

BARBARA HEITGER UND GREGOR TOBEITZ

# Führung im 2. Corona-Winter

Für Führung ist wichtig, zu verstehen, was im eigenen Team los ist, mit welchen Spielregeln Ziele geschafft werden können. Gerade in Zeiten kollektiver Erschöpfung.

**W**ir finden uns aktuell im zweiten Corona-Winter wieder, mitten in der überraschend vorhersehbaren vierten Welle und damit in der Fortsetzung einer Situation, die uns seit nunmehr fast zwei Jahren begleitet. Waren die ersten Phasen der Krise noch von Schock und Verwirrung geprägt, später von Trauer, heroischem Altruismus, Solidarität und einem „Wir schaffen das“, sind wir nun in einer Phase der Ernüchterung gefangen, die zunehmend von Erschöpfung, Aggressionsbereitschaft, Frustration, Stress und Dünnhäutigkeit geprägt ist.

Hatten wir noch zu Beginn der Pandemie die Vorstellung, uns in einer VUCA-Welt zu bewegen, die uns Bewältigbarkeit und eigene Handlungsfähigkeit suggerierte, scheinen wir uns nunmehr in einer BANI-Welt wiederzufinden, wie sie der Agilitätsexperte Stephan Grabmeier definiert hat: Brittle – brüchig, Anxious – ängstlich, besorgt, Nonlinear – komplex und chaotisch sowie Incomprehensible – unbegreiflich.

Der Boden, auf dem wir uns bewegen, ist nicht fest, und unsere Wirklichkeitskonstruktionen sind instabil. Sich zu verständigen, was gilt, wie wir Wirklichkeit wahrnehmen und interpretieren, wird bereits zu einer anspruchsvollen Aufgabe, wenn wir uns die aktuellen gesellschaftlichen Paralleluniversen vor Augen führen. Gemeinsame Sichtweisen sind aber eine wichtige Basis für nachhaltige Entscheidungen, wenn deren Umsetzung auch

Commitment und Akzeptanz braucht. Die Führungsaufgabe: in viel kürzeren Abständen bearbeiten, was die Entwicklung der Pandemie für unser Geschäft bedeutet, worauf wir uns fokussieren („Fahren auf Sicht“) und was wir für uns tun, damit wir effizient und arbeitsfähig bleiben. All das gilt es zu klären in einem Umfeld von hoher emotionaler Aufladung.

**ÄNGSTE IM WETTSTREIT.** Unterschiedliche Ängste stehen im Wettstreit miteinander – die einen haben Angst vor schwerer Krankheit und davor, zu sterben – sie wünschen sich Schutz und (Impf-)Solidarität. Andere haben Angst vor Jobverlust und Verarmung. Manche fürchten Freiheits- und Kontrollverlust – sie lehnen Einschränkungen ab und haben oft Misstrauen gegenüber Institutionen, und manche andere befürchten Überforderung – und wünschen Entlastung.

Das Schwierige an dieser Situation: Die Strategien, auf diese Ängste produktiv zu antworten, laufen gegeneinander. Mehr Schutz vor Krankheit etwa schränkt Freiheit ein und lässt Umsätze sinken etc. Außerdem: Ängste sind nur in einem Umfeld direkt und produktiv ansprechbar, wo Vertrauen, Offenheit und Dialog – also auch Nachfragen und Zuhören – vorherrschen. Diese Ängste gibt es wohl in jedem Team, oft nicht ausgesprochen, aber natürlich wirksam: Ängste machen eng, und je nach Phase erzeugen sie Rückzug, Angriff oder Verteidigung. Für Führung ist wichtig, zu verstehen, was dazu im eigenen Team los ist und mit welchen Spielregeln Ziele und Aufgaben produktiv geschafft werden können. Und diese Ängste sind viel schwerer zu bearbeiten, wenn die strukturelle und kollektive Erschöpfung wächst.

Die Pandemie macht deutlich, wie sehr wir verbunden sind – dadurch, wie

sich jeder und wir alle uns verhalten –, global und im jeweils ganz persönlichen privaten und beruflichen Umfeld. Zugleich waren wir noch nie so getrennt: Homeoffice, Abstand halten, Kontaktreduktion, Quarantäne und Ausgangsbeschränkungen ... virtueller oder gar kein Kontakt in vielen Beziehungen. Dieser Rückzug auf sich selbst gelingt jenen besser, die persönlich resilient und stabil sind und in einem wohlwollenden und stärkenden Beziehungsgefüge leben. Investments in gute Teams und eine leistungsorientierte und unterstützende Unternehmenskultur machen sich jetzt mehr als bezahlt – weil sie virtuelles Arbeiten tragen können.

Aber auch hier braucht es immer wieder ein Auftanken durch direkte Kommunikation. Wo eine solche Verbundenheit fehlt, findet immer weniger offene Kommunikation mit anderen statt und stattdessen Autokommunikation – also Dialoge ohne Gegenüber, das Anregung und Korrektiv ist. Damit verselbstständigen sich unterschiedliche Lebenswelten, Polarisierung und Anfälligkeit für Projektionen können Spaltung und Abwertung der jeweils anderen Lebenswelt erzeugen.

Virtuelles Arbeiten und Homeoffice statt alltägliche, sinnliche Wir-Erfahrung – viele Unternehmen haben unendlich viel gelernt durch die Pandemie: was alles möglich ist in virtuellen Arbeitsräumen, mit welchen digitalen Tools und Instrumenten viel mehr erreicht werden kann, als man sich je hat träumen lassen. Was verloren geht, sind gemeinsame Zeitstrukturen, Alltagsrituale und Übergangsräume/Pausen, Wissensvernetzung, Humor und persönliche Gespräche. Auch die Identifikation mit dem Unternehmen leidet – es macht etwas aus, wenn es einen gemeinsamen Ort mit seiner spezifischen Atmosphäre gibt. Die jeweils eigene Arbeitsdynamik verschärft sich, und die persönlichen Arbeitssituationen (Kinderbetreuung, Arbeitsplatz zu Hause ...) bleiben unsichtbar.

**BARBARA HEITGER**  
und **GREGOR**  
**TOBEITZ** sind  
systemische Unter-  
nehmensberater.  
Heitger + by KPMG



## /// Die Herausforderung für Führungskräfte unter diesen Umständen bleibt es, verstärkt Orientierung zu bieten und tragfähige Entscheidungen zu treffen. ///

**IMMER NEUE SPIELREGELN.** Durch diese BANI-Situation gilt es, immer wieder die kurzfristige Ausrichtung und die Spielregeln für die inhaltliche Arbeit neu zu entscheiden und auszuhandeln und klar zu kommunizieren. Das ist für alle Beteiligten anspruchsvoll und verlangt von Führung Geduld, Umsicht und große Klarheit – weil zum einen bei vielen die oben angesprochene Müdigkeit an immer neuen Spielregeln aufzufangen ist. Zum anderen geht es auch darum, Zuversicht zu vermitteln und die unterschiedlichen Bedürfnisse und Anliegen zu adressieren – also als Führungskraft für das Gemeinsame zu integrieren. Denn es ist klar, dass sich Spielregeln häufig verändern und anstatt einer primär inhaltlichen Aufgabenorientierung eine beständige Ver- und Aushandlung über die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation im Fokus der Aufmerksamkeit steht.

Die Herausforderung für Führungskräfte unter diesen Umständen bleibt, verstärkt Orientierung zu bieten und tragfähige Entscheidungen zu treffen. Zugleich steckt jede Führungskraft in derselben Situation. Also lohnt es sich, die eigenen Bedürfnisse, Sichtweisen und Muster im Umgang mit dieser erschöpfenden BANI-Situation im Blick zu haben und gut für sich selbst als Mensch zu sorgen, der Brüchigkeit mit Resilienz, der Angst mit Empathie und Achtsamkeit, der Nicht-Linearität mit Adaptivität und Unverständlichkeit mit Transparenz und Intuition zu begegnen.

**KERNGESCHÄFT: ENTSCHEIDEN!** Die Aufgabe von Führungskräften ist auch, in einem hybriden Umfeld für gemeinsame Ausrichtung, Priorisierung, Commitment und gelungene Zusammenarbeit zu sorgen. Dabei operieren sie in dem Spannungsfeld von (gewünschter) Stabilität und konstanter Veränderungsnotwendigkeit. Auch in der Krise und in BANI-Situationen gilt es, für die Lebens- und Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu

sorgen. Dazu treffen sie operative Entscheidungen, wenn sie das Tagesgeschäft steuern, und strategische, wenn es etwa um die Ausrichtung des Unternehmens oder die entsprechende Gestaltung der Organisation geht.

Dabei sind Entscheidungen zweiter Ordnung, bei denen es um Strategie, Reorganisation und Wandel geht, besonders folgenreich, weil sie den Rahmen für operative Entscheidungen im Tagesgeschäft setzen. Wenn Führungskräfte in solchen „Fahren auf Sicht“-Situationen gefragt sind, zu entscheiden, brauchen sie Verständnis dafür, was gute und tragfähige Entscheidungen mit Umsetzungskraft ausmacht.

### CHECKLISTE FÜR GUTE ENTSCHEIDUNGEN.

Gute Entscheidungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. Aber was macht sie aus? Gut zu entscheiden, setzt Verortung und Diagnosearbeit über offene Fragen zu diesen Themen voraus:

→ Gute Entscheidungen docken an die Kernkompetenzen eines Unternehmens an, das heißt: an konkrete Ressourcen und Potenziale, die genutzt werden können – Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter, strategische, tragfähige Kooperationsbeziehungen, finanzielles Kapital, Markt- und Kundenzugänge und die Agilität und Effizienz der Organisation. Tun sie das zu wenig, sind sie nicht umsetzbar.

→ Gute Entscheidungen greifen die Perspektiven der Anspruchsgruppen auf, die an der Umsetzung mitwirken – was brauchen sie, um ihren Beitrag zu leisten, aus welcher Logik bzw. aus welcher Zukunfts- und Nutzenperspektive handeln sie? Wenn das unklar bleibt, haben Entscheidungen keine Gefolgschaft – Engagement und Commitment fehlen, und das Erfahrungswissen der Beteiligten ist für co-kreative Lösungen schwerer aktivierbar.

→ Entscheidungen sind wirksamer, wenn klar ist, in welche Umweltdynamik sie eingebettet sind: in stabile Kontexte mit berechenbarer Entwicklung und ebensol-

chen Mitspielern (wie etwa lange Zeit das Versicherungsgeschäft) oder aber in dynamische bis disruptive Umfeldler, die resilientere bzw. agile Entscheidungen erfordern – nämlich Entscheidungen nach dem Motto: good enough for now, safe enough to try. Das gilt definitiv für BANI-Situationen.

→ Tragfähige Entscheidungen sind in das „Narrativ“ des Unternehmens verwoben – sie schaffen einen Bezug zu der „Desired Future“, zur Kernidentität des Unternehmens („Wer sind wir und wer wollen wir sein?“). Sie verbinden Vergangenheit und Zukunft und schaffen ein „Wir“, das die Unterschiede der Involvierten anspricht und durch das gemeinsame sinnstiftende Zielbild Integration schafft. Damit entstehen Commitment, Empowerment und Umsetzungskraft.

→ Vor allem haben wirksame Entscheidungen auch Führung selbst im Blick: Was schaffen wir, als Führungscommunity umzusetzen, wo ist es für uns wichtig, in Führung zu investieren? Führung ist Role-Model und kann nur wirksam werden, wenn sie authentisch agiert.

Gute Entscheidungen brauchen damit Diagnose des Geländes und Ortskundigkeit in dem System, in dem sie wirksam werden. Sie brauchen immer wieder auch die Kreativität des frischen Blicks und Impulse von außen als Inspiration und neue Alternative. Dabei ist es anspruchsvoll, genug Anregung für die Entdeckung des Neuen, für das „Explore“, zu schaffen. Denn in den operativen Entscheidungen haben wir Routinen von Selbstähnlichkeit entwickelt. Deshalb sind etwa Learning Journeys, das professionelle Eintauchen in andere relevante Welten und das konsequente interdisziplinäre Auswerten wichtig – also etwa, wie andere Unternehmen Organisation und Leadership in der Pandemie gestalten. Beides – Ortskundigkeit und Innovationskraft – gilt es, durch die Instrumentarien des professionellen systemischen Fragens zu entdecken und durchzuspielen. **T**