

# Schock! Und jetzt?

Die Thomas Cook-Insolvenz bedeutet viel Stress, Überstunden und verunsicherte Mitarbeiter. So führen Chef ihr Team aus der Krise.

EVELYN SANDER

Mit Krisen kennt sich die Branche aus – seien es Aschewolken, Airline-Pleiten und jetzt die Insolvenz von Thomas Cook. Man krempelt die Ärmel hoch, tröstet betroffene Kunden, sucht Alternativen. „Keiner von uns hat die Cook-Insolvenz erwartet, wir haben alle gehofft“, erinnert sich Heike Kaufmann, die als Leiterin Reisevertrieb für 18 ADAC-Reisebüros zuständig ist. Natürlich habe man den 80 Mitarbeitern sofort Handlungsempfehlungen gegeben. „Wichtig ist, offen und kontinuierlich zu kommunizieren“, sagt Kaufmann. „Die Mitarbeiter sollen wissen, dass sie in der Misere nicht alleine sind, sondern dass das Führungsteam an ihrer Seite ist.“ Eine starke Schulter ist in der Krise wichtiger denn je. Reagieren Chefs jetzt falsch, leiden Motivation und Leistung des Teams und die Krise verschärft sich. „Die meisten Führungskräfte handeln hier eher aus dem Bauch heraus“, beobachtet Trainerin Wibke Rissling-Erdbrügge. Beim typischen Ärmel-hoch-hohop würden nicht selten Ängste übergangen. Und wer Angst hat, arbeite nicht gut. Die Trainerin stellt fünf Phasen vor, auf die Chefs strategisch eingehen sollten, um ihre Mitarbeiter gut aus der Krise führen.

## Phase 1: Schock „Was soll bloß aus uns werden?“

Man hat für Thomas Cook gehofft, und dann kam die Nachricht von der Insolvenz. „Es war ein Schock“, erinnert sich Reisebüro-Inhaber Daniel Plum vom LCC Reisebüro Kaarst. Als Inhaber von sechs Büros kümmerte er sich mit den Büroleitern darum, betroffenen Kunden zu helfen, wichtige Informationen weiter zu geben und vor allem viel mit den Mitarbeitern zu sprechen. „Ich muss ihnen doch zeigen, dass sie in der Krise nicht alleine sind“, sagt Plum. Gerade in der ersten Schock-Phase sollten Führungskräfte besonders präsent sein, ehrlich und transparent agieren, rät auch Trainerin Wibke Rissling-Erdbrügge. Es gehe vor allem darum, Informationen zu sammeln, weiterzugeben und „trotz allem Optimismus verbreiten“, findet Plum. Das sieht auch Heike Kaufmann so. „Natürlich zeige ich als Chefin auch meine persönliche Betroffenheit.“ Dennoch sei sie ein „vorwärts-schauender Mensch“, man müsse Mitarbeiter positiv mitnehmen, sagt die Leiterin des Reisevertriebs der ADAC-Büros Südbayern. Grundsätzlich sind Informationen der Ausdruck von Wertschätzung. „Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass etwas verheimlicht wird, kocht ganz schnell die Gerüchteküche mit den wildesten Szenarien hoch“, betont Rissling-Erdbrügge.

GETTY IMAGES



## Phase 2: Widerstand „Da mach' ich nicht mit“

In der zweiten Phase folgen oft Zorn, Groll, Wut und Neid. Betroffene stellen sich die Frage: „Warum gerade ich?“ Mitarbeiter sind wütend, weil sie Angst um ihren Job, Karriereknicks oder Lohnkürzungen haben. Dieser Widerstand setze zwar wieder Energie frei, aber nicht unbedingt in die richtige Richtung geht. Rissling-Erdbrügge: „Chefs sollten die Gefühle ernst nehmen und sie bloß nicht verharmlosen oder abwerten.“ Am besten führe man mit den Meinungsführern ein Gespräch unter vier Augen, um sie zu Verbündeten zu machen und den Blick auf die Zukunft zu richten. „Wer weiß schon, was in drei oder sechs Monaten ist?“ Das gemeinsame Ziel sei ja, möglichst gut aus der Krise herauszukommen.



## Phase 3: Ärger „Die sind doch selber schuld“

„Wir haben so gut gearbeitet und jetzt fahren die Trottel in Großbritannien den Karren so richtig in den Dreck!“ Viele Kollegen sind sauer. Auch in dieser Phase ist Kommunikation ist das A und O. Chefs sollten diesen Ärger nicht abwerten und dürfen auch ihren eigenen Frust loswerden. „Wichtig ist aber, schnell Zusammenhänge herzustellen, damit das Team die Krise nicht als Welle empfindet, von der sie überrollt werden“, so Rissling-Erdbrügge. Wenn man die Krise einordnet und in Relation stellt, eröffnet das Gestaltungsspielräume. Eine Frage ist: Was waren die Auslöser der Krise? Rissling-Erdbrügge: „Führungskräfte müssen in dieser Phase erklären, wie es überhaupt zur Krise kam und wie sie zu einer Chance werden kann.“ Reisebüro-Chef Plum arbeitet bereits an Visionen, wie er sich künftig unabhängiger von großen Veranstaltern machen könnte: „Wir müssen uns im Verkauf anders aufstellen.“

## Phase 4: Trauer „Es ist traurig, Cook war so toll“

Wenn etwas abgewickelt wird, gehört auch Trauer und Abschied nehmen dazu. Es sind starke Emotionen, vor allem wenn der eigene Arbeitsplatz von der Insolvenz betroffen ist. „Führungskräfte müssen dieser Trauer auch Raum geben“, sagt Rissling-Erdbrügge. Vielleicht kann man mit vorsichtigem Galgenhumor die Situation etwas auflockern. Spätestens jetzt müssen Chefs allerdings Alternativen aufzeigen und eine Strategien entwickelt haben. „Sie müssen für ihr Unternehmen sinnvolle, nächste Schritte präsentieren können, um ihr Team aus dem Tal der Tränen zu holen.“ Sinnvoll ist es jetzt, sich und das Team an frühere Erfolge zu erinnern und viel positives Feedback auch für kleine Fortschritte zu geben. Wenn man die Stärken aller Beteiligten so aktiviert und einsetzt, kommt man aus dem negativen Strudel heraus.



## Phase 5: Integration „Das wird schon!“

Jetzt geht es wieder aufwärts: Es gibt neue Pläne, eine positive Zukunftsstimmung. „Um die positive Energie zu fördern, sollten Chefs die konstruktiven Ideen einzelner Mitarbeiter loben und herausstellen“, so Rissling-Erdbrügge. Man müsse auf die Stärken des Teams setzen, die positive Energie aufgreifen und eine gute Zukunftsperspektive aufzeigen. Krisen seien für optimistische und entschlossfreudige Chefs auch immer etwas Konstruktives: Man lernt daraus, verlässt die Komfortzone und geht neue Wege. Und auf der Weihnachtsfeier im nächsten Jahr sollten Führungskräfte dann würdigen, was ihr Team geschafft hat, was jetzt besser läuft, aber auch welche Federn man gelassen hat. Rissling-Erdbrügge: „Damit werden Mitarbeiter auch für die Zukunft gestärkt, denn sie wissen jetzt: Wir können auch Krisen!“

„Krisen tun weh und sind doch der größte Motor, um zu lernen und sich weiter zu entwickeln.“



**Wibke Rissling-Erdbrügge**, Coach und Gründerin WRE-Trainings Berlin