

Durchstarten trotz Corona

Viele Organisationen stehen aktuell vor harten Zeiten. Die Geschäftsentwicklung liegt aufgrund des ersten Halbjahres weit hinter den Erwartungen und gleichzeitig sind noch nicht alle Auswirkungen der Corona-Krise absehbar. Blickt man in den Bankensektor, so stehen die größten Auswirkungen durch z. B. Kreditausfälle noch bevor. Mitarbeiter reagieren unterschiedlich auf diese Situation. Umso wichtiger ist es, die unterschiedlichen Interessensgruppen besser zu verstehen. Eine aktuelle Studie gibt hierzu Impulse.

Menschen reagieren höchst unterschiedlich auf jegliche Arten von Herausforderungen. Im aktuellen Fall der Corona-Krise kommen noch die gesundheitlichen Aspekte hinzu. Der Grad der Angst, selbst betroffen zu sein oder betroffen zu werden, hat dabei direkten Einfluss auf die aktuelle Leistungsbereitschaft. Eine von Haufe-Consulting unter 1.612 Erwerbstätigen durchgeführte Studie teilt die Mitarbeiter in vier Cluster:

Die Schlagkräftigen → 26 % der Befragten

Dieser Teil der Belegschaft brennt vor Tatendrang, Innovationsfreude und Veränderungsbereitschaft. Aktuell sind diese von der Krise kaum betroffen und blicken positiv in die Zukunft. Daraus resultiert eine Aufbruchsstimmung in eine als blendend empfundene Zukunft.

Die Hoffnungsvollen → 29 % der Befragten

Bei diesen Mitarbeitern ist der Druck bereits direkt spürbar, sie hinterfragen sich aktuell sehr stark, da sie der Krise durch aktives Tun und das Vertrauen in die eigene Stärke begegnen wollen. Daraus resultiert eine grundsätzlich optimistische Haltung, wenn

auch – im Vergleich zu den „Schlagkräftigen“ – mit weniger Euphorie. Das Verhalten gleicht eher einer hoffnungsvollen Suche nach einem Ausweg aus der Krise, hinein in eine gestaltbare Zukunft.

Die Unsicheren → 30 % der Befragten

Im größten Cluster der Befragten herrschen Unentschiedenheit und Trägheit. Und das, obwohl die eigenen wirtschaftlichen Rahmendaten noch positiv sind. Die Haltung hinsichtlich der Zukunft ist skeptisch und zögerlich. Daraus resultieren eine Furcht vor Veränderungen, wenig Fokus und niedrige Leistungsbereitschaft.

Die Resignierten → 15 % der Befragten

Dieser Anteil der Befragten fühlt sich, als stehe er „mit dem Rücken zur Wand“. Das tägliche Erleben ist von Kampf, kaum Hoffnung und eingegengtem Handlungsspielraum geprägt. In der Krise baut diese Mitarbeitergruppe mental stark ab, verliert die Zusammengehörigkeit zum Kollektiv und hat Angst vor den kommenden Veränderungen und einer als bedrohlich empfundenen Zukunft.

Die beschriebenen Cluster zeigen die große Bandbreite an Reaktionen, die innerhalb der Belegschaft vorherrschen. Positiv ist hier zu sehen, dass mit 55 % (Schlagkräftige + Hoffnungsvolle) der Anteil der eher positiv in die Zukunft blickenden Mitarbeiter überwiegt. Für eine zukunftsweisende Ausrichtung einer Organisation ist dies aber dennoch zu wenig. Gerade der Anteil der Unsicheren wird über künftigen „Flow“ oder Stillstand entscheiden. Unabhängig von der Ambition der Schlagkräftigen wirkt nämlich eine Abwanderung aus der Gruppe der Unsicheren hin zu den Resignierten extrem bremsend auf die gesamte Organisation. Daher sollte der Fokus des Managements nun vor allem auf der Gruppe der Unsicheren liegen. Gleichzeitig gilt es, die Gruppe der Schlagkräftigen und Hoffnungsvollen nicht vollends an ihre Leistungsgrenze zu bringen. Diese Mitarbeiter brennen zwar stark für die Sache und die Zukunft, gleichzeitig sind ihre Leistungsmöglichkeiten nicht unendlich. Alleine werden auch diese starken Gruppen nicht die gesamte Organisation in positive Wallung versetzen können. Eine Normalverteilung unterstellt, finden sich diese vier Gruppen in jeder Organisation, in jedem Ressort und in jedem Team wieder.

Als Führungskraft sollten Sie sich daher folgende zwei Fragen stellen:

- **Wie ist mein eigenes Reaktionsmuster in Krisenzeiten, zu welcher Gruppe gehöre ich?**
- **Welcher meiner Mitarbeiter gehört zu welcher Gruppe?**

Nachdem Sie beide Fragen für sich beantwortet haben, gilt es, empathisch auf die jeweiligen Bedürfnisse der Menschen zu reagieren. Betrachten wir zum Beispiel die Resignierten, wird es nur wenig helfen, zu betonen, dass sie „keine Angst zu haben brauchen“. Angst ist ein irrationaler Zustand und so wenig es hilft, einem Menschen mit Spinnenphobie zu sagen „Die tut nichts und ist doch süß“, so wenig sinnvoll und hilfreich ist das „Herunterspielen“ der Angst im Organisationskontext. Viel mehr besteht die Aufgabe der Führungskraft darin, dem Einzelnen zu helfen, sich seiner eigenen Stärken bewusst zu werden. Häufig gibt es Erfolge der Vergangenheit, die den Mitarbeiter erkennen lassen, was er bisher schon alles gemeistert hat. Stück für Stück entsteht somit mehr Zuversicht in das eigene Können und das Vertrauen, auch diese Krise zu meistern. Dieser Entwicklungspfad braucht vor allem Zeit und Empathie aus Liebe zum Menschen. Hier helfen keine Management-Standard-Rezepte und -Vorgehen. Dies macht es für viele Führungskräfte so schwierig. Häufig fehlen die Zeit und auch die Ausbildung, mit Situationen wie der aktuellen umzugehen. Dabei ist es gerade jetzt von höchster Relevanz, „von Mensch zu Mensch“ zu agieren. Fernab von standardisierten Mitarbeiter-Gesprächs-Bögen und Standard-Agenden. Es gilt, das Miteinander durch gemeinsame Teamerlebnisse (diese kann man auch virtuell haben) zu stärken, die Leistungen des Einzelnen stets wertzuschätzen und im Team sichtbar zu machen und gleichzeitig positiv auf die Chancen hinzuweisen. Sollten Sie als Führungskraft entdeckt haben, dass Sie selbst zur Gruppe der Unsicheren oder Resignierten gehören, dann holen Sie sich aktiv Begleitung durch einen neutralen Dritten. Häufig liegen hier Erlebnisse aus der Vergangenheit zugrunde, die dafür sorgen, dass Sie selbst die Verbindung zu Ihren Fähigkeiten und vor allem das eigene Zutrauen in die eigenen Stärken verloren haben. Durch das gemeinsame Blicken auf die Erfolge in der Vergangenheit, ohne die niemand Führungskraft geworden wäre, gewinnen Sie an Zutrauen und Zuversicht, die Sie wieder selbst ins Team ausstrahlen können und somit Ihre Mitarbeiter gewinnen können.

Auch wenn die aktuellen und kommenden Herausforderungen groß sind, so steckt unendliches Potenzial in jedem Einzelnen, diese zu meistern. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern dabei, die eigene Stärke und Größe zu sehen und zum Einsatz zu bringen. Gerne bin ich dabei an Ihrer Seite.