



# CORONA UND RESILIENZ

Karsten Drath & Petra Lewe,  
2020

Leadership Choices

## Resilienz: Gute Selbstführung in Zeiten von Corona

### Harte Zeiten

Seit dem zweiten Weltkrieg, so sagt man, gab es keine größere allumfassende Krise, als die Corona-Pandemie von 2020. Sie trifft alle Teile der Gesellschaft und bringt viele Unternehmen, Führungskräfte und ihre Teams an den Rand Ihrer Kräfte. Plötzlich stehen Mitarbeiter und Führungskräfte vor neuen Herausforderungen. Sie müssen sich jetzt neu organisieren, meistens im Home Office, oftmals ohne dafür ausreichend vorbereitet zu sein. Die Tage werden bei vielen zu einer langen Videokonferenz, oft mit genervten Kindern auf dem Schoß oder vor dem Fernseher. Andere fühlen sich isoliert und finden es schwierig, sich zu motivieren. Darüber hinaus sind viele von Kurzarbeit und einem möglichen Verlust des Arbeitsplatzes betroffen, und damit auch von finanziellen Einschränkungen und mitunter existenziellen Sorgen, die damit einhergehen. Auch kommen für viele von uns die Einschlüge der Pandemie näher. Viele haben Erkrankte in ihren Familien und unter ihren Freunden und sorgen sich um deren Gesundheit und auch um ihre eigene. All diese Entwicklungen wirken auf uns ein und wir alle müssen irgendwie damit umgehen. Und die Aussichten lassen keine baldige Besserung der Lage als besonders wahrscheinlich erscheinen. Sie führen in weiten Teilen der Bevölkerung zu einem noch nie dagewesenen Maß an Zukunftsangst und Stress. Diese ist mindestens genauso ansteckend, wie das Virus selbst.

*Doch wie wir Stress wahrnehmen, kann für unseren Umgang mit Stress genauso wichtig sein wie die Menge an Stress, die wir erleben.*

Für viele von uns besteht die erste Reaktion auf psychologischem Stress darin, nach externen Lösungen zu suchen, um die eigene Überforderung im Angesicht der schwierigen Lage nicht mehr zu spüren. Wir beruhigen uns, indem wir beispielsweise Vorräte anlegen und

mehrmals täglich die neuesten Updates zur Pandemie verfolgen. Wir lenken uns ab und schauen stundenlang wahllose Serien auf Netflix oder wir folgen selbsternannten Experten auf Facebook. Wir beschweren uns über die unfähige Politik oder wir verfallen in Aktionismus und halten uns auf diese Art und Weise beschäftigt. Derlei Ansätze - die Psychologie bezeichnet sie als Bewältigungsstrategien - bringen kurzfristige Erleichterung, da sie uns von unseren eigenen Emotionen ablenken. Langfristig sind sie jedoch nicht sonderlich effektiv. Um einen guten Umgang mit psychologischem Stress zu finden, ist es wichtig, die eigene Resilienz weiterzuentwickeln. Diese Kompetenz hilft uns dabei, uns selbst gut durch Krisen zu führen und uns nicht ausschließlich von unseren Sorgen, Ängsten und anderen Emotionen leiten zu lassen.

### Nur wer sich selbst gut führt, kann andere jetzt führen

Führungskräfte sind von der aktuellen Situation in besonderem Maße betroffen. Sie haben mit denselben Sorgen zu kämpfen, die auch Ihre Mitarbeiter betreffen, müssen aber gleichzeitig Zuversicht und Ausrichtung vorgeben und einfühlsam mit den drängenden Fragen und Nöten ihrer Mitarbeiter umgehen, für die es oftmals keine einfache Antwort geben kann. Dabei authentisch zu sein und trotz eigener Unsicherheiten Orientierung zu geben, stellt viele vor scheinbar unlösbare Herausforderungen. Dies führt allzu oft dazu, dass sich Führungskräfte eher in Deckung bringen, als offen und zukunftsorientiert mit der Situation umzugehen. Daher wird in solchen Zeiten deutlich, dass die Fähigkeit zu effektiver Selbstführung im Angesicht von Krisen und Unsicherheit tatsächlich eine zentrale Führungskompetenz ist. Tatsächlich wird die Fähigkeit, die eigene Innenwelt positiv zu beeinflussen und damit als Vorbild für die eigenen Mitarbeiter zu dienen, in den nächsten Jahrzehnten eine immer größere Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen haben, denn

auch die Zeit nach Corona wird alles andere als vorhersagbar und planbar sein.

Die eigene Resilienz lässt sich durch verschiedene Methoden und Praktiken stärken. Eine davon ist Akzeptanz. Es ist wichtig zu unterscheiden, was wir kontrollieren können und was nicht.

*Das Leben stellt uns alle immer wieder vor herausfordernde Aufgaben und es ist müßig sich darüber zu beschweren oder zu fragen, warum sie passieren.*

Dies gilt insbesondere für die aktuelle Krisensituation, für die wir alle nicht verantwortlich sind. Es liegt jedoch sehr wohl in unserer Verantwortung, wie wir auf die Pandemie reagieren wollen. Dies gilt unabhängig davon, wie groß gerade im Moment der Grad unserer persönlichen Betroffenheit ist. Wenn wir anfangen, den aktuellen Zustand als gegeben anzunehmen, können wir leichter eine konstruktive Einstellung dazu entwickeln, als wenn wir uns darüber beschweren oder dagegen ankämpfen. Ein Kernaspekt der Resilienz ist die Überzeugung, sein eigenes Schicksal und Wohlergehen selbst beeinflussen zu können. Psychologen bezeichnen das auch als „Selbstwirksamkeit“. Wenn wir uns fragen können: "Wie kann ich diese Situation gut gestalten?" oder „Was könnte ich daraus lernen?“ anstelle von "Warum ich?" können wir besser mit Herausforderungen und Rückschlägen umgehen. Die zentrale Frage ist, wie es uns gelingen kann, diese positive Haltung einzunehmen. Eine Praktik, die zuverlässig dabei hilft, die eigene Angst in Schach zu halten, besteht darin, anderen Menschen zu helfen. Das Gefühl, handeln und etwas zum Besseren verändern zu können, ist ein wirksames Mittel gegen Ohnmacht, die sich sonst ausbreiten kann. Ein weiterer zentraler Aspekt dabei ist ein gutes Maß an Selbstwahrnehmung und die Fähigkeit, die eigenen Gedanken, Emotionen und Bedürfnisse wahrzunehmen und zu benennen. Des Weiteren ist Resilienz eine aktive Kompetenz, es geht also darum, bestimmte Strategien, Praktiken und Rituale für sich zu entwickeln und diese dann auch diszipliniert anzuwenden. Doch bevor wir hierauf näher eingehen, möchten wir noch ein weiterverbreitetes Missverständnis aufklären.

## Resilienz ist nicht Härte

Sich selbst gut zu führen gehört zweifelsohne zu den anspruchsvollsten Aufgaben sowohl im Privat- als auch im Berufsleben. Viele Manager haben für sich gelernt, auf schwierige Situationen mit einem hohen Maß an Selbstdisziplin und strenger Arbeitsethik zu antworten. Das wird sozial sehr anerkannt, doch hier lauert eine Gefahr. Wenn Führungskräfte das Konzept der Selbstführung ausschließlich mit „Härte gegen sich selbst“ übersetzen, dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis man unter dem selbstauferlegten Druck leidet oder gar zusammenbricht. Natürlich spielt eine gewisse Selbstdisziplin eine Rolle. Mindestens ebenso wichtig sind jedoch die Fähigkeit zur Eigenreflexion und das bewusste Wahrnehmen der eigenen Person bestehend aus Körper, Geist und Seele mit ihren aktuellen Bedürfnissen und Befindlichkeiten.

In der folgenden Grafik ist schematisch und vereinfachend dargestellt, dass resiliente Manager eher gute Selbstwahrnehmung mit einem hohen Maß an Selbststeuerung kombinieren, während „harte“ Führungskräfte tendenziell unreflektiert ausschließlich auf Disziplin und die Unterdrückung von eigenen Bedürfnissen setzen. Trifft hingegen fehlende Selbstwahrnehmung auf fehlende Selbststeuerung, so sprechen wir von „entgleisten“ Managern, ähnlich einem ICE, der aus den Schienen gesprungen ist, unkontrolliert durch die Ge-

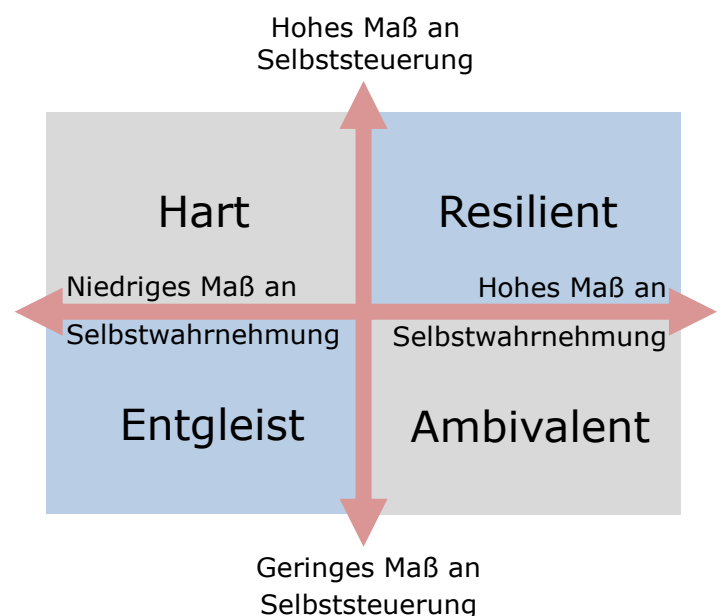


Abbildung 1: Selbststeuerung und Selbstwahrnehmung (K. Drath, Resilienz in der Unternehmensführung, Haufe, 2016)

gend rast und Schaden anrichtet. Trifft ein gewisses Maß an Eigenreflexion auf schwach ausgeprägte Selbststeuerung, so spricht die Forschung vom „Knowing-Doing-Gap“, einem Phänomen, dem sicher die meisten Führungskräfte von Zeit zu Zeit erliegen, weswegen wir es auch mit „Ambivalent“ bezeichnen. Es beschreibt die Tatsache, dass wir in aller Regel sehr gut wissen, was gut für uns, unsere Mitarbeiter und unser Unternehmen ist, jedoch dieses Wissen häufig nicht anwenden, sondern sogar ignorieren – wie z. B. der Geschäftsführer, der eigentlich weiß, dass er Sport machen und ausreichend schlafen sollte, um in schwierigen Zeiten möglichst ausgeglichen zu sein und souverän zu führen, aber es aufgrund der drohenden Konsequenzen der Krise und der allgegenwärtigen Angst nicht tut und dauerhaft über seine Belastungsgrenze geht.

### Das FiRE-Modell der Resilienz

Für unsere Arbeit mit Führungskräften haben wir die verschiedenen Faktoren effektiver Selbstführung zum „FiRE-Modell“ mit seinen acht verschiedenen Sphären zusammengefasst. Die Abkürzung steht dabei für „Factors improving Resilience Effectiveness“. Das Modell dient dazu, alle bekannten und wissenschaftlich belegten Strategien zum Erhalt bzw. der Verbesserung der eigenen Resilienz strukturiert und mit einer ganzheitlichen Sichtweise zusammenzufassen. Entwickelt wurde das



Abbildung 2: Das FiRE-Modell der Resilienz (K. Drath, Die Kunst der Selbstführung, Haufe, 2019)

FiRE-Modell unter Zuhilfenahme fundierter Konzepte anerkannter Psychologen, Psychiater, Mediziner, Soziologen, Biologen und Hirnforscher.

### Die Sphäre „Persönlichkeit“

Die Stressresistenz eines Menschen ist eine Persönlichkeitseigenschaft, die zu einer Hälfte genetisch bedingt ist und zur anderen Hälfte von der frühkindlichen Prägephase eines Menschen abhängt. Von allen Sphären der Resilienz ist die Sphäre „Persönlichkeit“ am wenigsten bewusst beeinflussbar. Grundlegende Eigenschaften wie Introversion bzw. Extraversion oder die emotionale Stabilität eines Menschen sind nur in sehr engen Grenzen willentlich dauerhaft zu ändern. Diese innere Sphäre ist von zentraler Bedeutung, da es hier darum geht, die eigene Person mit ihren Eigenschaften, Stärken und Schwächen besser kennenzulernen, um sich selbst besser steuern zu können. Das gelingt durch Selbstreflexion, Feedback von außen und durch Instrumente der Persönlichkeitspsychologie.

### Was Sie als Führungskraft jetzt für sich tun können

Nutzen Sie die Zeit der Krise und lernen Sie sich selbst noch besser kennen. Nehmen Sie sich dafür regelmäßig, am besten täglich, 15 Minuten Zeit zur Reflektion und notieren Sie Ihre aktuellen Gedanken und Emotionen. Halten Sie dabei auch Ihr aktuelles Maß an Lebensfreude auf einer Skala von 0-10 fest. Ein hoher Wert bedeutet dabei eine gute Stimmung und umgekehrt. Machen Sie sich auf die Suche nach Faktoren, die dazu führen, dass Ihre Stimmung besser wird.

### Was Sie jetzt für Ihre Mitarbeiter tun können

Jeder Ihrer Mitarbeiter reagiert anders auf die Krise und zwar weitgehend unabhängig von der objektiven persönlichen Belastungssituation. Manche Kollegen reagieren übermäßig positiv oder werden hyperaktiv, andere sind vielleicht niedergeschlagen oder zynisch. Versuchen Sie trotz aller Hektik, für diese subtilen Unterschiede sensibel zu bleiben. Halten Sie den Kontakt zu jedem einzelnen Ihrer Mitarbeiter und nutzen Sie die Skalenabfrage, um

sich regelmäßig nach Ihrer Lebensfreude zu erkundigen. Wenn Ihre Mitarbeiter niedergeschlagen sind, versuchen Sie nicht, dies zu „reparieren“. Hören Sie zu und bleiben Sie an Ihren Leuten dran. Das ist vielleicht nicht spektakulär, aber langfristig sehr wirksam für das Wohlbefinden Ihres Teams.

## Die Sphäre „Biographie“

Die Sphäre „Biographie“ beschäftigt sich mit Ressourcen zur Bewältigung von schwierigen Situationen, die in der eigenen Vergangenheit liegen. Ein bewusster Umgang mit der eigenen Biografie hat positive Auswirkungen auf die Einstellung zu den Herausforderungen der Gegenwart und den Erwartungen an die Zukunft. Wie ist Ihr Leben bisher verlaufen? Was kommt Ihnen da sofort in den Sinn? Die meisten Menschen erinnern sich spontan an eine Handvoll Ereignisse, die ihr bisheriges Leben geprägt haben. Meist sind es die negativen Ereignisse, die uns als erstes bewusstwerden, dann folgen die positiven. Wenige Ereignisse stechen in unserer Erinnerung heraus, so wie ein Leuchtturm, der an der Küste kilometerweit zu sehen ist. Andere Ereignisse verblasen dagegen. Wir alle haben in unserem Leben Krisen und schwierigen Zeiten erlebt und bewältigt. Die sind wichtige Ressourcen, wenn es darum geht, mit neuen belastenden Situationen konstruktiv umzugehen und sich davon buchstäblich nicht unterkriegen zu lassen. Tatsächlich lässt sich die Biografie eines Menschen auch als eine Sammlung von Ressourcen verstehen. Die meisten Lebensgeschichten beinhalten drei wesentliche Anteile:

- Positive Ereignisse: sich an solche Momente zurückzuerinnern gibt Kraft.
- Negative Ereignisse: die Tatsache, dass diese Krisen überwunden und bewältigt wurden, sind ein Beweis für die Fähigkeit, mit Krisen gut umgehen zu können.
- Erkenntnisse und Entscheidungen: diese Einsichten und Steuerimpulse sind ein Ausdruck Ihrer Fähigkeit zur Selbstführung.

## Was Sie als Führungskraft jetzt für sich tun können

Nehmen Sie sich ein bisschen Zeit und notieren Sie wichtige Lebensereignisse, die Ihnen spontan in den Sinn kommen. Bringen Sie die Ereignisse in eine zeitliche Abfolge. Sie können die Sammlung über mehrere Tage fortführen, wann immer Ihnen danach ist. Wenn Ihnen die Liste vollständig genug erscheint, notieren Sie zu jedem Ereignis das Maß an Lebensfreude, dass zu diesem Zeitpunkt für Sie vorherrschend war. Nutzen Sie dazu eine Skala von -10 (sehr negativ) bis +10 (sehr positiv). Stellen Sie nun Ihre Lebenslinie graphisch dar, z.B. in einem Koordinatensystem mit den Achsen Zeit und Lebensfreude. Was fällt Ihnen auf? Welche Krisen haben Sie bereits erfolgreich bewältigt? Auf welche Glücksmomente können Sie zurückblicken? In welchen Abschnitten Ihres Lebens haben Sie am meisten gelernt? Was genau haben Sie aus den Höhen und Tiefen gelernt, das Ihnen jetzt hilfreich sein könnte?

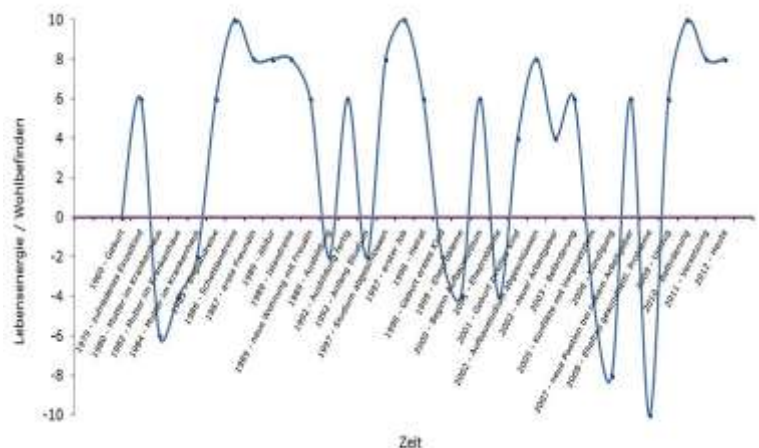


Abbildung 3: Arbeit mit der eigenen Biografie (K. Drath, Die Kunst der Selbstführung, Haufe, 2019)

## Was Sie jetzt für Ihre Mitarbeiter tun können

Als Führungskraft sind Sie ein Vorbild für Ihr Team und zwar im Besonderen auch in Zeiten wie diesen. Die Art und Weise wie Sie sich jetzt selbst führen, gibt Ihren Mitarbeitern Orientierung. Erzählen Sie Ihren Mitarbeitern daher von Ihren Erfahrungen mit der Biographiearbeit und was Sie daraus über sich gelernt haben. Ermuntern Sie Ihr Team dazu, es auch

einmal zu versuchen ohne dabei Druck auszuüben. Tauschen Sie sich mit Ihren Leuten über ihre Erkenntnisse aus und fragen Sie sie, was Sie daraus für sich lernen und wie ihnen diese Erkenntnisse heute helfen können.

## Die Sphäre „Haltung“

Die innere Haltung eines Menschen beeinflusst seinen Umgang mit den Herausforderungen des Lebens. Sie entscheidet letztlich darüber, ob eine Krise als Überforderung oder aber als Herausforderung gesehen wird. Diese Unterscheidung steckt dabei bereits im Wort „Krise“ selbst. Es leitet sich aus dem griechischen Verb „krínein“ ab, was so viel wie „trennen“ und „unterscheiden“ bedeutet.

Sieht ein Manager sich als „Gestalter“, der seines eigenen Glückes Schmied ist? Oder fühlt er sich eher als „Opfer“, dem die Dinge über den Kopf wachsen, das sich selbst bedauert und die Verantwortung für seine Misere bei anderen sieht? Eine solche Opferhaltung drückt sich in der verbalen und non-verbalen Kommunikation aus, vermindert die eigene emotionale Souveränität sowie das Denkvermögen und reduziert damit auch die Qualität der Entscheidungen. Und dennoch ist es nicht leicht, sich aus einer Opferhaltung zu lösen. Das wissen wir alle.

Die Sphäre „Haltung“ steht daher dafür, Strategien zu entwickeln, um seine innere Haltung bewusst konstruktiv beeinflussen zu können.

## Was Sie als Führungskraft jetzt für sich tun können

In der US Army werden Soldaten in der Vorbereitung auf einen Einsatz in einer Übung namens „Hunting the Good Stuff“ geschult. Die Übung besteht aus einer täglichen Reflektion, bei der es darum geht drei Ereignisse des jeweiligen Tages niederzuschreiben, für die man echte Dankbarkeit empfindet. Das liest sich einfacher, als es oft tatsächlich ist. Es geht dabei ganz bewusst um die kleinen, unspektakulären Ereignisse, die an dem jeweiligen Tag passiert sind. Das können beispielsweise Begegnungen, Gespräche, Gesten oder Beobachtungen sein.

**Für welche drei Ereignisse des heutigen Tages verspüren Sie gerade Dankbarkeit?**

Schreiben Sie sie auf und wiederholen Sie diese Übung für die nächsten 9 Wochen. Zahlreiche Studien haben belegt, dass diese Übung sich nachhaltig positiv auf Ihre emotionale Stabilität und Ihre Lebenszufriedenheit auswirkt.

## Was Sie jetzt für Ihre Mitarbeiter tun können

Berichten Sie Ihren Mitarbeitern von Ihren Erfahrungen mit dieser Übung. Vielleicht können Sie auch den einen oder die andere zum Mitmachen motivieren.

Eine weitere Übung, die Sie mit Ihrem gesamten Team durchführen können, heißt „Circle of Control“. Bei dieser Übung geht es darum, sich bewusst zu machen, worauf wir mehrheitlich unsere Aufmerksamkeit lenken. Dabei gibt es in diesem Modell drei Bereiche:

- Den ersten Bereich „Kontrolle“ können wir direkt steuern. Dieser umfasst z. B. meine Tonalität im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten und ob ich Kollegen bei Bedarf meine Unterstützung anbiete. In diesem Bereich kann jeder einen direkten Unterschied machen.
- Der zweite Bereich „Einfluss“ beinhaltet alle Aspekte des Lebens, die ein Mensch indirekt beeinflussen kann. Dazu gehören z. B. das Betriebsklima und den Zusammenhalt im Team.
- Der dritte Bereich „Sorge“ lässt sich hingegen vom Einzelnen auch bei größtem persönlichen Einsatz so gut wie gar nicht beeinflussen. Um diesen Bereich kann man sich nur sorgen, z. B. über die Auswirkungen von Corona auf meinen Arbeitsplatz.



Abbildung 4: Das Modell "Circle of Control" (K. Drath, Resilienz in der Unternehmensführung, Haufe, 2016)

Reflektieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team, worauf jeder Einzelne gerade mehrheitlich seine Aufmerksamkeit richtet. An welchen Stellen wird gerade aktiv gestaltet und positiv beeinflusst? Wo wird Zeit darauf verwendet, sich über Dinge aufzuregen oder zu sorgen, die nicht zu ändern sind? Für ein hohes Maß an Resilienz ist es förderlich, sich viel mit den Bereichen zu beschäftigen, die sie direkt kontrollieren und indirekt beeinflussen können. Es ist hingegen abträglich, viel Zeit damit zu verbringen, sich um Dinge zu sorgen, die außerhalb ihres Einflussbereichs oder gar in der Vergangenheit liegen. Vereinbaren Sie mit Ihrem Team ein Zeichen oder Signal, das jeder geben darf, wenn einzelne Kollegen in der Diskussion zu sehr in den Bereich „Sorge“ abdriften.

### Die Sphäre „Mentale Agilität“

In dieser Sphäre geht es um die Fähigkeit und den Willen, immer weiter zu lernen, flexibel auf rasch wechselnde Rahmenbedingungen zu reagieren und souverän mit Unsicherheit und Komplexität umzugehen. Dazu bedarf es vor allem der Bereitschaft, beim Betreten von Neuland die eigene Komfortzone zu verlassen, sowie der Fähigkeit und des Willens zur Improvisation. In dieser Sphäre dreht sich alles darum, Techniken zu erlernen, um diese Fähigkeit in sich selbst weiter auszubauen. Eine gute Ressourcenlage (vgl. Sphäre Energie Management“) unterstützt die Fähigkeit der „Mentalen Agilität“.

### Was Sie als Führungskraft jetzt für sich tun können

Keine Frage, wir gehen aktuell durch eine Krise, die zahlreiche Opfer kostet, Entbehrungen für viele bedeutet und für die Mehrzahl eine reale Bedrohung darstellt. Daran ist auch nichts schönzureden. Und dennoch birgt eine solche Krise auch immer eine Gelegenheit, Dinge zu tun, für die man sonst vermeintlich keine Zeit hat. So könnten Sie beispielsweise das Innovationsprojekt, das Sie schon lange vor sich herschieben, vorziehen oder Sie könnten sich mit um die Modernisierung und Digitalisierung Ihrer Arbeitsprozesse kümmern. Sie könnten auch in Ihre eigene Ausbildung oder die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter investieren. Solche Initiativen müssen nicht immer

teuer sein, denn Not macht auch erfinderisch. Es braucht nur den Willen und den Mut außerhalb ausgetretener Pfade zu agieren.

### Was Sie jetzt für Ihre Mitarbeiter tun können

Beziehen Sie Ihr Team in diese Überlegungen mit ein. Angenommen, diese Zeit böte auch Möglichkeiten, was könnte man dann mit den freigewordenen Ressourcen anfangen? Welche Projekte oder Initiativen würden die Kollegen priorisieren, wenn man sie machen ließe? Versuchen Sie dabei nicht jeden Vorschlag zu kommentieren und den Prozess zu kontrollieren. Lassen Sie Ihrem Team Raum für kontrollierte Experimente. Sie werden möglicherweise über das kreative Potential und die Umsetzungsstärke Ihrer Mannschaft erstaunt sein. Und schon haben Sie einen Schritt in Richtung „agiles Arbeiten“ getan, ohne den Begriff auch nur einmal benutzt zu haben.

### Die Sphäre „Energie Management“

Die Sphäre „Energie Management“ beschäftigt sich mit einfachen, schnell wirksamen Strategien, um den eigenen Energiehaushalt gezielt zu verbessern. Sie sind der Erste-Hilfe-Kasten für Führungskräfte und alle, die dann daran arbeiten möchten, sich zu „erden“, Kraft zu tanken, innere Distanz zu Sorgen und Problemen zu schaffen und sich so für schwierige Situationen zu wappnen. Die Bandbreite der möglichen Ressourcen, aus denen man neue Energie ziehen kann, ist dabei groß und individuell sehr unterschiedlich. Ressourcen müssen meist erst erarbeitet und danach regelmäßig angewendet werden, damit sie positiv wirken können. Durch die Bearbeitung dieser Ebene lernt man, den eigenen emotionalen Zustand und die dazugehörigen Gedanken bewusst zu steuern, um auch unter großem Druck nicht im Hamsterrad hängen zu bleiben, sondern die Dinge mit einer gesunden, inneren Distanz und damit souverän zu betrachten.



## Was Sie als Führungskraft jetzt für sich tun können

Die Arbeit im Home Office macht eine gute Tagesstruktur unabdingbar. Sonst laufen Sie Gefahr, von früh bis spät von einem Video-Call zum nächsten zu hetzen und zu wenig auf sich zu achten. Das ist für ein paar Tage ok, längerfristig kann es aber zum Problem werden. Erarbeiten Sie sich daher eine gute tägliche Struktur. Routinen und Rituale bieten zudem Orientierung in solch unsicheren Situationen. Wann sind Ihre Arbeitszeiten, Pausen, Zeit für Bewegung, soziale Kontakte? Tragen Sie diese Eckdaten in Ihren Kalender ein. Wenn Sie kleine Kinder haben und diese in dieser Zeit tagsüber betreuen müssen, dann ist dies auch wichtige Arbeitszeit. Seien Sie daher realistisch mit dem Pensum, das für Sie jetzt möglich ist. In Zeiten wie diesen sind 100% Einsatz für die Firma häufig unrealistisch. Je nach Lebenssituation können es – unabhängig von Kurzarbeit – phasenweise auch mal 80%, 60% oder sogar nur 20% sein.

### Was gibt Ihnen Kraft?

*Die Möglichkeiten sind vielfältig – auch in Zeiten von Corona. Sie reichen von Bewegung an der frischen Luft über Musik bis hin zu handwerklichen oder ähnlich kreativen Aktivitäten. Suchen Sie aktiv nach Beschäftigungen, die Sie auf gute Gedanken und vielleicht sogar zum Lachen bringen. Schauen Sie Komödien und lesen Sie ein heiteres Buch. Integrieren Sie diese Tätigkeiten in Ihre Tages- und Wochenroutine*

### Was nimmt Ihnen Kraft?

*Vermeiden Sie diese Energie-Räuber nach Möglichkeit. Limitieren Sie beispielsweise Ihren Corona-Nachrichtenverbrauch und vermeiden Sie Informationen aus zweifelhaften Quellen, deren Ziel oft nur darin besteht, Angst zu erregen. Dies gilt insbesondere für die Zeit kurz vor dem Schlafengehen und direkt nach dem Aufstehen*

## Was Sie jetzt für Ihre Mitarbeiter tun können

Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, Ihren Tag gut zu strukturieren und Ihre Arbeits- und Pausenzeiten in den Kalender einzupflegen. Reduzieren Sie bewusst Ihre Erwartungen an das, was in dieser Zeit an Arbeitsmenge möglich ist und sprechen Sie mit Ihrem Team darüber. Berichten Sie auch ehrlich von Ihrem eigenen Level an Energie und Leistungsfähigkeit. Unterhalten Sie sich in einem Team-Meeting darüber, was jedem Einzelnen im Team Energie gibt. Notieren Sie die Energiequellen Ihrer Teammitglieder und erkundigen Sie sich in regelmäßigen Abständen danach. Berichten Sie auch von Ihren Erfahrungen mit Ihrem Morgen- und Abendritual – vielleicht finden Sie ja Nachahmer.

## Die Sphäre „Geist-Körper-Achse“

Wir bestehen aus Körper und Geist. Beide sind eng miteinander verbunden. Sie beeinflussen sich wechselseitig und sollten deshalb gleichermaßen Beachtung finden. Dies gilt in besonderem Maße für Führungskräfte. Sie haben oft, bedingt durch lange Arbeitszeiten und häufiges Reisen, einen Lebenswandel, der einem sorgsamem Umgang mit dem eigenen Körper zuwiderläuft. Zudem werden unter Führungskräften in besonderem Maße Belastbarkeit, Härte und Robustheit verherrlicht, was das rücksichtsvolle Haushalten mit den eigenen Energiereserven schwierig macht. Die Arbeit an der Geist-Körper-Achse beginnt bei der Schlafmenge und der Qualität der Ernährung und führt über verschiedene Formen der körperlichen Aktivierung, wie beispielsweise Sport, Yoga oder autogenem Training bis hin zu Achtsamkeits- und Meditationsübungen. Die Arbeit in dieser Sphäre konzentriert sich darauf, mithilfe des Körpers ein größeres Maß an Ausgeglichenheit sowie mehr gedankliche Klarheit zu erzielen.

## Was Sie als Führungskraft jetzt für sich tun können

Achten Sie besonders jetzt auf regelmäßigen, ausreichenden und ungestörten Schlaf. Dies ist wichtig für Ihren Körper und Ihre geistige Ausgeglichenheit. Vermeiden Sie Mobiltelefone im Schlafzimmer. So kommen Sie auch



nicht in Versuchung, sich durch neue Schreckensnachrichten aus der Ruhe bringen zu lassen. Essen Sie regelmäßig und gesund und trinken Sie genug Wasser. Nehmen Sie Ihre Mahlzeiten ungefähr zur gleichen Zeit ein und machen Sie bewusst Pausen nach dem Essen. Gehen Sie oft nach draußen, mindestens drei Mal am Tag für mindestens 15 Minuten. Bauen Sie leichten Sport in Ihren Alltag ein. Viel ist auch jetzt noch möglich: Joggen oder Spazieren gehen, Radfahren, Treppen benutzen und einfach virtuelle Sportangebote ausprobieren. Probieren Sie virtuelle Programme für Atemübungen und Meditation aus, die hilfreiche Werkzeuge sind, um Ihren Fokus nach innen zu lenken und innere Kraft aufzubauen.

### Was Sie jetzt für Ihre Mitarbeiter tun können

Sprechen Sie mit Ihrem Team über die Wichtigkeit von gutem Energie-Management insbesondere in Krisenzeiten. Sprechen Sie darüber, wie Sie bewusst Pausen in Ihren Tag einplanen. Vereinbaren Sie eine gemeinsame virtuelle Sport-Challenge mit Ihrem Team. Wenn Sie selbst keinen Zugang zu Meditation und Co. haben, dann fragen Sie doch mal ihr Team nach Erfahrungswerten. Wer weiß, vielleicht findet sich sogar ein Freiwilliger, der eine gemeinsame, virtuelle Meditationssession anleitet.

### Die Sphäre „Authentische Beziehungen“

Mit wem sprechen Sie, wenn Ihnen etwas „an die Nieren“ geht? Wer bildet Ihren ganz persönlichen Aufsichtsrat? Vertrauensvolle, ehrliche Beziehungen sind gerade für Führungskräfte wichtig, da sie hier nicht die Rolle des stets souveränen Entscheiders mimen müssen, der zu allen Problemen stets eine Lösung parat hat.

*Authentische Beziehungen zu Freunden, vertrauten Kollegen, Mentoren oder einem Coach geben einem Manager die Gelegenheit, auch einmal Zweifel oder Ängste zeigen zu dürfen.*

Dass macht solche Beziehungen ausgesprochen wertvoll. In dieser Sphäre geht es daher darum, das Bewusstsein für die stabilisierende Wirkung dieser Beziehungen zu schaffen und infolge dessen die Kontakte zum eigenen Aufsichtsrat professioneller und regelmäßiger zu gestalten.

### Was Sie als Führungskraft jetzt für sich tun können

Es ist gut, wenn Sie jetzt viel Zeit mit Ihrem Team verbringen. Bei aller Authentizität wird es aber dennoch wichtig sein, dass Sie dort Optimismus und Zuversicht verbreiten. Doch wohin gehen Sie mit Ihren eigenen Sorgen und Nöten? Genauso wie Sie sich um Ihr Team kümmern, sollten Sie sich auch um Ihre eigenen sozialen Kontakte kümmern. Hierbei ist es wichtig, dass Sie Zeit mit Menschen verbringen, die aktuell vor ähnlichen Führungsherausforderungen stehen wie Sie. Konzentrieren Sie sich also darauf, regelmäßig mit Menschen zu sprechen, denen Sie vertrauen und die Sie verstehen und ermutigen. Nutzen Sie dazu alle Kanäle, die Ihnen zur Verfügung stehen: Video-Chat, Telefon, E-Mail, Sprachnachrichten oder sogar einen handgeschriebenen Brief. Bleiben Sie in Kontakt und vereinbaren Sie einen virtuellen Termin für ein Gespräch, eine gemeinsame Tasse Kaffee oder ein Bier nach der Arbeit.

### Was Sie jetzt für Ihre Mitarbeiter tun können

Bleiben Sie trotz Home-Office und Krisenmodus an Ihrem Team dran. Führen Sie tägliche kurze Team-Calls ein, um Ihrem Team Struktur und Ausrichtung zu geben. 15 Minuten pro Tag sind schon genug und wer da ist, ist da. Implementieren Sie informelle WhatsApp-Gruppen und fördern Sie insgesamt die Vernetzung in Ihrem Team, auch gemeinsame virtuelle Frühstücksrunden oder Mittagspausen sind möglich. Schaffen Sie Anlässe und Initiativen, damit Ihr Team untereinander in Kontakt bleibt. Das mag nicht immer effizient wirken, aber es stärkt den Zusammenhalt und hilft eine positive Stimmung im Team aufrecht zu erhalten.

## Die Sphäre „Sinn“

Was macht Ihr Leben sinnvoll? Wer einen Sinn in dem sieht, wofür er sich engagiert – für den sich also sein Handeln nicht nur richtig, sondern bedeutsam anfühlt – kann Krisen und Unsicherheit besser trotzen. Wie es der US-amerikanische Philosoph Henry David Thoreau ausdrückte: „Es genügt nicht nur Eifer zu haben. Das haben Ameisen auch. Die Frage ist: Wofür bin ich voller Eifer?“ In der Sphäre „Sinn“ geht es darum, durch das eigene Tun einen positiven Unterschied in die Welt zu bringen und sich dadurch besser zu fühlen.

## Was Sie als Führungskraft jetzt für sich tun können

Ihr primärer Job als Führungskraft ist es zu führen und das möglichst kraftvoll. Dies wird vor allem in schwierigen Zeiten von Ihnen erwartet und ist auch zugleich eine große Quelle von Sinn. Seien Sie besonders jetzt für ihre Leute da und kümmern Sie sich gut um sie – trotz aller negativer Rahmenbedingungen. Fragen Sie, wie es Ihnen geht und hören Sie einfach nur zu. Versuchen Sie selbst Vorbild sein, wenn es darum geht, gut durch die Krisenzeit zu kommen. Sie werden sehen, es ist extrem sinnstiftend, wenn man sich darauf konzentriert, sich selbst und andere gut zu führen.

## Was Sie jetzt für Ihre Mitarbeiter tun können

Was können Sie als Team jetzt Gutes tun? Gutes tun macht zufrieden und mobilisiert positive Energie. Fördern Sie eine Diskussion im Team, wie man die eigenen Möglichkeiten in der jetzigen Krise zum Wohle der Allgemeinheit einsetzen kann. Wenn Ihr Team mit eigenen Ideen kommt, dann greifen Sie diese nach Möglichkeit auf – auch wenn Sie vielleicht eine eigene Idee haben, die noch besser ist. Nicht das Ergebnis an sich ist für die Resilienz Ihres Teams wichtig, sondern die gute Tat, also der Prozess es gemeinsam zu erschaffen. Oder um mit Erich Kästner zu sprechen „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“.

## Und was ist nach Corona?

Ob sich die Situation nach der Krise für Sie und Ihr Team als Erfolg darstellt oder als Desaster, ist maßgeblich davon abhängig, was Sie heute machen und wie Sie dies tun. Ja, es wird möglicherweise hart werden und Sie werden vielleicht schwierige Entscheidungen treffen müssen, die wehtun. Aber die Resilienzforschung belegt ganz eindeutig, dass Einzelpersonen, Teams und ganze Organisationen gestärkt aus Krisen wie dieser hervorgehen können, wenn Sie sich an die hier vorgestellten Resilienz-Prinzipien halten.

*Wir wünschen Ihnen, dass Sie gut durch diese schwierige Zeit kommen und als Mensch und Führungskraft daran wachsen.*



Wir hoffen auch, dass Ihr Team zusammenrückt, gemeinsam erfinderisch wird und sich gegenseitig unterstützt. Und wir wünschen uns, dass es Ihnen gelingt, möglichst viel dieser positiven Energie in die Zeit nach Corona herüberzuretten – wir werden das alle gut brauchen können.

## About the authors

### Karsten Drath

Karsten Drath is an engineer and MBA graduate, a certified executive coach and psychotherapist, author, lecturer and speaker. He has more than 15 years of leadership experience in a number of international positions. He is one of the managing partners of Leadership Choices GmbH, and responsible for marketing and innovation.



### Petra Lewe

Petra Lewe is a psychosynthesis therapist, executive coach and an expert on resilience. For more than 15 years Petra Lewe was CEO of a leading organization for entrepreneurship. She is one of the partners of Leadership Choices GmbH. In the management team she is responsible for quality assurance and for the diversification of the Leadership Choices community.

