



© peterschreiber.media - www.adobestock.com

# KRAFTVOLLE FÜHRUNG IN DER KRISE

Drei gute Gründe, warum Chefs gerade jetzt über ihre Führungsrolle nachdenken sollten.

VON DR. CHRISTINE SCHEITLER

**S**chwierige Zeiten für uns alle. Viele Fragen, große Sorgen. Nix ist fix. Wir werden uns darauf einstellen müssen. Was bedeutet dies für die Führungsrolle von Vorgesetzten?

Bisher wurde über Wandel vor allem viel geredet und geschrieben. Und nun wird es tatsächlich ernst: Geschäftsmodelle sind

bedroht. Altväterliche Führungskulturen und -verständnisse funktionieren in Anbetracht der aktuellen Herausforderungen nicht mehr. Corona macht Druck.

Es ist erforderlich, Neues zu wagen und Räume zu schaffen, in denen Unternehmen und Mitarbeiter innovative Arbeitskonzepte erproben können. Viele Unternehmen sind längst dabei, neue Wege zu beschreiten, andere stehen in den Startlöchern. Neue Konzepte sind an der Tagesordnung, zum Beispiel durch mobiles Arbeiten oder neue Formate der Zusammenarbeit. Agilität lässt grüßen. All diese Themen nehmen durch die aktuelle Corona-Krise enorm an Fahrt auf.

### **Das Präsenz-Dogma**

Das Präsenz-Dogma in Sachen Homeoffice ist dafür ein gutes Beispiel. Alle, die vor kurzem noch bezweifelt haben, dass Freiraum und Selbstverantwortung Mitarbeiter produktiver machen, wurden durch Corona eines Besseren belehrt. Siehe da, es funktioniert. Und zwar an vielen Stellen. Stefan Wetzels, Abteilungsleiter für Personal- und Organisationsentwicklung in der ebm-papst-Gruppe berichtet im Interview: „Die Führungskräfte mussten lernen, ihren Mitarbeitern noch mehr zu vertrauen. Da man sich viel weniger persönlich sieht, muss das Vertrauen da sein, dass die Mitarbeiter auch ohne die Anwesenheit des Vorgesetzten gute Arbeit leisten, sich selbst gut organisieren und die Dinge eigenverantwortlich voranbringen. Und das gelingt den allermeisten Mitarbeitern sehr gut.“  
*(das komplette Interview gibt es ab Seite 12)*

### **Drei gute Gründe, warum die Führungsrolle neu gedacht werden muss.**

**Gestern: Perfektionieren des eigenen Bereichs**

**Morgen: Bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Moderieren von Abstimmungsprozessen (Prozesskompetenz)**

Die Erkenntnis, dass ein bestmögliches Ergebnis nur dann erreicht werden kann, wenn Wissen immer wieder neu vernetzt wird, erfordert das bewusste Aufbrechen von Silos und die Förderung übergreifender Zusammenarbeit. Führungskräfte werden künftig zunehmend die komplexen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zwischen selbstverantwortlichen Mitarbeitern moderieren müssen.

”  
**Eine zentrale Kompetenz, neuen Anforderungen gerecht zu werden, liegt in der Bereitschaft zur Selbstreflexion.**  
“

**Gestern: Widerspruchsfreiheit schaffen  
Morgen: Umgang mit Widersprüchen lernen (Werterelativismus)**

Führungskräfte von morgen blenden Widersprüche nicht mehr aus, sondern erkennen sie in Entscheidungsprozessen als realen Bestandteil der Wirklichkeit an. Dies geht jedoch nur mit der ausgeprägten Fähigkeit, mit Konflikten, auch im virtuellen Raum, umzugehen und immer wieder mit den Beteiligten aufs Neue die bestmögliche Lösung auszuhandeln.

**Gestern: Entscheidungen auf breiter Wissensbasis und Verlässlichkeit  
Morgen: Rasche Entscheidungen bei hoher Unsicherheit (Ambiguitätstoleranz)**

In der VUCA-Welt siegt Geschwindigkeit zunehmend. [Anm. d. Red.: VUCA ist ein Akronym, das sich auf „volatility“ („Volatilität“), „uncertainty“ („Unsicherheit“), „complexity“ („Komplexität“) und „ambiguity“ („Mehrdeutigkeit“) bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben. Statt die xte-Analyse zu machen, tut eine Führungskraft gut daran, die wenig vorhandene Zeit und Energie besser zu nutzen und agiler vorzugehen. Sie muss sich dafür verstärkt auf Unsicherheiten einlassen und mutig Neues auszuprobieren. Dies zeigt die Corona-Zeit sehr stark. Das Wichtigste ist schnell zu sein, laufend aus Fehlern zu lernen und stets zu optimieren.

Diese Weisheit (oder auch Weisheitskompetenz genannt) im komplexen Führungsalltag zu entwickeln, bedeutet für Führungskräfte, ihr Handeln auf die Grundlage eines eigenen Wertesystems und des Wissen um dessen Relativität zu stellen. Sie führt zu Handlungskompetenz auch in vieldeutigen, völlig unbekanntem und emotional belastenden Situationen, indem nicht allein das Erfahrungswissen herangezogen wird, sondern das Wissen um Strategien im Umgang mit komplexen, letztendlich nicht komplett lösbaren Problemen. Es geht um die Weiterentwicklung des eigenen Verhaltensrepertoires, das einer tiefen, inneren, reflektierten, bejahenden, verantwortungsvollen Haltung und echtem menschlichem Wachstum entspringt. Eine zentrale Kompetenz, diesen Anforderungen gerecht zu werden, liegt in der Bereit-



Unternehmen und Mitarbeiter können in der Krise innovative Arbeitskonzepte erproben.

schaft zur Selbstreflexion.

### **Fundierte Standortbestimmung zur Selbstreflexion**

Führungskräfte sollten zunächst mit sich allein und dann mit ihrem Team gemeinsam in eine fundierte Standortbestimmung gehen. Zukunftsausblick und konkrete Vereinbarungen inklusive. Mit einem möglichst pfiffigen Workshop-Konzept, nicht im muffigen Besprechungsraum, sondern mit einer Mischung aus Präsenz- und hybriden Formaten.

### **Fragen, die die Führungskraft sich selbst stellen kann:**

- Was lenkt mich in der Krise? Vernunft? Panik? Meine innere Stimme? Intuition?
- Was ist mir in der Corona-Krise bezogen auf meine Führungsrolle bewusst(er) geworden? Wie rette ich meine Erkenntnisse in den normalen Alltag hinüber?
- Was muss ich heute anstoßen, damit ich im Rückblick sagen werde: „Ich habe die Corona-Zeit als Chance für mich und mein Team genutzt und vieles dazu gewonnen.“

### **Fragen für das Team:**

- Worauf können wir bei der Bewältigung der

Corona-Krise stolz sein?

- Wieviel Selbstorganisation haben wir in der Krise erlebt? Zugelassen? Welche Schlussfolgerung ziehen wir daraus?
- Was haben wir über unser Geschäftsmodell, unseren Daseinszweck gelernt? Welche Schlüsse ziehen wir daraus?

Die aktuelle Pandemie mit ihren Umwälzungen bietet gute Chancen für einen Perspektivwechsel: Als Zeit des Wandels, der alte Maßstäbe von Perfektion außer Kraft setzt. Als Phase der Besinnung, die uns aus Gewohnheiten reißt und belastende Routinen unterbricht. Die Unsicherheit dieser Tage schenkt uns den Freiraum, um unseren inneren Kompass neu zu kalibrieren. Das Auftreten von Krisen wird sich dabei nicht verhindern lassen. Was wir aber zielstrebig entwickeln können: Unsere Kompetenz, dennoch kraftvoll, zuversichtlich und wirksam in unserer Führungsrolle zu agieren. Jetzt sind neue Zeiten angesagt.

## **DIE AUTORIN**

Dr. Christine Scheitler verfügt über viele Jahre Führungserfahrung. Ausgebildet in vielen Bereichen der Psychologie und promovierte Betriebswirtschaftlerin, mit dem Erfahrungsschatz aus 26 Jahren interdisziplinärer Trainings-, Beratungs- und Coachingtätigkeit für Firmen, Unternehmer und Privatpersonen. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Begleitung von Transformationsprozessen und Führungskräfte-Entwicklung.

[www.scheitler.de](http://www.scheitler.de)