



## Stresstest

**Bettina Hüfner ist Coach für Führungskräfte. Von denen mussten sich in den letzten Monaten viele umstellen, als sich quasi von einem auf den anderen Tag die Kolleg:innen ins Homeoffice verabschiedeten. Wie hält man das Team zusammen, die Moral hoch und den Betrieb am Laufen, wenn Kommunikation auf digitale Möglichkeiten beschränkt ist? Wir haben Bettina Hüfner nach ihren Pandemieerfahrungen gefragt.**

### **Liebe Frau Hüfner, was haben Sie aus den letzten Monaten gelernt?**

Ich war im letzten Jahr froh, zu begreifen und zu spüren, dass ich Lernen darf und es auch noch kann. Es war die Erfahrung, sich nicht ausruhen zu können, sondern sich neu zu erfinden, auch das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen. Und ich habe gelernt, dass auch andere noch lernen können. Offenbar können wir uns schnell an neue Umstände gewöhnen. Das führt mich auch zur negativen Erfahrung: Beängstigend fand ich, wie schnell ein Setting als gegeben angenommen und viele in den Modus verfielen „Darf ich nicht, kann ich nicht, mach ich nicht.“

### **Wie haben Sie in den letzten Monaten coachen können? Haben Sie sich nach dem Motto „train the trainer“ auch erst einmal auf die Herausforderungen einstellen müssen?**

Corona hat mein Geschäftsmodell einem permanenten Stresstest unterzogen. Ich habe monatelang nicht gecoacht und musste erst einmal mit meiner eigenen Angst, vielleicht auch meiner Frustration, umgehen. Ich war lange Zeit komplett raus aus meiner Komfortzone und völlig verunsichert, ob und was von meinem Geschäftsmodell in Zukunft noch existieren wird. Und jetzt, wo wir unverhofft über Impfstoffe verfügen, verwundert mich die Blauäugigkeit, mit der wir der nächsten Welle im Herbst entgegensehen, ohne gegenzusteuern. Warum lernen wir nicht aus dem, was uns bereits widerfahren ist?

### **Wie haben Sie Führungskräfte in dieser Situation erlebt?**

In den ersten Monaten sind alle abgetaucht auf der Suche nach einer pragmatischen Lösung. Dafür brauchte es Laptops und Bürostühle im Homeoffice, keinen Coach. Meine Change-Begleitungen und Team-Coachings wurden zurückgestellt. Anders kam es bei den Einzel-Coachings, weil viele Führungskräfte feststellten „Ich komme mit der Situation nicht klar.“ Die haben sich selbst nicht managen können, geschweige denn ihre Leute. Ich habe gestresste Führungskräfte erlebt, die diese Situation mit bewährten Mustern zu meistern versuchten. Dann merkten sie, dass das nicht funktioniert, und es stellte sich große Rat- und Hilflosigkeit ein.

### **Was ist jetzt gefragt? Wo gilt es vorrangig den Hebel anzusetzen?**

Extrem wichtig ist, dass Leitplanken für das Miteinander geschaffen werden, die uns in ein „New Normal“ aus Remote- und Präsenz-Arbeit führen. Was wir meiner Ansicht nach nicht tun sollten, ist Orientierung und Rahmen aufgeben, sondern klar definieren, wo es hingehen und wie das konsequent erreicht werden soll.

### **Die Generation Z ist die Elite in spe mit hohen Erwartungen: Sinnstiftung, Eigenverantwortlichkeit, Selbstbestimmtheit und einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Hat die Pandemie diesen Wunschvorstellungen Vorschub geleistet?**

Ich glaube, dass Schlagwort dieser Tage ist Flexibilität. Es besteht ein großes Bedürfnis an selbstbestimmter Gestaltung. Viele Unternehmen, die vor Corona sagten: „Das ist bei uns nicht möglich, weil...“ sehen nun: Veränderungen sind möglich. Anfangs sind viele Menschen, häufig euphorisch, ins Homeoffice entschwinden. Aber auch dieses Modell hat Schattenseiten. Die Wahrheit liegt wie so oft in der Mitte. Und das wissen die jüngeren Generationen auch. Die wollen sich sehen und am Arbeitsplatz arbeiten, aber sie werden Flexibilisierung vehement einfordern, genauso Selbstverantwortung. Führungspersonen werden zukünftig viel diskutieren müssen.

### **Das Thema „Führung“ war bereits vor Corona für viele Mitarbeiter:innen ein „pain point“. Droht unter den neuen Gegebenheiten eine Verschärfung der Situation?**

Führen wird anspruchsvoller, ein Umdenken ist erforderlich. Diese große Verunsicherung durch Megatrends wie Globalisierung und Digitalisierung, die schon vor Corona zunehmend wirkte, hat mit der Pandemie einen deutlichen Boost erlebt. Und war die Idee „New Leadership“ bereits vor der Krise hochrelevant, so jetzt umso mehr. Es geht nicht mehr darum, dass der erfahrenste Experte und die erfahrenste Expertin im Ausbildungs- und Anleitungsmodus Wissen weitergibt und nebenbei noch etwas Empathie einstreut. Zukünftig geht es darum, mit einer Haltung zu starten: Was ist überhaupt mein Blick auf Menschen? Warum habe ich Lust, Menschen zu entwickeln?

### **Wenn wir das „New Normal“ betrachten: Was zeichnet Ihrer Ansicht nach eine Führungskraft der Post-Corona-Zeit besonders aus?**

Führung wird mehr Austausch bedeuten und das Akzeptieren von Unterschiedlichkeit einschließen, um aus der Wahrnehmung der individuellen Bedürfnisse zu verstehen, warum und wie jemand seiner Arbeit nachkommen will oder auch muss. Führungskräfte müssen tatsächlich hören wollen, was sie hören und damit etwas machen. Ihr Status bezieht sich nicht mehr aus dem Titel, sondern daraus, wie gut sie es schaffen, Menschen mitzunehmen.