



Aussicht ohne Zuversicht?

Durch die Krise kommen Wie schafft man es, sich von gesundheitlichen und wirtschaftlichen Sorgen nicht lähmen zu lassen? Der Coach und Supervisor Ulrich Siegrist berichtet von seinen Erfahrungen aus der Krisenbewältigung und gibt Ratschläge.

Neben „Corona-Pandemie“ hört man in diesen Tagen auch den Ausdruck „Corona-Krise“, um die Ausbreitung des Virus Sars-Cov-2 und die Folgen auf Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu beschreiben. Das Wort Krise wird in vielen Zusammensetzungen verwendet, von persönlichen Krisen wie einer „Lebenskrise“, „Beziehungskrise“ bis hin zur „Finanzkrise“ oder „Wirtschaftskrise“. Nun also „Corona-Krise“ – doch wie definiert sich die Krise überhaupt?

„Die Schwierigkeit ist ja, dass der Begriff Krise ein sehr unspezifischer Begriff ist“, erläutert Ulrich Siegrist. Er berät als Coach und Supervisor Einzelne, Teams und Organisationen zum Umgang mit berufsbedingten Belastungen, zu der Bewältigung von Krisen und der Entwicklung von Resilienz, also der Fähigkeit zur Be-

wältigung von schwierigen Zeiten. Krise, so erläutert er, lasse sich nach dem griechischen Wortstamm als „Zuspitzung“ verstehen. Unter diesem Gesichtspunkt lässt sich die momentane Situation als Krise einordnen, „im Sinne von bestimmte Dinge spitzen sich zu, weil man merkt, die bisherigen Abläufe funktionieren nicht so.“ Er verwendet ein weiteres Bild zur Verdeutlichung: „Ich fahre auf einer Straße und merke, da vorne kommt ein Stoppschild, und ich muss mich orientieren, weil es nicht wie selbstverständlich geradeaus weitergeht.“

Ein Stoppschild ist auch in der Stimmung der Deutschen zu sehen. Wie das Redaktionsnetzwerk Deutschland berichtet, gaben in der Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach im März gerade einmal 24 Prozent der Deutschen an, den

nächsten zwölf Monaten mit Hoffnung entgegenzusehen. Ende 2019 waren es noch 49 Prozent. Selbst zur Finanzkrise 2009 waren es 34 Prozent, die optimistisch gestimmt waren, nach dem 11. September 2001 waren es 31 Prozent. Sorgen bereitet vor allem die wirtschaftliche Lage.

Angesichts dieser Tatsachen wird oft angeführt, dass das chinesische Schriftzeichen für Krise die Bestandteile „Gefahr“ und „Chance“ enthält. Die Krise als Chance – das stimmt tatsächlich, meint auch Siegrist. Hilfreich zur Bewältigung der Krise ist diese Denkfigur seiner Erfahrung nach aber nicht. In der Rückschau sagten Menschen oft, die Krise hätte neue Perspektiven eröffnet, sie persönlich weitergebracht, Anlass zu Veränderung gegeben. Doch in der Krise selbst helfe es oft nicht, sich das vor Augen zu führen. Er hat



einige andere Strategien, wenn Sorgen und Ängste belasten.

Schlechtes und Schönes betrachten

Die eigene Perspektive zu hinterfragen, kann sinnvoll sein, wenn man merkt, dass einen die Sorge im Griff hat. Ulrich Siegrist beobachtet oft, dass Menschen in einer Krise häufig zwischen extremen Positionen schwanken, also zwischen Panik und dem völligen Ignorieren der Lage. Damit ist man aber nicht gut beraten. Vielmehr sollte man ohne Panik beide Seiten betrachten und zusammendenken. Etwa einerseits zu sehen: Ja, ich kann mich anstecken, aber dann auch zu sehen, dass das nicht passieren muss. Und auf der anderen Seite Angst und Sorge zu sehen, aber neben dem Schwierigen auch schöne Situationen im Alltag bewusst wahrzunehmen.

Das Besondere an dieser Krise, im Gegensatz zu persönlichen Krisen oder einer Wirtschaftskrise, besteht darin, dass es auf verschiedenen Ebenen Belastungen gibt. Zu der Sorge um die Gesundheit zeichnet sich nun ab, dass die wirtschaftlichen Folgen gravierend sein werden. Auch das gibt vielerlei Anlass zu Sorge. Aus Sicht von Siegrist kommt außerdem noch eine weitere Komponente, vor allem bei Betriebs-

leitern, hinzu: „Das ist keine Krise, die ich rational abarbeiten kann. Es ist nicht nur ein betriebswirtschaftliches Thema, da muss ich mich neu aufstellen, dann ist es erledigt.“ Corona betreffe die eigene Gesundheit, die Gesundheit die Familie, den Betrieb und das Umfeld. Die Belastung auf der psychosozialen und auf der wirtschaftlichen Ebene zusammenzukriegen, stelle noch einmal eine Herausforderung dar. Wer als Führungskraft über Resilienz, eine Eigenschaft, die nicht nur in dieser Krise, sondern allgemein in der Arbeitswelt entscheidend für den Fortbestand des Unternehmens sei.

Wichtig sei bei Entscheidungen, abzuwägen. Dabei helfe nicht unbedingt Optimismus. Siegrist präzisiert: „Man sagt oft, man muss optimistisch sein: Jede Krise geht einmal zu Ende. Das stimmt auch, aber blauäugiger Optimismus kann auch gefährlich sein. Was wichtig ist, ist realistischer Optimismus.“

Plan A und Plan B

Eine Methode erläutert Siegrist, die er „Plan A und Plan B“ nennt: „Plan A ist meine Idealvorstellung, wenn es gut läuft. Plan B würde man betriebswirtschaftlich als Krisenszenario sehen. Für Plan A heißt das, ich treffe meine Entscheidung nach dem Motto: Es kann gut sein, dass es gut geht. Aber jetzt kommt der realistische Optimismus dazu. Ich male mir tatsächlich auch ein Worst-Case-Szenario aus. Üblicherweise würde man sagen, Kopf hoch, es wird schon irgendwie gut gehen. Aber ein realistischer Umgang, der auch zu einer inneren Ruhe verhalfen kann, ist:



Ulrich Siegrist ist Experte für Resilienz und Krisenbewältigung. Mehr unter www.ulrichsiegrist.de.

Nur
24 Prozent
der Deutschen blicken
derzeit positiv in die
Zukunft

Ich male mir innerlich aus, was ist, wenn? Zum Beispiel, wie gehe ich damit um, wenn ich mich mit Corona anstecken würde? Ich gehe das gedanklich so lange durch, bis ich auch für mich einen Handlungsplan habe. Das ist das Wichtige, deswegen spreche ich von Plan B. Also nicht nur den Worst-Case durchdenken – was könnte im schlimmsten Fall kommen – sondern auch: Was werde ich dann tun.“ Wenn man im Worst-Case den Plan einfach aus der Schublade ziehen kann, bleibt man handlungsfähig.

Nicht zu weit in die Zukunft

Zwar bietet eine Krise auch Unternehmen oft Anlass, neue Richtungen einzuschlagen. Doch aufgrund der besonderen Situation rät der Coach davon ab. „Wir fahren derzeit nur auf Sicht“, mahnt er. In den letzten Wochen hat er oft mitbekommen, dass Menschen, auch Führungskräfte von Organisationen, nun grundlegende Weichenstellungen vornehmen wollen.

„Da warne ich ein bisschen davor. Durch die Krise zu navigieren heißt im Grunde genommen, ich fahre wie durch den Nebel und ich kann jetzt keine Entscheidungen langfristiger Natur treffen. Ich muss zwar schon an die Zukunft denken, aber mich auch damit abfinden, in kurzfristigeren Zeiteinheiten zu planen. Wenn man das akzeptiert, nimmt das auch psychischen Druck.“

Aus vergangenen Krisen lernen

Resilienz entsteht, wenn man im Leben Krisen bewältigt. Sie erlaubt auch, aus vergangenen Schwierigkeiten zu profitieren. Ulrich Siegrist rät auch, um derzeit nicht den Mut zu verlieren, an bereits bewältigte Krisen zurückzudenken. „Überlegen Sie: Wann haben Sie eine Krise gut bewältigt und was haben Sie selber da getan? Wenn ich das in Beratungen mit Menschen mache, dann erinnern die sich in aller Regel an solche Erfahrungen, und das ist tatsächlich eine wichtige Ressource im Sinne der Resilienz.“ Dazu gehört aber nicht, zu schauen, welche Unterstützung das Umfeld damals gewährt hat, sondern die eigenen Aktionen anzusehen. Sich der eigenen Handlungsfähigkeit bewusst zu werden und in die aktuelle Situation mitzunehmen, kann auch bei der Bewältigung dieser Krise helfen.

nathalie.zapf@dlv.de

Auf den Folgeseiten lesen Sie in zwei Interviews, wie Ulf Kopplin, Präsident des Bundesverbandes Land-BauTechnik, die Lage der Branche sieht, und welche Ratschläge Psychologin Franziska Stiegler zur Kommunikation in der Krise hat. »

Krise zwingt zu Kapriolen

Wie er die Branche aufgestellt sieht, wo Hersteller und Politik gefordert sind und was es in diesen Tagen Positives gibt, erläutert Ulf Kopplin, Präsident des LandBauTechnik-Bundesverbands im Interview.

Während in den Städten und Dörfern das gesellschaftliche Leben stillgelegt wurde, um eine Ausbreitung von Sars-CoV-2 abzubremesen, macht die Natur keine Pause – und ebenso wenig die Landwirte. Somit herrscht Hochbetrieb in der Landwirtschaft und die Werkstätten sind gefragt, doch das Virus macht vor keiner Branche halt. Wie sich die Lage in den Fachhandelsbetrieben darstellt und wie er sie angesichts der Krise aufgestellt sieht, schildert im Interview Ulf Kopplin, Präsident des Bundesverbands LandBauTechnik und Geschäftsführer von W. Doormann & Kopplin GmbH & Co. KG. Er betont, dass die Branche nicht nur systemrelevant, sondern auch sonst „besonders“ ist.

Herr Kopplin, wir stehen mitten in der Krise. Was hören Sie von den Fachhandelsbetrieben: Was sind die größten Herausforderungen derzeit?

Ulf Kopplin: Das Problem ist natürlich: Wie bleibt man virenfrei, so dass die Firma weiterbesteht. Ich sage mal, je größer eine Firma wird, desto besser kann ich die Mitarbeiter in Teams teilen – je kleiner, desto schwieriger wird das natürlich. Bei den Kollegen mit kleineren Betrieben kann man das nicht weiter aufteilen und dort besteht die Angst, dass der Betrieb geschlossen werden muss, wenn der Corona-Virus zuschlägt. Das wäre existenzbedrohend. Bei den größeren Betrieben, wie bei uns, können wir die Mitarbeiter in mehrere Teams einteilen. Ein Team arbeitet dann beispielsweise eine Woche durch, während die anderen Mitarbeiter von zuhause aus zu den Kunden fahren, und dort Reparaturen übernehmen. Wir reparieren ja auch bei den Landwirten vor Ort, sodass die sich die verschiedenen Teams auf keinen Fall über den Weg laufen. Das ist das Wichtigste im Hinblick darauf, Ansteckungen so gut es geht zu vermeiden.

Gibt es auch Mitarbeiter, die fürchten, sich während seiner Tätigkeit beim Kunden anzustecken?

Das gibt es sicherlich. Wir haben auch einen Mitarbeiter, der deutlich älter ist.



Ulf Kopplin,
Präsident des Bundesverbandes
LandBauTechnik

Ihn haben wir nach Hause geschickt, weil er zur Risikogruppe gehört und da geht die Gesundheit vor. Aber ansonsten geht es, in der Landtechnik kann man bei Reparaturen in der Regel Abstand halten. Das machen wir im Moment zum Teil auch über Nacht, sodass wir tatsächlich alleine an den Maschinen sind. Schwieriger wird es, wenn man etwas erklären muss, aber auch das kann man per Telefon oder Fernwartung erfolgen. Ja, es gibt Unbehagen, aber nein, keiner hat Angst.

Zurück zu der Lage der Betriebe: Was fordert neben dem Gesundheitsaspekt die Werkstätten noch?

Witterungsbedingt hat sich alles sehr konzentriert. Im Januar und Februar konnte ja in der Landwirtschaft nichts gemacht werden, weil es so sehr geregnet hat. Nun, wo die Sonne höher steigt und die Felder trocken sind, findet alles auf einmal statt. Düngerstreuen, Güllefahren und in einigen Bereichen ist auch schon der erste Schnitt fällig.

Alles kommt jetzt auf einmal und das ist für die Werkstätten eine große Herausforderung. Wo wir sowieso schon Probleme hätten, das zu leisten, kommt jetzt noch die Situation mit Corona hinzu. Deswegen müssen wir derzeit wie gesagt alles in Teams aufteilen, wo man im Regelfall nie 100 Prozent der eigentlich möglichen

Leistung erreichen. Das ist auch noch einmal eine Herausforderung. Und für die Landmaschinenhändler, die auch Gartentechnik anbieten, ist es so geregelt, dass man die Shops geschlossen haben soll. Das haben wir so hingenommen, aber warum haben die Baumärkte und Gartencenter in vielen Bundesländern geöffnet – das ist nicht nachvollziehbar.

In einem Statement Mitte März haben Sie zum Zusammenhalt in der Branche aufgerufen. Landwirtschaft, Landtechnik und Hersteller sitzen derzeit ja alle in einem Boot. Wie sieht es da aus?

Es geht darum, dass die Industrie und die Hersteller uns unterstützen müssen. Diese schließen vielerorts ihre Werke, und wir kriegen im Zweifel die Ersatzteile nicht mehr ran; wir kriegen die Maschinen, die wir verkauft haben, nicht mehr ran wir kriegen die Vorführmaschinen nicht mehr ran, weil die Werke geschlossen haben. Oder es kommen zuhauf Maschinen an – das ist die andere Seite der Medaille – wo der Käufer fehlt, weil der Verkauf hier und da hinkt. Da müsste eigentlich die Industrie dann auch Programme auflegen, dass man die Zahlungsziele streckt, vergünstigte Zinskonditionen anbietet.

Wir haben auch einen Fragenkatalog an die Hersteller geschickt, ob es da Planungen und Ideen gibt, wie sie den Handel unterstützen können. Da haben wir an jeden Hersteller, der mit uns irgendwie zu tun hat auf Verbandsebene, haben wir da angeschrieben. Das ist der Zusammenhalt innerhalb der Branche. Da ging es um erster Linie um das Miteinander mit den Kunden, um die Lohnunternehmer und Landwirte, dass sie Verständnis aufbringen, und eben um die Hersteller.

Wie ist Ihr erster Eindruck von den Rückmeldungen des Schreibens an die Hersteller?

Das ist ganz unterschiedlich. In erster Linie ist die Einsicht der Hersteller zu erkennen, dass wir gemeinsam im Boot sitzen, und dass die Hersteller uns schon unterstützen wollen. Es ist nur so: Der eine hat Traktoren, der andere Mähdrescher, der andere nur Bodenbearbeitung: Das ist ja sehr individuell, da muss es natürlich auch

individuelle Pläne geben. Bei manchen ist es so, dass es schon längere Zahlungsziele gibt, aber das muss man auch individuell besprechen. Das geht auch eindeutig aus den Antworten hervor, das kann man nicht über einen Kamm scheren.

Wie sieht es mit den finanziellen Hilfen für Betriebe aus: Sind diese in den Fachhandelsbetrieben nötig, kommen Sie bereits an oder fordern Sie Nachbesserungen von der Politik?

Für Kleinstbetriebe und Gastronomie gab es Soforthilfe als eine Art Zuschuss für Verluste, damit man Liquidität bekommt. Dann gab es als weitere Liquiditätshilfe das Sonderprogramm der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau). Mit rund einem Prozent stellen diese KfW-Darlehen einen günstigen Zins dar, aber da musste eben die jeweilige Hausbank auch prüfen, ob die Kapitaldienstfähigkeit gegeben ist. Und zumindest hier in Schleswig-Holstein war das so, dass wir zwar ein Jahr tilgungsfrei haben und dann zurückzahlen müssen. Und dann ist es so, je nachdem, wie hoch die Summe ist, ist es so, dass die Kapitaldienstfähigkeit nicht unbedingt gegeben ist. Jedenfalls ist es ein hoher Aufwand, an das Geld zu kommen, oder man kommt auch oft genug gar nicht an das Geld, weil eben die Banken eine ganz normale Prüfung vornehmen müssen.

Vor kurzem hat der Bund ein neues Programm angekündigt, bei dem keine Bewertung der Bank mehr notwendig sein soll. Die Laufzeit soll bei zehn Jahren liegen, aber der Zinssatz ist sehr hoch: bei drei Prozent. Jetzt kann man als Betrieb also erst einmal an Liquidität kommen. Aber a) ist das kein Zuschuss, sondern ein Kredit, den man abbezahlen muss und b): ist der Zinssatz nicht interessant. So ist meine persönliche Einschätzung. An die günstigen Kredite kommt man schwer und die neueste Möglichkeit ist sehr teures Geld, das hilft dann vielleicht nicht so sehr.

Sie sehen also nicht so viel Unterstützung für die Betriebe seitens der Politik?

Es ist schon Unterstützung, Aber aus meiner Sicht ist so: Auf der einen Seite war es schwierig, an das Geld heranzukommen,



Um Mitarbeiter und Kunden zu schützen, mussten die Fachbetriebe, wie hier die RWZ Köln, Schutzmaßnahmen ergreifen.

und das jetzt Neue soll wohl einfacher gehen, aber der Preis ist sehr hoch. Eigentlich sollte man in dieser Phase die Unternehmen mehr unterstützen. Im Bereich der Gastronomie zum Beispiel ist der Zinssatz sehr günstig und man kann eine Laufzeit von zehn Jahren abschließen. Das ist bei uns nicht so. Ich würde mir mehr Zuschüsse als Ausgleich von Verlusten wünschen, oder wenigstens günstige Zinssätze.

Wie sehen Sie die Branche insgesamt aufgestellt, um diese Krise bewältigen zu können?

AKTUELLES

Aktuelle Informationen für die Branche rund um das Thema Corona-Pandemie stellen die Internetseiten www.agrartechnikonline.de www.landbautechnik.de zur Verfügung.

Neben FAQs zu Recht, Finanzen und Betriebsführung in Zeiten von Corona gibt es aktuelle Berichte und Einblicke in die Auswirkungen der Krise bei Händlern, Herstellern und Verbandspolitik.

Unter den Blinden sind wir da die Einäugigen. Die Landwirte und wir gehören ja nun zur systemrelevanten Branche. Wir müssen die Maschinen, die die Landwirte benutzen, am Laufen halten, und damit werden letztendlich die Nahrungsmittel produziert. Aus meiner Sicht ist es richtig, dass wir so eingestuft sind. Und dadurch, dass wir jetzt noch weiterarbeiten können, haben wir es im Vergleich zu vielen Branchen ja noch gut. Wir können noch Einnahmen generieren, auch wenn es schwer ist, mit all den Kapriolen, die wir schlagen müssen, um den Betrieb am Laufen zu halten, wie Bildung von Teams und so weiter.

Wichtig ist: Der Dank an unsere Mitarbeiter, die ja das alles mitmachen – im Schichtsystem morgens ganz früh anfangen, Abends spät, Nachtschicht, am Wochenende arbeiten, das ist ja nicht selbstverständlich.

Die Mitarbeiter ziehen alle an einem Strang, das ist aller Ehren wert, und man kann nur sagen, dass unsere Leute ihr Letztes geben, um alles am Laufen zu halten. Das hat man nicht in jeder Branche. Wir sind schon besonders und das zeigt sich auch hier wieder.

nathalie.zapf@dlv.de

Beruhigen, ohne zu beschwichtigen

Die Kommunikation mit Mitarbeitern ist in der Krise eine besondere Herausforderung. Worauf es dabei ankommt, erklärt Psychologin Franziska Stiegler im Interview.

Die Betriebe stehen durch die Corona-Pandemie vor einer völlig neuen Situation. Die Maßnahmen, die viele Unternehmen zum Schutz vor Ansteckungen einleiten, erzeugen Stress und erschweren die Kommunikation. Und das in Zeiten, die vielfach bei den Mitarbeitern Verunsicherungen und Sorgen hervorrufen. Wie man den Belastungen und Sorgen am Arbeitsplatz begegnen kann, erläutert Franziska Stiegler. Sie ist systemische Therapeutin, Organisationsberaterin und beim BKK Dachverband verantwortlich für das vom Bundesministerium im Rahmen von INQA geförderte Projekt „psyGA – psychische Gesundheit in der Arbeitswelt fördern“.

Frau Stiegler, während der derzeitigen Corona-Pandemie herrschen bei den Mitarbeitern verschiedene Sorgen: Die Sorge um die Gesundheit von sich und anderen, die Angst vor wirtschaftlichen Schwierigkeiten in Deutschland oder vor der eigenen beruflichen Zukunft. Wie begegnet man als Führungskraft den Sorgen seiner Mitarbeiter richtig?

Franziska Stiegler: „Richtig“ ist in diesen stürmischen Zeiten ein sehr hoher Anspruch. Zwar gilt die alte Faustregel: Die Haltung der unmittelbaren Führungskraft ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend, das bedeutet in diesen Zeiten vor allem authentische und laufende Kommunikation. Führungskräfte sollten dem Druck widerstehen, alles gleich und sofort wissen zu müssen. Die Situation ist für keinen von uns kontrollierbar. Aber Führungskräfte können steuern: Wenn sie wollen, dass die Beschäftigten die offiziellen Verhaltensregeln einhalten, dann sollten auch sie das konsequent tun. Sie sollten den engen Draht zu den Mitarbeitenden suchen und möglichst sachlich und bedacht mit ihnen kommunizieren, Informationen geben, aber auch Bedenken und Sorgen ernstnehmen. Die Devise könnte lauten: beruhigen, ohne zu beschwichtigen.

Wie informiert man in Krisenzeiten die Mitarbeiter richtig über nötige Ein-



Franziska Stiegler
verantwortet das Projekt
„psyGA – Psychische Gesundheit
in der Arbeitswelt fördern“.

schränkungen und betriebliche Einschnitte? Welcher Ton und welche Form sind angebracht – und sollte man den möglichen Worst Case überhaupt ansprechen? Die Kommunikation gleicht in diesen Tagen einen Tanz auf Messers Schneide. „Die Botschaft entsteht beim Empfänger“ ist eine Schlüsselerkenntnis der Kommunikationspsychologie. Es wird nicht gelingen,

alle Beschäftigten einzeln anzusprechen. Es hilft, Kommunikation möglichst breit aufzustellen. Dabei muss es erstens darum gehen, Verständnis- und Informationslücken zu schließen, also Zusammenhänge zu veranschaulichen, die Folgen für den eigenen Betrieb möglichst allgemeinverständlich zu erläutern und wirklich die Fragen zu beantworten, die die Beschäftigten bewegen. Hierfür kann man zum Beispiel Infografiken verwenden oder Vergleiche zu bekannten Maßnahmen ziehen. Zweitens kann die Wortwahl Sicherheit oder eben auch Angst vermitteln. Positive und neutrale Begriffe wie „Lösungen“, „Empfehlungen“, „Pläne“ oder „Unterstützung“ geben Hoffnung, während Krisenbegriffe wie „Bedrohung“, „Infektion“, „Ansteckungsrisiko“ oder „Todesfälle“ Ängste erzeugen. Und drittens sollten Informationen angeboten, aber nicht aufgezungen werden. Unbedingt sollte immer wieder nachgefragt werden, welche Botschaft angekommen ist und welche Fragen bleiben.

Welche Haltung sollte man gegenüber den Mitarbeitern zeigen: Stärke demonstrieren oder die eigene Unsicherheit zugeben?



Durch die Wortwahl kann man Angst oder Zuversicht vermitteln: Positive Begriffe wie „Lösungen“ geben Hoffnung, negative Begriffe wie „Ansteckungsrisiko“ erzeugen auch negative Stimmung.

Wichtig ist, dass hierin kein Unterschied gesehen wird. Wer in diesen Zeiten Unsicherheit zugeben kann ist – psychologisch betrachtet – stärker, als jene, die krampfhaft versuchen, Kontrolle zu signalisieren. Für Führungskräfte ist das eine Herausforderung. In vielen Betrieben gilt die Devise, wer ambivalent ist, ist schwach. Davon scheint derzeit aber eine Ausnahme möglich zu werden. Wichtig ist es, sich gut in den Führungskreisen abzustimmen, gemeinsame Entscheidungen zu treffen und diese einheitlich zu kommunizieren. Eigene Zweifel dürfen durchaus geäußert werden. Die Botschaft sollte aber lauten: Wir machen das jetzt bis auf weiteres so! Eure Bedenken nehme ich mit in die nächste Entscheidungsrunde.

Maßnahmen wie Schichtsysteme erschweren nun den Arbeitsalltag und erzeugen zusätzlichen Stress – sind aber notwendig. Was kann man für seine Mitarbeiter tun, um ihnen dies zu erleichtern?

Vor allem für Nachtschichten konnte gezeigt werden, dass es hier auf besonders gute Organisation ankommt, um den physischen und psychischen Stress zu mindern. Gleichzeitig haben „Schichtteams“ auch häufig einen besonders guten sozialen Zusammenhalt untereinander – das stärkt in diesen Zeiten. Für Führungskräfte ist es wichtig, die Vereinbarkeit der neuen Arbeitszeiten unter Beachtung des Arbeitszeitgesetzes mit dem neuen Alltag der Beschäftigten im Blick zu behalten und pragmatische Lösungen auf Zeit zu finden und diese auch so zu kommunizieren.

Die Schichtsysteme sollen vor Ansteckung schützen und den Betrieb im Falle einer Infektion aufrechterhalten. Jedoch wird der Austausch unter den Mitarbeitern eingeschränkt. Gibt es Möglichkeiten, das Wir-Gefühl aufrecht zu erhalten?

Es bilden sich vor allem andere Gruppen als die gewohnten. Das kann zu Konflikten führen, weil das Vertrauen noch nicht vorhanden ist. Es können sich aber auch ganz neue Kontakte und Freundschaften entwickeln. Zentral für „Ungeübte“ ist die Übergabe an die Nachfolgeschlacht: Das kann auch sozial distanziert, digital in Kern-



Die Corona-Pandemie ist nicht mit einem „Sprint“, sondern eher einem „Marathon“ zu vergleichen, bei dem man sich gegenseitig zum Durchhalten motivieren muss.

zeiten erfolgen, oder aber durch große Übersichtstafeln in denen die eine Schicht der Nächsten die wichtigsten Infos übergibt und zum Durchhalten ermuntert. Außerdem hilft es, die Teamkollegen zu motivieren, regelmäßige Pausen zu verbringen. Informelle Kontakte sind das soziale Schmiermittel von Teams.

Die Corona-Krise ist keine Situation, die eine schnelle Rückkehr zur bisherigen Arbeitswelt verspricht. Wie motiviert man seine Mitarbeiter zum Durchhalten?

TIPPS UND HANDLUNGSHILFEN

Die Angst vor Ansteckung, die Vermeidung von sozialen Kontakten und die Sorge um den Arbeitsplatz haben starke Auswirkungen auf das Wohlbefinden. Das Projekt psyGA – Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist ein Netzwerk von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Praxis und Gesundheitswesen. Es will Antworten bieten auf die Frage, wie Beschäftigte gut mental mit der aktuellen Krise umgehen. Um Führungskräfte und Angestellte im Umgang mit aktuellen Herausforderungen zu befähigen, stellt das Projekt psyGA in einem Themendossier auf www.psyga.info

Tipps und Handlungshilfen bereit.

Der bereits oft zitierte Vergleich zwischen Sprint und Marathon ist hier sehr richtig. Wir alle sind ohne Training gestartet und da ist es völlig normal, dass uns zwischendurch die Puste ausgeht. Wir sollten uns erlauben, ein Stück zu gehen und auch einmal inne zu halten. Die Zeit, die ungewöhnliche Situation zu reflektieren hilft, wieder neue Kraft zu schöpfen. Dafür können Führungskräfte die CheckIn/CheckOut Methode verwenden: Zu Beginn einer jeden Teamrunde steht hier die kurze Abfrage: Wer steht wo, was beschäftigt, welche Fragen stellen sich, was funktioniert bereits gut? Zum Ende der Runde schließt das CheckOut ab: Konnten die wichtigsten Fragen geklärt werden, mit welchem Gefühl geh ich hier raus? Was soll beim nächsten Mal anders, was wieder genauso sein? Dabei geht es nicht um eine lange Ausführung, sondern eine kurze Einschätzung, maximal zwei Minuten pro Teammitglied.

Die CheckIn/CheckOut-Methode soll dazu dienen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende die Situation kontinuierlich gemeinsam reflektieren. So lässt sich täglich neue Kraft tanken, um die Situation – den Marathon – zu bewältigen. Dabei entsteht ein Teamgefühl des „Wir schaffen das hier gemeinsam“. Wenn einem die Puste ausgeht, dann erkennen Kollegen und Führungskräfte das, können gegensteuern, sich helfen oder auch mal gemeinsam Dampf ablassen.

nathalie.zapf@dlv.de