Wirtschaftspsychologe Klaus Vollmer über die Schwierigkeiten für Führungskräfte in der Corona-Krise

„Perspektivenwechsel sorgen für neue Energie“

Ein agiles Unternehmen sei die Antwort auf Corona, heißt es oft. Aber wie sinnvoll sind die so gehypten Agilitäts-Programme wirklich? Coach Klaus Vollmer erklärt, wie Manager*innen jetzt die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft in ihrem Unternehmen stellen.

BSZ *Herr Vollmer, Sie arbeiten seit über zwanzig Jahren eng mit Managern und Führungskräften zusammen. Was hat sich für diese aus Ihrer Sicht durch Corona verändert?*
KLAUS VOLLMER Je nach Wirtschaftszweig gibt es natürlich enorme Unterschiede in der Art der Betroffenheit. Während viele Unternehmen große Einbußen hinnehmen müssen oder um die Existenz kämpfen, gibt es andere, die weniger betroffen sind oder sogar eine erhöhte Nachfrage erleben. Nehmen wir hier nur als Extrembeispiele die Branche Beherbergung und Gastronomie, die dramatische Rückgänge erlebt, und auf der anderen Seite den Online-Handel und Dienstleistungen rund um die Digitalisierung, die kaum wissen, wie sie das erhöhte Auftragsvolumen stemmen sollen. Entsprechend sind die Herausforderungen an die Führungskräfte sehr verschieden – vom Umgang mit eigenen Ängsten und denen der Mitarbeiter bis hin zur Überlastung und Erschöpfung wegen nicht zu bewältigender Arbeitsmengen.
Aber bei aller Unterschiedlichkeit in der Art und des Grades der Betroffenheit gibt es eine große Gemeinsamkeit: Alle müssen sich darauf einstellen, dass es die Normalität, auf die wir so sehnsüchtig warten, in der Form nicht mehr geben wird. Und das bedeutet – noch stärker als bisher schon – Bestehendes infrage zu stellen und die Bereitschaft und Fähigkeit zu ständiger Veränderung zu zeigen.

Psychologe Klaus Vollmer ist seit dem Jahr 2000 freiberuflich als Berater, Coach und Trainer tätig. FOTO: BSZ

BSZ *Ist die in den letzten Jahren geforderte Agilität in Unternehmen und Organisationen auch die Antwort auf die Herausforderungen durch Corona?*
VOLLMER Ich würde den Ball da lieber etwas flacher halten und jetzt nicht mit Begriffen wie VUCA-Welt, Agilität oder Scrum für zusätzliche Verwirrung sorgen oder gar Heilsversprechen in die Welt setzen. Bei vielen Führungskräften, die jetzt solche Begriffe hören, ist die Besorgnis groß, dass wieder nur eine neue Sau durchs Dorf getrieben wird, die Berater reich macht, während sie selbst mit den Problemen des Corona-Alltags kämpfen. Und daraus entstehen Skepsis und innerer Widerstand gegenüber vielleicht sehr sinnvollen Ansätzen und Maßnahmen.
Natürlich ist es richtig, dass Organisationen und Unternehmen immer mehr in einem Umfeld agieren müssen, das sich als sehr volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig darstellt. Corona ist dafür das passende und für viele auch dramatische Beispiel. Und natürlich sind agile Unternehmen, die in ihren Strukturen, Prozessen und der Art der Führung schnelles, flexibles Agieren und Reagieren ermöglichen, im Vorteil. Aber die Frage ist doch, wie komme ich als Unternehmen da hin? Und das geht nicht nach dem Motto: One fits all!

BSZ *Sie scheinen offensichtlich kein Freund von groß angelegten „Agilitäts-Programmen“ zu sein. Was schlagen Sie Ihren Kunden stattdessen vor?*
VOLLMER Das ist richtig. Auch wenn das langfristige Ziel der Agilität durchaus sinnvoll ist, so wäre der direkte Sprung in die neue agile Welt zum jetzigen Zeitpunkt für viele zu groß.
Ob wir in Großunternehmen oder in den Mittelstand hineinschauen: In der weitaus größten Anzahl bestimmen noch immer starre Hierarchien und Prozesse den Arbeitsalltag. Führung ist vielfach sehr fachlich ausgerichtet und es existiert ein klares Machtverhältnis. Wer in diesem Umfeld zu viel Agilität auf einmal will, wird scheitern.
In einer Krise wie dieser ist es zunächst einmal menschlich geboten als auch unternehmerisch weitsichtig, nah an der Mannschaft zu sein. Was beschäftigt die Menschen im Unternehmen? Welche Fragen haben sie? Welche Ängste und Sorgen, aber auch welche Hoffnungen und Chancen treiben sie um? Auch wenn ich als Führungskraft darauf selbst keine Antworten habe, sollte ich zuhören und verstehen wollen. So komme ich in einen konstruktiven Dialog und Erfahrungsaustausch, der über die aktuelle Situation hinaus zu Ideen für die Zukunft führen kann.

„Begriffe wie VUCA-Welt, Agilität oder Scrum sorgen nur für zusätzliche Verwirrung und Skepsis“

Corona kann somit ein Momentum sein, um enger zusammenzurücken, miteinander zu sprechen, sich gegenseitig Feedback zu geben, Bestehendes infrage zu stellen und gemeinsam an der Unternehmenszukunft zu arbeiten. Also ein Schritt in Richtung Agilität, ohne vollmundige Ankündigungen und großes Programm.

Perspektivenwechsel verschaffen Energie für Veränderungen und neue Ideen. Kunst-Installation auf Usedom. FOTO: DPA/ JÜRGEN LOESEL

BSZ *Welche Ratschläge haben Sie aus Ihren bisherigen Erfahrungen für die noch vor uns liegende Zeit mit dem Virus?*
VOLLMER Ein Patentrezept habe ich da leider nicht. Und für Kleinunternehmer und Firmen oder Solo-Selbstständige, die um das Überleben kämpfen, genauso wie für Mitarbeiter, die nicht wissen, ob sie in ein paar Wochen noch ihren Arbeitsplatz haben, klingen doch alle Ratschläge eher banal oder sogar zynisch.
Wir alle wollen doch einfach nur, dass Corona möglichst bald vorbei ist. Dass wir wieder ein sicheres Einkommen haben, motiviert unserer Tätigkeit nachgehen können und ohne Maske und Sicherheitsabstand mit unseren Familien und Freunden Nähe und Freude erleben können. Das Fatale ist nur: Corona ist Fakt! Und die gewünschte Situation herbeizuführen, liegt nicht in unserer Macht. Was allerdings in unserer Macht liegt, ist der Umgang mit ihr. Und wenn ich gefragt werde, was können wir tun, um uns von der Situation nicht unterkriegen zu lassen, dann sage ich, wechseln Sie möglichst oft die Perspektive. Lassen Sie sich nicht anstecken von Kollegen oder Freunden, die ausschließlich schwarzmalen. Tauschen Sie sich mit denjenigen aus, die bei allem Sinn für die Realität auch zuversichtlich sind. Richten Sie den Blick weniger auf das, was verloren ist, sondern schauen Sie am Ende eines Tages auch mal auf die Augenblicke, die Ihnen Freude gemacht haben. Die Risiken, Gefahren und Verluste sind sowieso ständig präsent und vor unseren Augen, wir dürfen zwischendurch auch in schwierigen Zeiten ab und zu die sich ergebenden Chancen sehen. Dabei geht es mir keineswegs darum, die rosarote Brille aufzusetzen. Es geht mir darum, mit dem Wechsel der Perspektive Energie für notwendige Veränderungen aufzubauen und im Kopf wieder Raum für neue Ideen zu schaffen. Und das geht, wie jeder von sich selbst kennt, mit Zuversicht nachweislich besser.

BSZ *Sie sprechen vom Blick in die Zukunft. Wie optimistisch sind Sie selbst, dass wir aus der Krise gestärkt hervorgehen?*
VOLLMER Ausgehend von den Erfahrungen der Vergangenheit verstehe ich natürlich die Argumente der Pessimisten. Nehmen wir nur das Beispiel BSE-Skandal vor einigen Jahren: Unmittelbar danach war die Absicht, den Fleischkonsum zu reduzieren, noch sehr groß – aber die Lust auf das Steak war dann ganz schnell noch größer. Wir verändern uns nicht so schnell, trotz bester Absichten. Aber dieses Mal haben wir gute Gründe dafür, optimistisch sein zu dürfen. Das liegt zum einen daran, dass die Krise bereits sehr lange andauert, und zum anderen an den ausgesprochen dramatischen Auswirkungen.
So hat sie bereits zu strukturellen Veränderungen geführt, die auch langfristig wirken werden. Nehmen wir nur die Digitalisierung, die nun den notwendigen Schub bekommt, oder die Lebens- und Wohnbedingungen der Arbeiter in der Fleischindustrie. Auch hier wird sich dauerhaft glücklicherweise etwas zum Positiven ändern. Auch das Grundvertrauen, dass wir uns in schwierigen Zeiten aufeinander verlassen können, wird Bestand haben. Darüber hinaus hat sich in Befragungen gezeigt, dass Menschen bei nachvollziehbaren guten Begründungen bereit zu solidarischem Verhalten sind – auch dann, wenn es für sie selbst gewisse Nachteile mit sich bringt. Dies kann zum Beispiel dazu führen, dass viele auch für das Klima weitreichende Schutzmaßnahmen akzeptieren würden.
Und dann setze ich persönlich auf die positive Wirkung einer optimistischen selbsterfüllenden Prophezeiung. Wenn viele Menschen den Blick anstatt auf das Verlorene von gestern auf nachhaltige Lösungen für morgen richten, dann werden wir gestärkt aus dieser Krise hervorgehen.

„Führungskräfte glauben, dass die Maßnahmen nur die Berater reich machen, die Probleme aber bleiben“

Interview: LISA PRAGER

Obernburg
Stadt am Main

Die Stadt Obernburg a.Main (8.694 Einwohner) im Landkreis Miltenberg sucht zum **nächstmöglichen Zeitpunkt** eine

Fachbereichsleitung Finanzen/Kämmerei (m/w/d)

Näheres entnehmen Sie bitte unserer Internetseite **obernburg.de** in Rubrik Stellenangebote unter Obernburg - Aktuell.

Bitte bewerben Sie sich bis spätestens 23.10.2020 über **www.mein-check-in.de/obernburg**.

Für weitere Informationen steht Ihnen die Geschäftsleitung, Frau Antonia Mann unter Telefon 06022/6191-37 oder

Roland Reis, zentrale Angelegenheiten, unter Telefon 06022/6191-15 gerne zur Verfügung.

Wer sie liest, profitiert.
Bayerische-Staatszeitung.de

Ihr schneller Draht zum Stellenmarkt der Bayerischen Staatszeitung

Anzeigenschluss:
Mittwoch 14:00 Uhr

Rufen Sie uns an.
Wir beraten Sie gerne:
Tel. 089/29 01 42 - 65
anzeigen@bsz.de

Verlag Bayerische Staatszeitung GmbH • Postfach 200463 80004 München
Tel. 089/29 01 42-50

BSZ Bayerische Staatszeitung und Bayerischer Staatsanzeiger

Die **Gemeinde Weßling**, Landkreis Starnberg sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen

Verwaltungsfachangestellten für die Personalsachbearbeitung (m/w/d)

sowie einen

Verwaltungsfachangestellten mit Schwerpunkt Ordnungsamt (m/w/d)

jeweils unbefristet, in Vollzeit.

Die vollständigen Stellenausschreibungen finden Sie auf unserer Internetseite **www.gemeinde-wessling.de**

Ihre schriftliche Bewerbung richten Sie bitte an:

Gemeinde Weßling, Gautinger Str. 17, 82234 Weßling
oder per E-Mail an **bewerbung@gemeinde-wessling.de**.

Bitte fügen Sie bei E-Mail-Bewerbungen Ihre Bewerbungsunterlagen in nur einer PDF-Datei bei (max. 5 MB).

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung bis spätestens
03.11.2020

Stadt Fladungen · Gemeinde Hausen · Gemeinde Nordheim

Die Verwaltungsgemeinschaft Fladungen im Landkreis Rhön-Grabfeld, mit den drei Mitgliedsgemeinden Fladungen, Hausen, Nordheim (ca. 4.100 Einwohner), sucht zum **nächstmöglichen Zeitpunkt, in Voll- oder Teilzeit** einen

Amtsleiter für die Bau- und Ordnungsverwaltung (m/w/d)

Haben Sie Interesse an unserem Stellenangebot?
Unsere vollständige Stellenausschreibung finden Sie auf unserer Homepage unter:

https://www.vgfladungen.rhoen-saale.net/Aktuelles/Stellenausschreibungen

Die Hinweise zum Datenschutz im Bewerbungsverfahren stehen ebenfalls auf oben genannter Homepage zur Verfügung. Auskunft erteilt Ihnen gerne die Geschäftsstellenleiterin, Frau Bauer (Tel. 09778/919192).