

<https://www.vicenna-akademie.de/>  
<https://www.vicenna-akademie.de/kontakt>

## Social Balancing in der Führung

Besonders in herausfordernden Zeiten sind Führungspersönlichkeiten gefragt, die gelernt haben, mit Unsicherheiten und negativen Emotionen umzugehen. Verschiedene Methoden können Ihnen dabei helfen, in Balance zu bleiben. Allem voran sollten Sie Ihren Fokus gezielt auf stärkende Aspekte richten.

Krisenzeiten schicken Menschen auf eine emotionale Achterbahnfahrt. Jetzt kommt es besonders auf Sie als Chef\*in an: Jetzt steht an erster Stelle, Ihre mentale Stärke zu bewahren!

Ich stehe täglich im Erfahrungsaustausch und höre, wie doppelt und dreifach Unternehmer und Führungskräfte gerade gefordert sind. Und gleichzeitig sind sie es, die Vorbild sein, mit Zuversicht und Mut vorangehen und ihren Beschäftigten Halt geben sollen.

Wie schaffen Sie das, während Sie oft selbst genauso verunsichert und orientierungslos sind wie Ihre Leute?

Folgende Impulse möchte ich Ihnen heute mitgeben, um Ihre mentale Stärke zu erhalten bzw. zurück zu erlangen:

Bauen Sie innere Distanz auf

Viele Menschen neigen dazu, unangenehmen Gefühlen wie Angst und Wut nachzugeben, sich im Gefühls- und Gedankenkarussell zu verlieren und sich von ihnen überwältigen zu lassen. Das können wir uns jedoch gar nicht erlauben! Als Verantwortungsträger schon mal gar nicht.

Versuchen Sie stattdessen einmal, zum Bobachter Ihrer selbst zu werden. Benennen Sie – nur für sich, innerlich - Ihre Emotionen und spüren Sie, wo und wie sie sich bemerkbar machen.

Mein Opa sagte immer zu mir: „Miriam, du stehst du oben auf der Brücke und guckst dir das alles von da oben an.“ Und ich habe gelernt, dass es mir diese Perspektive erleichtert, Dinge mit Abstand und dadurch nicht mehr so groß und gefährlich anzusehen.

Mit dieser Art der Wahrnehmung nehmen Sie Ihre Gefühle und Gedanken wahr und nehmen ihnen gleichzeitig ihre Kraft, Ihre aktuelle Verfassung zu beherrschen.

Positive Aspekte bewusst wahrnehmen

Parallel zu den vielen Umbrüchen erleben wir besondere Zeichen der Verbundenheit und Wertschätzung. Achten Sie mal darauf! Beobachten Sie, wie viele Mitarbeiter ihre Loyalität ihrem Betrieb gegenüber gerade heute ausdrücken. Wie Unternehmen ihre treuen Dienstleister mit zusätzlichen Aufträgen versorgen. Wie schnell manche Kunden ihre Rechnungen bezahlen. Wie viele verbindende Gespräche es gibt und neue, gemeinsame Projekte entstehen.

Genau solche Erlebnisse geben uns in Krisenzeiten neue Kraft und Energie. Wer solche Gesten bewusst wahrnimmt, sie zu schätzen weiß und selbst überlegt, wie er andere stärken kann, erlebt eine positive Dynamik.

<https://www.vicenna-akademie.de/>  
<https://www.vicenna-akademie.de/kontakt>

### **Ihre zentrale Haltung als Führungskraft**

Ihre Haltung ist jetzt für Ihre Mitarbeiter ganz entscheidend! Momentan ist jeder verunsichert. Was wird morgen sein?

Deshalb möchte ich Ihnen Mut machen, Gesicht zu zeigen, sich zu informieren und Informationen weiterzugeben. Klarheit und Souveränität strahlt aus, wer Bescheid weiß, aber auch, wer offen zugibt, dass er nicht auf alles eine Antwort hat. Leben Sie Ihre Vorbildfunktion: Wenn Ihre Mitarbeiter die offiziellen Verhaltensregeln einhalten sollen, dann leben Sie es als Vorgesetzte vor.

### **Wie Ihnen eine klare, transparente Kommunikation gelingt?**

Sie merken es selbst: Das Aufmerksamkeitsbedürfnis der Beschäftigten ist gerade sehr hoch. Ein guter Informationsfluss vermeidet Panik und gibt Orientierung. Jeder ist dankbar für gute, sachliche Handlungsanleitungen. Wie wird wann von wem berichtet? Benennen Sie Herausforderungen, vor denen Sie gemeinsam stehen. Fragen Sie täglich, wo es Schwierigkeiten gibt, wer Unterstützung braucht. Machen Sie deutlich, wann, wo und wie Sie ansprechbar sind.

In größeren Betrieben kann es sinnvoll sein, einen Krisenstab zu bilden. Bieten Sie Informationen an, aber drängen Sie sie niemandem auf. Hinterfragen Sie Selbstverständlichkeiten: Wir gehen häufig davon aus, dass alle verstanden haben, wenn wir etwas gesagt haben. Im Nachhinein merken wir, dass Missverständnisse auftauchen. Fragen Sie am Anfang einer Teamsitzung: „Wo stehen wir?“ Nicht nur, was die Ergebnisse angeht, sondern auch, wie alltägliche Herausforderungen unter den neuen Umständen bewältigt werden. Das reicht betont kurz. Am Ende der Sitzung vergewissern Sie sich: „Was haben Sie mitgenommen?“

Ihre lösungsorientierte Wortwahl vermittelt Sicherheit: Sprechen Sie von ‚Lösungen‘, ‚Empfehlungen‘ oder ‚Unterstützung‘. Verzichten Sie auf bedrohliche Wörter; die meisten Menschen sind ausreichend sensibilisiert.

### **Reden oder Zuhören: Was ist jetzt wichtiger?**

Wir haben es mit einem Marathon zu tun, nicht mit einem Sprint. Das heißt, klare Ansagen und ein offenes Ohr sind gleich wichtig. Führungsverantwortung bedeutet auch Fürsorgeverantwortung und darf sich einiger Coaching Tools annehmen. Bedeutet: aufs Team schauen, klar kommunizieren, schnell reagieren, fragen, wie wir das gemeinsam stemmen können. Lösungen können sein: Arbeiten umverteilen, Prioritäten der Situation anpassen, in Schichten arbeiten, klare Vorgaben machen. Dabei hilft es, den unterschiedlichen Ansagen einen zeitlichen Rahmen zu geben und diesen einzuhalten.

Berücksichtigen Sie, dass einige Beschäftigte in diesen Zeiten sehr stark gefordert sind, während bei anderen die üblichen Anforderungen entfallen, da bestimmte Geschäftsfelder zurzeit nicht existieren oder Aufgaben nicht erledigt werden können.

Das richtige Tempo zu finden, ist herausfordernd. „Auf Sicht fahren“ erfordert viel Geduld, Mut und Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen zu ertragen. Orientierung geben Sie, indem Sie immer wieder die

<https://www.vicenna-akademie.de/>  
<https://www.vicenna-akademie.de/kontakt>

Sinnhaftigkeit der aktuellen Maßnahmen und Einschränkungen hinterfragen und erläutern. Das „Wie machen wir das?“ sollte mit dem „Warum machen wir das?“ immer gemeinsam auftreten. Betonen Sie, was Sie und Ihre Teams jetzt beeinflussen können. So können Ihre Mitarbeiter (Eigen-)Verantwortung übernehmen.

### **Was gilt für Führungskräfte in der Sandwichposition?**

Führungskräfte im mittleren Management sind von der Stressbelastung am stärksten betroffen. Sie haben hierarchisch gesprochen Entscheider über sich und offene Fragen unter sich. Zentral ist hier also die Kommunikation, die oft schon im normalen Betrieb herausfordert. Wichtig ist es, transparent zu bleiben – nach oben wie nach unten – und sich als ‚Kommunikationsmanager‘ zu verstehen, der vielleicht nicht alles weiß, sich aber bemüht, es herauszufinden.

### **Was gilt für junge, unerfahrene Führungskräfte?**

Die Situation ist überwältigend für alle – bloß keine falsche Eitelkeit an den Tag legen. Ideal wäre es, erfahrene Führungskräfte oder einen Mentor zurate zu ziehen oder Führungskräfterunden zu nutzen. Fragen stellen, Unsicherheiten zugeben sind der Beweis dafür, dass man eine verantwortliche Führungskraft ist. In Organisationen, in denen keine offene Kultur etabliert ist, kann dieser Ausnahmezustand ein Anfang dafür sein. Bietet die aktuelle Situation auch Chancen, wenn ja, welche?

Die Krise bietet Unternehmen die Chance zusammenzuwachsen. Intern generell und als Teams. Solch eine Erfahrung zu durchleben, kennt man vielleicht aus dem Privatleben. Wenn man gemeinsam durch etwas durchgegangen und es gut gelaufen ist, schafft es enormes Vertrauen. Das kann hilfreich sein für die künftige Arbeitsatmosphäre und Firmenkultur. Vielleicht werden Dienstreisen überdacht; es kann künftig mehr Wertschätzung für den persönlichen Kontakt geben. Gleichzeitig zeigen sich Themen der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens: Welche Chancen und Grenzen digitaler Formate zeigen sich?  
„In der Krise muss man selbst zurückstecken.“ Ist das so?

Es nützt niemandem, sich zu überfordern. Hingegen wird das Gefühl, die Last zu teilen, dem Gerechtigkeitsempfinden vieler Menschen entsprechen. Deshalb ist es gut, Signale zu senden, wie zum Beispiel auf Dividenden und Boni zu verzichten. Studien belegen, dass Fairness einen sehr großen Einfluss auf die psychische Gesundheit und das Engagement von Mitarbeitern hat. Nicht nur in Krisenzeiten.

### **Was lernt man in Krisenzeiten über sich selbst, seine Mitarbeiter und sein Unternehmen?**

Als Führungskraft erfahren Sie viel über Ihre Widerstandsfähigkeit und Ihre eigenen Reserven. Sie bekommen einen Außenblick aufs Unternehmen – Schwächen und Stärken werden deutlich. Teams, die sich vorher vielleicht nicht mal kannten oder nur wenig miteinander zu tun hatten, kooperieren plötzlich. Prozesse, die sonst als Selbstverständlichkeiten gelten, werden sichtbar, und es gelingt, sie mehr wertzuschätzen. Alle sind aus der Komfortzone katapultiert, da ist neues (Kennen-) Lernen möglich.

<https://www.vicenna-akademie.de/>  
<https://www.vicenna-akademie.de/kontakt>

### **Was können Sie sich als Führungskraft zurzeit selbst Gutes tun?**

Sie dürfen und sollen sich eingestehen, dass auch Sie eine solche Situation erst einmal verarbeiten müssen: vom Schock zur Verleugnung über die Wut bis hin zum langsamen Annehmen. Es ist ähnlich wie im Flugzeug oder auf hoher See: Bevor Sie anderen helfen, sollten Sie dafür gesorgt haben, dass Sie selbst noch Luft bekommen. Ich nenne das nicht egoistisch, sondern notwendig, um auf Strecke durchzuhalten.

Dann dürfen Sie die eigenen Erwartungen drosseln: Was muss unbedingt getan werden, was kann vertagt werden? Pausen macht man im Krisenmodus ungern, doch sie sind gerade jetzt doppelt so wichtig. Schauen Sie aus dem Fenster, atmen Sie tief durch, fragen Sie sich, wie es Ihnen gerade geht und lassen Sie auch mal Dampf ab – vielleicht beim Joggen. Nur wer weitgehend ausgeglichen und fit ist, kann seiner Rolle gerecht werden.



#### *Die Autorin:*

*Miriam Engel ist Kommunikationswirtin, Marketingkauffrau und seit 2011 freiberuflich tätig. Nach einigen Bauchlandungen mit Führungserfahrungen hat sie sich als Coach (NLP) und DNLA-HR-Beraterin weitergebildet. Fokus ihrer Arbeit ist Führungsentwicklung und Mitarbeiterkommunikation. Mit der Managementberatung loyalworks® berät und betreut sie Betriebe, die ihre Mitarbeiter nachhaltig binden und passende Kandidaten fürs Unternehmenswachstum gewinnen wollen. Mit ihrem Fachbuch Royal führen, loyal handeln – Nachhaltige Wertschöpfung für Ihr Unternehmen (UVK Verlag) positioniert sie sich als die Expertin für loyale Führung und Zusammenarbeit.*