Führungskräfte in der

Führungskräfte haben im Betriebsalltag viele Funktionen - das macht ihre Aufgabe so herausfordernd und anspruchsvoll. Sie sind unter anderem stets zugleich Leader, Manager und Vorgesetzte. Doch die Pandemie stürzte viele von ihnen in eine Identitätskrise, denn plötzlich sind sie wieder als zupackende Macher bzw. Manager und alleinige Entscheider gefragt. Das ist für sie oft ungewohnt.

Die Rollen, die Führungskräfte situationsabhängig mal stärker, mal weniger stark wahrnehmen müssen, lassen sich wie folgt umreißen:

- Als Leader müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern vermitteln, welche übergeordneten Ziele es bei der (Zusammen-)Arbeit zu erreichen gilt, und sie - unter anderem durch ihr Vorbild - dazu motivieren, sich für das Erreichen dieser Ziele zu engagieren.

- Als Manager ist es ihre Aufgabe, in dem ihnen anvertrauten Bereich die erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die vorhandenen Ressourcen effektiv genutzt werden und ihr Bereich sicher seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet. Und:

- Als (disziplinarische) Vorgesetzte ihrer Mitarbeiter sorgen sie dafür, dass diese wissen, was ihr Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Ziele ist und diesen auch erbringen (können).

(C) David Bruyland auf Pixabay

Krise?!

Diese drei Rollen bzw. Funktionen müssen Führungskräfte unterschiedlich stark ausprägen - je nach Situation, Marktbedingungen und Unternehmenskultur. Doch letztlich hat sie jede Führungskraft inne. Und ändern sich die äußeren Umstände wie in der aktuellen Corona-Krise radikal, dann müssen Führungskräfte auch ein verändertes Führungsverhalten zeigen bzw. beim Führen einen anderen Fokus setzen als in „normalen" Zeiten. Das belegt auch das jüngste Leadership-Trendbarometer, das das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, kurz IFIDZ, Ende März, also drei, vier Wochen nach Ausbruch der Corona-Krise in der DACH-Region durchgeführt hat.

Führungskräfte sind stärker als Entscheider gefragt

Bei dieser Online-Befragung zum Thema Führung wollte das IFIDZ von den Teilnehmern wissen: „Was sind aus Ihrer Warte in der aktuellen Krise die größten Herausforderungen für Führungskräfte?" Die Online-Befragung ergab: In der Krise sind die Führungskräfte

- vor allem als Entscheider sowie Steuerer ihrer Bereiche, also letztlich als Manager gefragt;
- außerdem als Persönlichkeiten, die ihren Mitarbeitern in der Krise Orientierung und Halt bieten.

INFOKASTEN

Nähere Infos über die Ergebnisse des jüngsten IFIDZ-Leadership-Trendbarometers finden Interessierte auf der IFIDZ-Website in der Rubrik Studien.

www.ifidz.de

So nannten die meisten der 217 Befragungsteilnehmer Ende März, also unmittelbar nach Beginn der Krise, als zentrale Herausforderung „Prioritätensetzung; Schnell und richtig entscheiden in der Krise" (58 Prozent; Mehrfachantworten möglich). Kaum weniger sahen als große Herausforderung „Strukturiert und fokussiert agieren in einem 'instabilen Umfeld'" (54 Prozent), dicht gefolgt von der Herausforderung „Als Verantwortlicher trotz Krise Gelassenheit und Zuversicht vermitteln" (50 Prozent),

Leader müssen sagen, was der neue Weg ist

Überraschend waren diese Ergebnisse nicht, denn wenn eine Krise wie die Corona-Pandemie sämtliche Strategien und Planungen der Unternehmen obsolet macht, ist es die erste Führungsaufgabe, die veränderte Situation zu reflektieren und die Prioritäten neu zu setzen: Ansonsten ist kein effektives Krisenmanagement möglich. Zugleich ist die Entscheidung „Wie reagieren wir auf die Krise" die zentrale Voraussetzung, um als Leader

- trotz Ausnahmesituation eine relative Gelassenheit und die Zuversicht „Wir schaffen das" auszustrahlen sowie
- den Mitarbeitern die gewünschte Orientierung und den nötigen Halt zu geben.

Diese veränderte Rolle oder Funktion adäquat wahrzunehmen, fiel bzw. fällt vielen Führungskräften schwer. Das zeigte sich sowohl in den Tiefeninterviews, die das IFIDZ nach der Online-Befragung mit ausgewählten Führungskräften führte, als auch in zahlreichen (Online-)Coachings während der letzten Wochen - und zwar insbesondere mit den jüngeren Führungskräften.

Führungsnachwuchs kennt stürmische Zeiten nicht

Eine Erklärung hierfür ist aus IFIDZ-Sicht: Fast alle jungen Führungskräfte übernahmen ihre erste Führungsposition nach 2010 als die Unternehmen die schlimmsten Folgen der Finanzkrise bereits überstanden hatten. Sie waren also bisher nur in Zeiten Führungskraft, in denen die Wirtschaft florierte und die meisten Unternehmen hohe Umsätze und satte Gewinne erzielten; außerdem in einer Zeit, in der der Zeitgeist ihnen - auch als Reaktion auf den Fachkräftemangel in fast allen Branchen - zumindest suggerierte:

- Führungskräfte sind primär Leader sowie Coaches, also Befähiger und Ermächtiger ihrer Mitarbeiter. Und:
- Möglichst viele Entscheidungskompetenzen sollten auf die operative Ebene verlagert werden bzw. Entscheidungen sollten weitgehend im Dialog mit den Mitarbeitern getroffen werden - auch um deren intrinsische Motivation zu stimulieren.

Leader sind plötzlich als Macher gefragt

Doch dann kam die Corona-Krise. Und plötzlich mussten viele Führungskräfte - die sich überspitzt formuliert soeben noch als gute Kumpels in Turnschuhen und Verfechter einer New-Work-Ideologie gerierten - quasi über Nacht weitgehend allein solch weitreichende Entscheidungen treffen wie:

- Wir schicken Mitarbeiter in Kurzarbeit, weil die Aufträge weggebrochen sind. Und:
- Wir legen Projekte, die noch gestern als strategisch wichtig galten, auf Eis, weil krisenbedingt die Prioritäten neu gesetzt und Kosten eingespart werden müssen, um die Liquidität und somit die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Dieses Umswitchen auf die Managerfunktion stürzte viele Führungskräfte in eine Identitätskrise, weil es mit ihrem Selbstbild als Führungskraft kollidierte. Nicht wenige Führungskräfte erachteten das weitgehend alleinige Top-down-Entscheiden als Ausdruck eines autoritären Verhaltens bzw. eines autoritären Führungsstils, den sie eigentlich nicht praktizieren möchten und befürchten: Hierdurch wird meine bislang gute Beziehung zu meinen Mitarbeitern nachhaltig gestört.

Mitarbeiter erwarten klare Top-down-Vorgaben

Doch ist das entschiedene Treffen nötiger Entscheidungen Ausdruck eines autoritären Führungsstils oder **-Verhaltens?** Eindeutig nein! Indem Führungskräfte dies tun, nehmen sie nur ihre Kernaufgabe in ihrer Organisation wahr. Sie Lautet: sicherstellen, dass ihr Bereich seinen Beitrag zum Erfolg bzw. zur Sicherung der Existenz des Unternehmens leistet - auch unter den geänderten Rahmenbedingungen.

Und nehmen die Mitarbeiter es ihren Vorgesetzten übel, wenn sie über Nacht weitgehend allein, so weitreichende und für sie nicht selten schmerzhafte Entscheidungen treffen? Nein, ganz im Gegenteil - auch das belegen die Tiefeninterviews: Beschäftigte erwarten von ihren Führungskräften geradezu, dass sie in einer Krisensituation das Ruder fest in die Hand nehmen und die zu deren Bewältigung nötigen Entscheidungen treffen, denn auch ihnen ist bewusst:

- Eine solche, existenzgefährdende Krise erfordert ein rasches und entschlossenes Re-agieren.
- Zudem können gewisse harte Entscheidungen, wie das Auf-Eis-legen von Projekten, nicht im Dialog bzw. Konsens mit den Mitarbeitern getroffen werden, da hierdurch zu viele Individualinteressen tangiert werden.

Insofern erachten sie das rasche und zupackende Entscheiden eher als ein Zeichen von Führungsstärke, Es festigt das Vertrauen in ihre Führung, da ihnen die Entscheidungen auch einen Weg aufzeigen, wie sie die Krise eventuell meistern können bzw. wie sich negative Folgen minimieren lassen.

Führung ist in Krisen-Zeiten mehr denn je gefragt

Dessen ungeachtet bereitet dieser RoLlenwechsel vielen Führungskräften Schwierigkeiten. Dies kann auch als ein Indiz dafür interpretiert werden, dass den Nachwuchskräften in den Führungskräfteentwicklungsprogrammen vieler Unternehmen nicht oder nicht nachhaltig genug vermittelt wurde,

- dass jede Führungskraft nicht nur Leader, sondern zugleich Manager und (disziplinarischer) Vorgesetzter der Mitarbeiter ist und
- dass es kein Zeichen von Schwäche ist, wenn Führungskräfte situationsabhängig zuweilen ein teils konträres Führungsverhalten zeigen. Vielmehr nehmen sie genau hierdurch ihre Funktion in der Organisation wahr.

Auf alle Fälle machte die aktuelle Krise jedoch schlagartig deutlich, wie realitätsfern so manche Managementdiskussion in den letzten Jahren war - so zum Beispiel die Debatte darüber, inwieweit Führung künftig in den Unternehmen überhaupt noch nötig sei.

Die Krise lässt viele Führungskräfte reifen

Gerade jetzt in der Krise zeigt sich: Führungskräfte, die sich auch als Entscheider und Macher und nicht nur als Coach ihrer Mitarbeiter verstehen, sind für den Erfolg von Unternehmen unverzichtbar. Anderenfalls können sie ihren Mitarbeitern weder den Rahmen und die Zielsetzungen für ihr Handeln vorgeben noch die von ihnen gewünschte und nötige Orientierung bieten.

Wie dann im Arbeitsalltag der jeweils adäquate Mix aus „Top-down"- und „Bottom-up"-Entscheidungen aussieht, das müssen die Führungskräfte stets neu und zwar situationsabhängig entschieden. Und dies setzt wiederum reife Führungspersönlichkeiten mit einer hohen Verhaltensflexibilität, jedoch einem stabilen Wertesystem voraus. Diese gilt es zu entwickeln, sofern sie nicht - bedingt durch die Krise - in den Unternehmen gerade heranreifen.

Die Autorin:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für FührungskuLtur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Vortragsrednerin und Managementberaterin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet".

liebermeister@wissensmanagement.net