

Achtsam durch die Krise navigieren

Führung in Krisen- und Zwischenzeiten – und welche Rolle Achtsamkeits-basiertes Coaching dabei spielen kann

Achtsamkeit, Empathie, Präsenz – wichtige Führungseigenschaften, die in Krisen- und Zwischenzeiten beim Umgang mit Ungewissheit essenziell werden. Diese Gedanken haben sich in den vergangenen Wochen für mich herauskristallisiert – aus den vielen Artikeln, die ich, wie sicherlich alle Veränderungsbegleiter*innen, rund um die Corona-Krise gelesen habe. Auf die folgenden Fragen habe ich versucht, Antworten zu finden: Welche Führung braucht es in Krisen- und Zwischenzeiten? Und welche Unterstützung kann ich als Coach Führungskräften beim Navigieren durch die Krisen-Wogen leisten?

Veränderung – geplant oder disruptiv?

Veränderung kann geplant geschehen – oder sie bricht wie eine große Welle unvorhersehbar über uns herein. Auch wenn die Wahrscheinlichkeit groß war, dass uns Corona auch in Deutschland beschäftigen würde, waren die massiven Auswirkungen auf unser Alltags- und Berufsleben so nicht vorherzusehen. Für die meisten von uns nicht zu planen.

Ohne Krisen-Bootcamp waren wir gezwungen, Gewohntes und Vertrautes aufgeben. Unfreiwillig. Unsicher: was wird morgen sein? Wir hatten keine Chance, uns bewusst für die Veränderung zu entscheiden – sondern wurden direkt an die Grenze des „Loslassens“ von Otto Scharmers U-Modell katapultiert, mit dem Veränderungen beschrieben, Lern- und Innovationsprozesse designt werden können.

Das besondere an diesen Wochen und Monaten: das Alte ist nicht mehr. Unklar ist zudem, wie lange diese „Zwischenzeit“ dauern wird und ob „danach“ alte Gewissheiten noch gelten werden. Das Neue ist noch nicht einmal ansatzweise am Horizont zu sehen.

Die zentrale Frage für diese Zeit scheint mir zu sein: wie finden wir einen Umgang mit dieser „Lücke zwischen dem Jetzt und der Zukunft“ (Bruno Paul de Roeck), in der das Alte nicht mehr passt und das Neue noch nicht geboren ist? Wie gehen wir mit den dabei auftauchenden Gefühlen wie Angst und Trauer um? Welche Führungseigenschaften braucht es für den Umgang mit der Ungewissheit? Und welche Unterstützung kann Coaching dabei leisten, in dieser Zwischenzeit bewusst alte Gewohnheiten loszulassen?

Loslassen und Trauern

In einem Spiegel-Interview von Anfang Mai spricht Trauer-Experte David Kessler über die Macht, die in der Krise im Akzeptieren von Trauer liegt. Er rät uns, dieses Gefühl auch als solches zu benennen: „Es ist absurd zu denken, wir sollten jetzt keine Trauer empfinden. Lassen Sie die Trauer zu – und danach geht's weiter.“ Wie hilfreich es zudem sein kann, der Trauer im Nachhinein Bedeutung zu verleihen, ist auch Gegenstand des hörenswerten Podcasts „Unlocking Us: On Grief and Finding Meaning“ mit Brené Brown und Kessler von Ende März.

Auch in geplanten Veränderungsprozessen ist die Akzeptanz von Gefühlen sinnvoll, um eine möglichst große Nachhaltigkeit zu erzielen. In Krisenzeiten ist es ungleich wichtiger, Gefühle wie Trauer zuzulassen. Darauf weist auch David Kessler hin: Gefühle anzuerkennen, sie geordnet zu sehen, gibt uns Kraft. So sind wir den Geschehnissen nicht mehr hilflos ausgeliefert.

Die Ungewissheit umarmen – Führung in Krisen- und Zwischenzeiten

Welche Haltung benötigen vor diesem Hintergrund Führungskräfte, um sich selbst und ihr Team durch diese Zeit zu navigieren? Zentral scheint dabei die Frage zu sein „Schaffen wir es, uns der Ungewissheit zu öffnen, anstatt uns vor ihr zu verschließen?“ Dies hat Theory U-Begründer Otto Scharmer in einem [Medium-Artikel](#) so beschrieben: „If there is anything that I have learned from previous disruptions I've witnessed, such as the 2008 financial crisis, it is this: the same disruption tends to have a dramatically different impact on different organizations, depending on how the leadership — and people or change-makers in general — respond to that situation. Whether it's by turning away and freezing (...) or whether it's by turning toward and opening (...). The difference in impact is tangible and profound: the first set of teams grow apart, while the others tend to grow together at levels of collective resonance not seen before.“

Führung kann mit der US-amerikanischen Schriftstellerin und Beraterin Margaret Wheatley als Serie von Verhaltensweisen verstanden werden, wie es [Leadership-Experten Julie Diamond](#) auf ihrem Blog darlegt. Welche Fähigkeiten braucht es also, um sich selbst und ein Team achtsam durch die Krise zu navigieren?

Der Kapitän*in-Check für die Krise

Schon in Nicht-Krisenzeiten erscheint es mir wichtig, sich als Führungskraft zu fragen:

- Wie demütig bin ich? Bin ich mir dessen bewusst, dass ich nicht alles wissen kann – und kann ich dies auch vor anderen zugeben?
- Wie aktiv hole ich mir Feedback ein? Wie hoch ist das Maß an Vertrauen, das ich in meine Mitarbeitenden habe?
- Und wie bewusst bin ich mir der Macht (-fülle), die meine Führungsposition mit sich bringt?

In meiner Praxis und Lektüren zu Arbeiten und Führen in der Corona-Krise haben sich darüber hinaus weitere Eigenschaften und Fähigkeiten herauskristallisiert, die meiner Meinung nach die Wahrscheinlichkeit erhöhen, wirkungsvoll mit der Ungewissheit in Krisen- und Zwischenzeiten umzugehen.

Möchtest Du Dein Team beim Navigieren auf Sicht möglichst erfolgreich steuern? Dann könnte Dein „Kapitän*in-Check für die Krise“ die folgenden Punkte enthalten:

- Bin ich mir meiner eigenen Bedürfnisse und der meiner Mitarbeitenden bewusst? Sehe ich in der Krise das Wohlbefinden und die Gesundheit des Teams als hohe Priorität an?
- Wie empathisch bin ich? Kann ich mich in meiner Verletzlichkeit und Unsicherheit zeigen? Bin ich in der Lage, über Emotionen zu sprechen – gerade auch über unangenehme Gefühle wie Angst, Trauer oder Wut?
- Wie präsent und nahbar bin ich? Wie steht es um meine Fähigkeit, gut und intensiv zuzuhören?
- Und: Wie klar, entschieden und transparent bin ich in meiner Kommunikation?

Achtsamkeitsbasiertes Coaching

Betterplace-Gründerin Joana Breidenbach beschäftigt sich in einem [Blog-Post](#) aus dem März damit, wie aus unkontrollierbaren Krisen Neues entstehen kann. Nicht nur jede*r einzelne kann in diesem Zusammenhang für sich klären, ob sie*er die Krise dazu nutzen möchte, sich selbst besser kennenzulernen

und neue, möglicherweise innovativere Verhaltensmuster zu entwickeln. Das gilt in noch größerem Maße für Führungskräfte!

Diese Reflexion bisheriger Verhaltensmuster, die in der Krise kontraproduktiv sein, Innovation und produktives Verhalten blockieren könnten, benötigt jedoch Distanz. Hier kommen die Möglichkeiten von Coaching ins Spiel: Führungskräfte können im geschützten Raum des Coaching-Dialogs in der Distanz zum beruflichen Alltag bisherige Verhaltensmuster reflektieren und mit Neuem experimentieren. Coaching als Reflexions- und Entwicklungsraum kann dabei helfen, in diesen herausfordernden Zeiten selbst nicht zu kurz zu kommen, auf Körper-Signale zu achten und Gefühle wie Angst oder Trauer bewusst wahrzunehmen.

Achtsamkeitsbasiertes Coaching z.B. mit dem Gestalt-Ansatz lenkt die bewusste Aufmerksamkeit auf das Hier und Heute. Wenn diese Gegenwart vollkommen angenommen ist, wird Loslassen und damit Veränderung möglich. Oder, wie es der US-amerikanische Gestalttherapeut Arnold Beisser formulierte:

„Veränderung geschieht, wenn jemand wird, was er ist, nicht wenn er versucht, etwas zu werden, das er nicht ist. Veränderung ergibt sich nicht aus einem Versuch des Individuums oder anderer Personen, seine Veränderung zu erzwingen, aber sie findet statt, wenn man sich die Zeit nimmt und die Mühe macht, zu sein, was man ist; und das heißt, sich voll und ganz auf sein gegenwärtiges Sein einzulassen.“

„Achtsam durch die Krise navigieren – ein Coaching-Angebot für Führungskräfte und Team Coaches in NGOs rund um bUm“ läuft seit Anfang Mai. Alle Infos dazu gibt es [hier](#).

Links:

[Joana Breidenbach: Mehr vom Alten, oder was Neues wagen?](#)

[Brené Brown und David Kessler: On Grief and Finding Meaning \(podcast\)](#)

[Julie Diamond: Leadership Isn't a Role, It's a Series of Behaviors](#)

[David Kessler im Interview mit Scott Berinato: "Diese Art Trauer sind wir nicht gewohnt"](#)

[Naomi Ryland: What You Are Doing is Not Remote Work. It is Coping in a Global Emergency.](#)

[Otto Scharmer: Eight Emerging Lessons: From Coronavirus to Climate Action](#)