



Ärmel hoch!

Die aktuelle Krise stürzte viele Führungskräfte in eine Identitätskrise, denn plötzlich sind sie wieder als zupackende Macher bzw. Manager und alleinige Entscheider gefragt. Das ist für viele ungewohnt. Von **Barbara Liebermeister**

Führungskräfte haben im Betriebsalltag viele Funktionen – das macht ihre Aufgabe so herausfordernd und anspruchsvoll. Sie sind unter anderem stets zugleich Leader, Manager und Vorgesetzte.

Diese Rollen, die sie 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 diese – unter anderem durch ihr Vorbild – dazu motivieren, sich für das Erreichen dieser Ziele zu engagieren.

» Als Manager müssen sie in dem ihnen anvertrauten Bereich die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen, dass die vorhandenen Ressourcen effektiv genutzt werden und ihr Bereich sicher seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet. Und:

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

Diese drei Rollen bzw. Funktionen müssen Führungskräfte zwar situationsabhängig mal stärker, mal weniger stark wahrnehmen, doch letztlich muss sie jede Führungskraft in sich vereinen. Und ändern sich die Rahmenbedingungen wie in der aktuellen Corona-Krise radikal, dann müssen die Führungskräfte auch ein verändertes Führungsverhalten zeigen bzw. beim Führen einen anderen Fokus setzen als in „normalen“ Zeiten. Das zeigt auch das jüngste Leadership-Trendbarometer, das das IFIDZ Ende März, also drei, vier Wochen nach Ausbruch der Corona-Krise in der DACH-Region durchführte.

Führungskräfte sind stärker als Entscheider gefragt

Bei dieser Online-Befragung zum Thema Füh-



rung 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.

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%), dicht gefolgt von der Herausforderung

„Als Verantwortlicher trotz Krise Gelassenheit und Zuversicht vermitteln“ (50%).

Leader müssen sagen, was der neue Weg ist

Überraschend waren diese Ergebnisse nicht, denn: Wenn eine Krise wie die Corona-Krise 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 Krise eine relative Gelassenheit und die Zuversicht „Wir schaffen das“ auszustrahlen und den Mitarbeitern die gewünschte Orientierung und den nötigen Halt zu geben.

Wenn eine Krise wie die Corona-Krise sämtliche Strategien und Planungen der Unternehmen obsolet macht, ist es die erste Führungsaufgabe, die veränderte Situation zu reflektieren und die Prioritäten neu zu setzen.

Barbara Liebermeister

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 den (Online-)Coachings, die wir in den letzten Wochen durchführten – und zwar insbesondere den jüngeren Führungskräften.

Führungsnachwuchs kennt stürmische Zeiten nicht

Fast alle jungen Führungskräfte übernahmen ihre erste Führungsposition nach 2010, als die schlimmsten Folgen der Finanzkrise für die Unternehmen bereits überstanden waren. Sie waren also bisher nur in Zeiten Führungskraft, in denen die Wirtschaft florierte und die meisten Unternehmen hohe Umsätze und satte Ge-

winne erzielen; 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.

» 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 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 – über Nacht, weitgehend alleine solch weitreichende Entscheidungen treffen wie:

» Wir schicken Mitarbeiter in Kurzarbeit, weil die Aufträge weggebrochen sind.

» 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 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

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. Barbara Liebermeister

Top-down-Entscheiden als Ausdruck eines autoritären Verhalten 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 -verhalten? 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 und dazu, dass dieses unter den geänderten Rahmenbedingungen seine Ziele soweit möglich erreicht.

Und nehmen die Mitarbeiter es ihren Vorgesetzten übel, wenn sie über Nacht weitgehend alleine, so weitreichende und für sie nicht selten schmerzhaft Entscheidungen treffen? Nein, ganz im Gegenteil – das zeigen die Tiefeninterviews, die wir im Gefolge des IFIDZ-Trendbarometers mit Mitarbeitern führten: Sie erwarten von ihren Führungskräften geradezu, dass sie in einer Krisensituation wie der aktuellen 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 Reagieren und gewisse harte Entscheidungen, wie zum Beispiel das Auf-Eis-legen von Projekten können 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 und dies festigt ihr Vertrauen in ihre Führung, da ihnen die Entscheidungen auch einen Weg aufzeigen, wie die Krise eventuell gemeistert werden kann bzw. ihre negativen Folgen minimiert werden können.

Führung ist in Krisen-Zeiten gefragt

Dessen ungeachtet bereitet dieser Rollenwechsel vielen Führungskräften Schwierigkeiten. Dies kann auch als ein Indiz dafür interpretiert werden, dass den Führungsnachwuchskräften in den Führungskräfteentwicklungsprogrammen vieler Unternehmen nicht oder nicht nachhaltig genug vermittelt wurde, dass jede Führungskraft nicht nur Leader, sondern zugleich Manager und (disziplinarischer) Vorgesetzter ihrer Mitarbeiter ist und dass es kein Zeichen von Schwäche ist, wenn Führungskräfte situa-

tionsabhängig 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 Diskussion darüber, inwieweit Führung künftig in den Unternehmen überhaupt noch nötig sei.

Die Krise lässt Führungskräfte reifen

Gerade jetzt 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, denn ansonsten können sie ihren Mitarbeitern weder den Rahmen und die Zielsetzungen für ihr Handeln vorgeben, noch ihnen 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 entscheiden. Und dies setzt wiederum reife Führungspersönlichkeiten voraus: mit einer hohen Verhaltensflexibilität, aber auch einem stabilen Wertesystem. Diese gilt es zu entwickeln, sofern sie nicht – bedingt durch die Krise – in den Unternehmen gerade heranreifen.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).

 **Klick! www.ifidz.de**