

BI im Gespräch

# „Eine Reihe von Herausforderungen“

Menschen reagieren in Krisenzeiten sehr unterschiedlich. Die BI wollte von Karin Clemens, Geschäftsführerin von Human Protect Consulting (HPC) wissen, wie sich die Corona-Pandemie auf den Arbeitsalltag in Genossenschaftsbanken auswirkt.

**BI// Gibt es in Ihrer Zusammenarbeit mit Genossenschaftsbanken neue, coronaspezifische Themen und Fragestellungen?**

**Clemens//** Eine Reihe von Genossenschaftsbanken nutzen schon lange unsere externe psychologische Beratung, die telefonisch und anonym für Mitarbeiter und Führungskräfte zur Verfügung steht. Diese Möglichkeit der psychologischen Beratung wurde natürlich auch mit Blick auf Folgen aus dem Lockdown angeboten. Banken nutzen dieses Angebot und haben ihre Mitarbeiter speziell auf diese Beratungsmöglichkeit in der Coronakrise hingewiesen.

Wir hatten mit einer deutlichen Zunahme von Beratungen gerechnet, aber die große Coronaberatungswelle ist erst einmal nicht eingetreten. Insgesamt blieb das Spektrum der Beratungsanlässe ähnlich wie vor Corona: klinische Symptome, etwa Depression, Ängste und Panik, Überforderungen, Familien- und Beziehungsprobleme, Arbeitsplatzkonflikte, Fragen zu psychischen Erkrankungen und Behandlungsmöglichkeiten, Traumata und Schicksalsschläge. Einige Beratungsanlässe sind

durch Corona aber noch einmal verschärft worden.

**BI// Gab es bei den coronabedingten Beratungen Themen, die Mitarbeiter und Führungskräfte in besonderem Maße beschäftigen?**

**Clemens//** Für Führungskräfte hat die Arbeit aus dem Homeoffice heraus eine Reihe von Herausforderungen gebracht: Organisation der technischen Ausstattung, digitale Führung, digitale Team- und Projektgespräche – die gesamte Struktur der internen Kommunikation und Organisation musste kurzfristig umgestellt werden. In Gesprächen mit Führungskräften war die Herausforderung herauszuhören, ausreichend Zeit für das Team und jeden einzelnen Mitarbeiter zu finden und dabei ohne den unmittelbaren persönlichen Kontakt „ein Ohr“ für dessen Themen zu haben. Dazu fallen mir zwei O-Töne ein: „Die Körpersprache fehlt weitestgehend im Gespräch. Ich empfinde viel mehr Energiebedarf in der Führungsaufgabe – insbesondere viel Gesprächsbedarf.“ Und: „Die Fahrten ins Büro und zurück, das Mittagessen mit Kollegen, bei denen

etwas besprochen werden kann, der Gang zum Meeting ins andere Gebäude. Diese „Dehnungszeiten“ und kleinen Pausen sind im Homeoffice nicht da. Jetzt habe ich von morgens bis abends einen Call nach dem anderen.“

Gleichzeitig gibt es auch positive Rückmeldungen zur Homeoffice-Situation: Die Arbeit kann besser und ohne häufige Unterbrechungen organisiert werden. Gleichzeitig ist man nah bei der Familie und kann beispielsweise mittags zusammen essen, was als persönlicher Mehrwert empfunden wird. Eine absolute Ausnahme sind allerdings Eltern, die neben der Arbeit auch noch Kitabetreuung und Homeschooling leisten mussten. Ich habe den größten Respekt vor dieser Leistung.

**BI// Corona hat die Gesellschaft stärker gespalten, als man es vorher erwartet hätte. Worauf sollte in der Bank geachtet werden, um diese Polarisierung im Arbeitsumfeld zu vermeiden?**

**Clemens//** Mit dem coronabedingten Lockdown wurde deut-

lich, wie sehr diese Situation die Menschen polarisiert und zu gegensätzlichen Meinungen und Reaktionen führt: Die einen, die die Bedrohung der Pandemie bagatellisieren oder gar verleugnen und die sich durch die Schutz- und Abstandsmaßnahmen eingeschränkt fühlen. Und die anderen, die die Bedrohung der Pandemie sehr ernst nehmen oder sogar Angst für sich oder Nahestehende haben und daher möglichst viel Schutz- und Abstandsmaßnahmen erwarten. Welches Konfliktpotenzial dies birgt, wird deutlich, wenn in Diskussionen die Vertreter der einen Position die andere Seite unbedingt von ihrer Meinung überzeugen wollen, weil sie diese als die richtige empfinden. Da prallen große Emotionen aufeinander.

Wichtig ist: Keiner kann hier die richtige Meinung haben, weil wir schlichtweg noch viel zu wenig über das Virus und dessen Bedrohung wissen. Aber Menschen nehmen nun einmal Situationen nicht objektiv wahr, sondern subjektiv vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Lebenserfahrungen. Verschärft wird das Ganze teilweise, weil Menschen Ohnmacht nicht gut aushalten können und sich über eine klare Positionierung in die eine oder andere Richtung ein vermeintliches Sicherheits- und Kontrollgefühl geben wollen.

Umso mehr muss in Unternehmen Akzeptanz und Verständnis für die unterschiedlichen Wahrnehmungen der Situation aufgebracht werden – ausgenommen für absonderliche Verschwörungstheorien, auf die man sich nicht einlassen muss. Führungskräften kommt hier die Rolle zu, in solchen Situationen im Team für eine gegenseitige Akzeptanz und Rücksichtnahme zu sorgen. Da hilft es vor allem, wertschätzend miteinander zu reden.

**BI// Welche Angebote kann eine Bank bereitstellen, um ihre Mitarbeiter und Führungskräfte in der Coronazeit zu unterstützen?**

**Clemens//** Beratung- und Coachinghotlines sowie Onlineseminare sind Angebote, die in der Coronasituation häufig genutzt werden, die aber auch vorher schon eine Rolle spielten. Schwierig wird es, wenn Konflikte auftreten. Konfliktmoderationen können meines Erachtens nur präsent erfolgreich durchgeführt werden. Gute Erfahrungen habe ich mit kollegialer Fallberatung für Führungskräfte gemacht. Kollegen suchen gemeinsam eine Lösung für ein konkretes Problem. Gerade bei Führungskräften bin ich immer wieder fasziniert, wie hierbei viele Ideen und Lösungsmöglichkeiten entstehen. Durch Corona ist aber häufig auch der Raum für neue und manchmal auch ungewöhnliche Maßnahmen und Aktionen in Banken, um für bestimmte Mitarbeiter- oder Führungskräftegruppen spezifische psychologische Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten. Für unterschiedliche Bedarfe können wir derzeit individuelle Angebote entwickeln, die schnell und erfolgreich umgesetzt werden können. Das ist auch eine Chance in dieser Krise.

**BI// Wird es Langzeitfolgen aus dieser Coronazeit bei Mitarbeitern oder Führungskräften geben?**

**Clemens//** Das wissen wir noch nicht, auch dazu gibt es noch zu wenig Faktenlage. Es gibt allerdings ein paar Sorgen. Einsamkeit zum Beispiel. Der Anstieg an Einsamkeit hatte schon vor Corona eine zunehmende Bedeutung in unserer Gesellschaft. Mit „Social Distancing“ kann Einsamkeit noch verstärkt werden – „Physical Dis-



Karin Clemens

tancing“ wäre eigentlich besser, weil Menschen sozialen Kontakt brauchen und nur auf körperlichen Abstand zu achten ist. Für Menschen mit psychischer Erkrankung können solche ungewissen Zeiten besonders belastend wirken und Ängste und Depressionen verschärfen.

**BI// Frau Clemens, wir danken Ihnen für das Gespräch.** □