute steht Katja Müggler wieder vermehrt für Kadercoachings, Organisationsberatungen und bei der Begleitung von Unternehmensverkäufen zur Verfügung.

www.katja-mueggler.ch