

Covid-19 – Existenzielle Bemerkungen aus organisationaler Sicht zu Fragen von Führung in der Krise

von GEORG MARTENSEN

Coronakrise – Agilitätsbeschleuniger ...

Noch vor wenigen Wochen haben sich Verantwortliche damit beschäftigt, ob und wie agiles Arbeiten in ihren Unternehmen zu realisieren sei. Die Coronakrise hat uns quasi mit „Warp-Antrieb“ in eine neue Dimension des gemeinsamen Arbeitens katapultiert: Diese setzt Agilität schlichtweg voraus, um sie erfolgreich bewältigen zu können.

Schnelles, entschiedenes Handeln sind gefragt mit „angemessener“ Bürokratie: Kennzeichnend dabei ist, dass Teams dezentral und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen und transparent miteinander arbeiten. Dabei sorgen sie mit einfachen klaren Regeln und Werkzeugen für direkte Kommunikation und koordinierte Vorgehensweisen, die wiederum für Verbindlichkeit und Entschiedenheit sorgen. Und: Sie arbeiten auf ein für sie nachvollziehbares Ziel hin.

Wer diese Form der Zusammenarbeit aktuell beherrscht, ist in Zeiten von Corona erst einmal gut aufgestellt. Wir erleben in unserer Praxis, dass Unternehmen innerhalb kürzester Zeit IT-Strukturen aufgebaut, Kommunikations- und Entscheidungswege ermöglicht haben, die agile Zusammenarbeit aus dem Homeoffice heraus sicherstellen und damit handlungsfähig bleiben.

... mit menschlicher Vollbremsung

Diese Krise hat uns zugleich zu einer menschlichen „Vollbremsung“ veranlasst. Und diese geht nicht ohne Blessuren ab: Krisen wecken unangenehme Gefühle, denen wir lieber ausweichen: Manche mieden schon vor Wochen die Nähe von „Asiaten“ im Supermarkt oder im öffentlichen Raum. Oder sie wollen es nicht wahrhaben, fühlen sich unbeteiligt und so in ihrer mangelnden Solidarität gerechtfertigt: „Ich gehöre ja nicht zur Risikogruppe!“ Wieder andere suchen im rastlosen Aktivismus nach einem Bewältigungsmodus: Und im Angesicht existenzieller Angst eigener Endlichkeit ‚preppern‘ sie Klopapier in ihrem Streben nach Unendlichkeit. Wieder andere finden ihren letzten Ausweg in einer Wut, die nach Schuldigen sucht: „Wer schon Fledermäuse und anderes Getier verspeist...“. Wer so

redet, hat sich natürlich noch nie an der Schamlosigkeit und Entblößung des Dschungelcamps delectiert! Schlimmstenfalls aber richtet sich die eigene Hilflosigkeit gegen noch hilfloser erscheinende andere im nächsten Umfeld: Die Befürchtung zunehmender häuslicher Gewalt ist keine Erwartungsangst, sondern bittere Realität. – Unsere Verletzlichkeit verunsichert uns, und niemand – wirklich niemand – bleibt unbeteiligt.

Renaissance heroischer Führung?

Viele sitzen jetzt im Homeoffice oder werden auch innerhalb des Raums buchstäblich auf Distanz geführt. Vereinzelung, Haltlosigkeit, Unübersichtlichkeit, Orientierungslosigkeit und Endlichkeitsangst sind zutiefst existenzielle menschliche Erlebnisweisen. Die „menschliche Vollbremsung“ wirft den Menschen jetzt hierauf zurück. Und sie erzeugt Wünsche nach Entlastung, die „man“ gerne an andere, an Führungskräfte, an Führungssysteme und an ‚verlässliche‘ soziale Systeme und Organisationen delegiert. Das erweckt zurzeit bei mancher Führungskraft und Unternehmensleitung die Erwartung, bei anderen sogar die Hoffnung, dass eine Rückkehr zu Führung in Unternehmen über klare Rollendefinitionen, den Rückgriff auf Organisationshandbücher und über rigide und klare Vorgaben erfolgversprechend wäre: Das Durchreichen von Anordnungen entlang der Hierarchie und deren Kontrolle – „top-down!“. Manch einer könnte glauben, die Zeit der Renaissance autoritärer und heroischer Führung und des „Great Man“ sei angebrochen: Allein politische Vorbilder gibt's genug. Wir müssen gar nicht voller Bewunderung nach China schauen, wo auf Anordnung und im kollektiven Gehorsam in fünf Tagen eine Riesenklarinke buchstäblich aus dem Boden gestampft wurde. Oder wie schnell die Autobahnen bauen können... (ja, wir und die Autobahnen). Vergessen wird dabei, dass die frühe Warnung vor der Pandemie zuvor dort systemisch vereitelt wurde. – Schauen wir in die nächste Nachbarschaft: Im Osten der EU ist gegenwärtig zu bestaunen, wie etwa die aktuelle „Ermächtigung“ Viktor Orbans die zivilisatorischen Errungenschaften der Gewaltenteilung dem zivilisierten Gemeinwesen entwunden werden. – Eine Blaupause für auch künftige Unternehmensführung?

Wir brauchen mehr Führung und anders

Ich bin vom Gegenteil überzeugt: Nur solche sind Führungskräfte zu nennen, die sich in ihren eigenen Sorgen und Bedürfnissen, in ihrer existenziellen Angst verstehen und darin Haltung bewahren. Nur diese können anderen jetzt Halt, Zugehörigkeit, Identität und Orientierung vermitteln und jene in ihrer Freiheit, ihrer Verantwortung für die Gemeinschaft und ihrer Dignität ansprechen und sie darin bestärken. Das sind jene Führungskräfte, die aus ihrer inneren Haltung heraus

Autorität und Vertrauen erschaffen und nicht aus ihrer Position. Es sind innerhalb von Organisationen diejenigen, die ihre Rolle jetzt selbst interpretieren und sie gegebenenfalls auch überdehnen – und am Ende bereit sind, die Konsequenzen für richtiges aber systembedingt regelwidriges Verhalten zu tragen. – Dabei muss ja nicht gleich jeder sich als Prinz von Homburg erweisen!

Die Covid-19-Krise rückt auf dramatische Weise die organisationale Vernunft von Ermutigung und Empowerment der Mitarbeitenden ins Licht. Gefragt sind intensive Unterstützung zur Selbstverantwortung, das Vertrauen in Mitarbeitende, in deren eigene motivationale Kraft und in die Fähigkeit von Mitarbeitenden zur Selbstführung. Überzeugende Führung in der Krise versteht sich als Koordinator, Mentor, Sparringspartner und Coach. Überzeugende Führung in der Krise glaubt die an die Selbstmotivation ihrer Mitarbeitenden, strahlt Vertrauen aus, gewährt Freiräume und **vertraut konsequent auf die Redlichkeit fachlicher Expertise**.

Dies sind im Übrigen die Kernelemente der Kompetenzverteilung innerhalb jener Organisationen, die jetzt im Corona-Alltag erfolgreich hohe Risiken managen und dynamische Situationen durch erworbene Resilienz bewältigen können (Politik, Katastrophenschutzbehörden entlang unseres föderalen Systems, Gesundheitswesen, Rettungsdienste, Polizei und sonstige Einsatzkräfte).

Der Mensch ist auf Verbundenheit ausgerichtet – ein organisationaler Irrtum mit fatalen Folgen

Die Diskussion um die derzeitige Krise ereignet sich angesichts entleerer Hallen, Büros, steigender Zahl von Homeoffices und erzwungenen Abstands in erforderlichen öffentlichen Räumen. Und angesichts der Einschränkung von Bewegungsfreiheit und unmittelbar körperlicher Distanz. Ein Teil der Debatte ist im organisationalen Kontext von einem grundlegenden Irrtum geprägt: Selbstredend sind wir als Menschen vor allem soziale Wesen und auf die Verbundenheit mit anderen ausgerichtet. Aber: Die Übersetzung der Tayloristischen Idee des Shopfloor-Managements in die virtuelle Welt als fixierter Raum der Leistungserstellung, und der Glaube an die Sicherstellung der Produktivität durch Leistungsüberwachung, geht an dieser Stelle am Menschsein vorbei.

Wer angesichts der Covid-19-Krise weiterhin oder wieder auf das Prinzip von „Command and Control“ setzt, wird es schwerer haben als andere, sich selbst und andere gut durch die Krise zu führen. Ihm oder ihr fehlen plötzlich die unmittelbaren Instrumente der Disziplinierung und die körperliche Erfahrung der ‚Erhabenheit‘ eigener Positionsmacht. Und er oder sie wird aktuell große Probleme des

Zusammenhalts und der emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen vorfinden. Eine vergleichbare Situation wie diese, haben wir noch nicht erlebt; aber wir können von Hochleistungsorganisationen lernen: Es braucht kreative Köpfe, die ihre Klugheit und Improvisationskraft entfalten können. Es braucht Menschen, die im Unternehmen eigene Entscheidungen treffen dürfen und die Herausforderungen entschlossen und eigenverantwortlich anpacken. Und wir brauchen Achtsamkeit für schwache Signale des Widerspruchs als Seismographen für Risiken und die Achtung vor fachlicher Expertise.

So gelingt Führung auf Distanz

Zur Entfaltung dieser Kräfte, müssen Führungskräfte in der Lage sein, die Verantwortung für das Finden von Lösungen auf ihre Mitarbeitenden zu übertragen. Das funktioniert dann, wenn sie lernen, sich selbst zurückzunehmen. Z.B. in der TelKo eher zuhören und andere aussprechen lassen. Und wer glaubhaft interessiert ist daran, wie es dem anderen geht, wie er oder sie zurechtkommt, schafft Verbundenheit. Emotionale Nähe und Anteilnahme sind nicht primär eine Frage der räumlichen Dimension.

Dann gelingt auch Führung auf Distanz: Wenn Mitarbeitende nicht nur in ihrer Funktionalität angesprochen werden, sondern auch als Person wahrgenommen und sie in ihrer Würde geachtet werden, indem wir sie als Zweck, nicht nur als Mittel betrachten. Wir können durch das jetzt erzwungene ‚social distancing‘ den organisationalen Fundamentalirrtum verstehen und diesen aktiv verlernen: Und das heißt, dass man den Mitarbeitenden nicht zu nahe tritt, sie nicht in paternalistischen Strukturen zu binden und zu festzuhalten sucht oder sie über Wohlfühlprogramme in die Organisation „hyperinkludiert“. Stattdessen geht es um Beziehungsgestaltung auf Augenhöhe und mit Respekt füreinander:

- Starkes Commitment entsteht durch Gewissheit,
- gemeinsame Identifikation und
- das Wissen darum, auch als Einzelner in der Organisation gesehen zu werden – insbesondere mit den Bedingungen und Herausforderungen, die den Einzelnen aktuell in der Coronakrise beschäftigen oder belasten.
- Die Aufgabe von guter Führung besteht gerade jetzt darin, dass der Einzelne sich mit seinem Beitrag zur Gesamtleistung, der Performance des Unternehmens wiederfinden kann.
- Auf diese Weise kann eine ganz fundamentale und fruchtbare Sinnerfahrung des Einzelnen in der eigenen Tätigkeit erlebt werden. Diese trägt gut durch, insbesondere auch durch schwierige Zeiten.

Das geht – „remote“

Viel wichtiger als die körperliche Anwesenheit von Führung und der Mitarbeitenden im Erleben, ist jetzt das Vertrauen in deren Verlässlichkeit. Dies lässt sich aktuell durch Hotlines, Homeoffice-Infrastrukturen, kollaborative Web-Tools und regelmäßige „Tele“-Kommunikation sicherstellen.

Zweifellos erleben viele Betroffene die Einschränkungen unserer Bewegungs-Freiheit als bedrängend und Angst auslösend. Vor allem die zeitliche Unabsehbarkeit dieser Bedrängnis entspricht einer existenziellen Noterfahrung. Daher sollten Unternehmen jetzt begleitende externe Serviceangebote von Employee-Assistance-Programmen (EAP) erwägen, um diese Belastungen aktuell abzufedern. Auch nicht-fachbezogene Videokonferenzen, bei denen informelle Entlastung auf der Agenda steht, die die soziale Dimension berücksichtigt, können hier hilfreich sein und dazu beitragen, dass sich Menschen gesehen fühlen und innerhalb von „social distancing“ Verbundenheit erleben.

Vertrauen ist an Zukunft gebunden

Vertrauen, Zusammenhalt, Identität und Zustimmung sind nicht primär räumlich gebunden, sondern zutiefst Phänomene der Kontinuität, der Verbundenheit von Menschen über die Zeit, in dem Wissen: „Niemand wird zurückgeblieben sein – und auch ich kann darauf zählen“. Insofern ist es psychologisch für den Zusammenhalt in unserer Gesellschaft höchst bedeutsam, dass die angekündigten politischen Programme zur Stützung der Wirtschaft, eine unbedingte Ausgestaltung etwa von Kurzarbeitergeld, die unbürokratische Stützung des Mittelstands, von kleinen Unternehmen und Freiberuflern glaubwürdig umgesetzt würde.

Verfasser



Dr. Georg Martensen

Supervisor & Coach in Braunschweig

Systemischer Organisationsentwickler

Logotherapeut & Existenzanalytischer Berater u.S.,

Mitglied im Beirat der Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse in Deutschland (GLE-D) - www.gle-d.de

Kontakt: martensen@leadox.de