

Führungskräfte in der Krise?!

Die aktuelle Krise hat viele Führungskräfte in eine Identitätskrise gestürzt. Eben noch waren sie eher Coaches, die Entscheidungen im Dialog mit ihren Mitarbeitern getroffen haben. Jetzt plötzlich sind sie aber als zupackende Macher bzw. Manager und alleinige Entscheider gefragt. Das ist für viele ungewohnt.

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 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 dafür schaffen, dass die vorhandenen Ressourcen effektiv genutzt werden und ihr Bereich sicher seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet.
- Als (disziplinarische) *Vorgesetzte* ihrer Mitarbeiter müssen sie dafür sorgen, dass diese wissen, worin ihr Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Ziele besteht und wie sie ihn 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 Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (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 Führung wollte das IFIDZ von den Teilnehmern wissen: „Was sind aus Ihrer Warte in der aktuellen Krise die größten Herausforderungen für Führungskräfte?“ Die 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 Teilnehmer der Studie als zentrale Herausforderung die „Prioritätensetzung: Schnell und richtig entscheiden in der Krise“ (58%; 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 zeigen, wohin der neue Weg führt

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



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.

Diese veränderte Rolle oder Funktion adäquat wahrzunehmen, fiel bzw. fällt vielen 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 in den letzten Wochen durchgeführt wurden – und zwar insbesondere den jüngeren Führungskräften.

Führungsnachwuchs kennt keine stürmischen Zeiten

Eine Erklärung hierfür ist aus IFIDZ-Sicht: Fast alle jungen Führungskräfte übernahmen ihre erste leitende Position 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 florierende 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 Kumpel 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. 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 Existenz des Unternehmens zu sichern.

Dieses Umschichten auf die reine Managerfunktion stürzte viele Führungskräfte in eine Identitätskrise, weil ihr Selbstbild als Führungskraft infrage gestellt wurde. Nicht wenige erachteten bisher das weitgehend alleinige Top-down-Entscheiden als Ausdruck eines autoritären Verhaltens bzw. eines autoritären Führungsstils, den sie eigentlich nicht praktizieren möchten – nicht zuletzt weil sie 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, erfüllen sie nur eine Kernaufgabe in ihrer Organisation. 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 diese quasi über Nacht weitgehend alleine solch weitreichende und nicht selten schmerzhaft Entscheidungen treffen? Nein, ganz im Gegenteil – das zeigen die Tiefeninterviews, die im Nachgang des IFIDZ-Trendbarometers mit Mitarbeitern geführt wurden: 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 hiervon zu viele Individualinteressen tangiert werden.



Schon gewusst?

Identitätskrise: Führungskräfte stellen ihre eigene Rolle infrage

Als eine Art Leitwolf spielen Führungskräfte eine wichtige Rolle für den Erfolg von Unternehmen. Vor allem in Krisenzeiten besteht ihre Aufgabe darin, Mitarbeiter zu unterstützen und mit Tatendrang und Selbstbewusstsein als gutes Beispiel voranzugehen. Und das, obwohl sie selbst – wie der „Führungskräfte-Radar 2019“ ersichtlich macht – manchmal so einiges an Support bitter nötig hätten. Denn viele Leader fühlen sich unsicher in ihrer Rolle. Die repräsentative Umfrage unter rund 1.000 deutschen Führungskräften zeigt, dass mehr als jeder Fünfte von ihnen (21,4%) der Meinung ist, den eigenen Ansprüchen nicht gerecht zu werden. 25,6 Prozent haben zudem den Eindruck, dass die Performance der eigenen Abteilung besser ist, wenn sie von einer anderen Person angeführt wird. Schuld daran sind unter anderem unklare Ziele, viel Bürokratie und Zweifel an der Qualität der Mitarbeiter. Insgesamt gaben 30 Prozent der Führungskräfte an, hohen Belastungen ausgesetzt zu sein.

Quelle: Bertelsmann Stiftung (2020): Führungskräfte-Radar 2019. Online abrufbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/CCC/24_02_2020_BSt_ID876_Fuehrungskraefte-Radar_layout_V4.pdf.

Insofern erachten sie das rasche und zupackende Entscheiden eher als ein Zeichen von Führungsstärke, und dies festigt ihr Vertrauen in die Führung, da ihnen die Entscheidungen auch einen Weg aufzeigen, wie die Krise eventuell gemeistert werden kann bzw. ihre negativen Folgen sich 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 in den Entwicklungsprogrammen 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 hat die aktuelle Krise jedoch schlagartig deutlich gemacht, 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 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. Nur so können sie ihren Mitarbeitern den Rahmen und die Zielsetzungen für ihr Handeln vorgeben und ihnen die 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 mit einer hohen Verhaltensflexibilität und gleichzeitig einem stabilen Wertesystem voraus. Diese gilt es allmählich zu entwickeln, sofern sie nicht – bedingt durch die Krise – in den Unternehmen gerade schlagartig heranreifen.

Hinweis: Nähere Infos über die Ergebnisse des jüngsten IFIDZ-Leadership-Trendbarometers finden Interessierte auf der IFIDZ-Webseite (www.ifidz.de) unter der Rubrik Studien.

Barbara Liebermeister

Leiterin des Instituts 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* (Gabal 2017).

