

Kapitäne im Sturm

MITARBEITERFÜHRUNG – Moderne Chef*innen sind Teamplayer und verstehen sich als Coaches ihrer Mitarbeiter*innen. So heißt es seit Jahren. In der Krise sind plötzlich wieder **souveräne Entscheider mit starken Schultern** gefragt. In Ausnahmesituationen ist Führen nicht nur komplizierter, sondern auch anders.

Bozen/München – Barbara Liebermeister wollte es genau wissen. Ihr Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, kurz IFIDZ, mit Sitz in Frankfurt hat in der akuten Phase der Coronakrise Führungskräfte und deren Mitarbeiter*innen gefragt, was eine*n gute*n Chef*in ausmacht. Und siehe da: Plötzlich sind wieder „zupackende Macher und alleinige Entscheider gefragt“. Für Liebermeister ist dies ein Indiz dafür, „wie realitätsfern so manche Managementdiskussion in den vergangenen Jahren war – so zum Beispiel die Diskussion darüber, inwieweit Führung künftig in den Unternehmen noch nötig sei“.

Aus guten Kumpels werden mutige Entscheider

Tatsächlich gelten flache Hierarchien und ein partizipativer Führungsstil seit einigen Jahren als unumstrittene Zauberformeln. Führungskräfte müssen ihre Belegschaft demnach coachen und befähigen, ihr etwas zutrauen und Verantwortung übertragen, durch das Gestatten von Freiräumen ihr Potenzial zur Entfaltung bringen – kurzum: aus Mitarbeitern motivierte Mitunternehmer machen.

Und jetzt soll plötzlich alles anders sein, nur weil Krise ist? So sei das auch wieder nicht, sagt Liebermeister. Vielmehr vereinen Führungskräfte drei verschiedene Funktionen in sich, und je nach Situation sei die eine oder andere Rolle mal mehr, mal weniger gefragt. Führungskräfte seien erstens Leader, welche durch die Vermittlung der zu erreichenden Ziele Orientierung geben und die Mitarbeiter*innen dahingehend motivieren. Sie seien zwei-

Kumpels in Turnschuhen und Verfechter einer New-Work-Ideologie gerieten, weitgehend alleine weitreichende Entscheidungen treffen“.

Die Kollision mit dem Selbstbild als Führungskraft

Dies überfordere viele Führungskräfte, weil es mit ihrem Selbstbild als Führungskraft kollidiere. Liebermeister: „Sie erachten dies als autoritären Führungsstil, den sie eigentlich nicht praktizieren möchten.“ Dabei nehmen die Mitarbeiter*innen ihren Chef*innen das gar nicht übel, hat die IFIDZ-Umfrage ergeben. „Die Mitarbeiter*innen

Moser
Das Autohaus

DEINE AUTO-EXPERTEN

TOP BEWERTET!

★★★★★ www.dasautohaus.it

erwarten sich von den Führungskräften geradezu, dass sie in einer Krisensituation das Ruder fest in der Hand haben“, stellt Liebermeister fest.

Katja Nagel, Gründerin und Inhaberin der Unternehmensberatung cetacea in München, erklärt dies mit der Maslowschen Bedürfnispyramide. „Je weiter wir nach oben kommen, desto mehr muss die Führungskraft loslassen und die Mitarbeiter*innen gedeihen lassen. Die Krise drückt uns aber

weiter nach unten, mit Existenzängsten, Sorgen und Nöten – und da muss die Führungskraft Souveränität beweisen, Perspektiven aufzeigen und in Szenarien denken.“ Das sei es, was in der Managementliteratur als situativer Führungsstil bezeichnet werde, so Nagel. Die Menschen sehnen sich nach Sicherheit in dieser ungewohnten Situation. Und deswegen sind jetzt Chef*innen gefragt, die nicht nur hinter den Mitarbeiter*innen stehen, auch nicht nur an ihrer Seite, sondern die mutig vorausgehen.

Gerade jetzt, wo Führungskräfte selber unsicher sind, weil sie die Situation noch nie erlebt haben, ist von ihnen



INFO

Die Macher in der Politik

Die Coronakrise hat die Beliebtheitswerte von Politiker*innen durcheinandergewirbelt. Offensichtlich sind in der Politik – genauso wie in der Wirtschaft – Macher gefragt und nicht Direktdemokraten, wenn Krise ist. Ganz anders als in guten Zeiten. Ausnahmen bestimmen die Regel, aber es fällt auf, wie derzeit gerade jene Politiker*innen im Umfragehoch sind, die sich als mutige Entscheider hervorgetan haben. Und es ist beachtlich, in welchem Maße die Zustimmungswerte vieler regierenden Politiker*innen zulegen, während Oppositionelle verlieren, obwohl die Regierenden in diktatorischer Manier die Bevölkerung mit Kontakt-, Ausgangs-

und Arbeitsverboten sowie Maskenpflichten bedachten.

Lore Hayek vom Institut für Politikwissenschaft an der Universität Innsbruck erklärt dies einerseits mit der medialen Sichtbarkeit der Regierenden und der weitgehenden Unsichtbarkeit der Opposition. Andererseits sagt sie aber auch: „Die Menschen sind in der Krise empfänglicher für Autoritarismus.“ Das ist beileibe kein Alleinstellungsmerkmal dieser Coronakrise: In unsicheren Zeiten suchen die Menschen regelmäßig Entscheidungsträger, die ihnen Sicherheit vermitteln. Freilich kann die Stimmung schnell wieder kippen, sobald die akute Phase vorbei ist – vor allem dann, wenn die Entscheidungen rückblickend zweifelhaft waren.

nen Souveränität gefragt. „Schönwetter-Kapitäne und Schönwetter-Mitarbeiter sind eine Sache, bei Schlechtwetter ist alles um den entscheidenden Faktor schwieriger“, weiß **Hermann Troger**, selbstständiger Berater mit Managementfahrung bei Unternehmen wie Röchling Automotive, Schweitzer und Volksbank. Auf einem Segelboot im Sturm sei kein Platz für Demokratie und Partizipation, deswegen profitiere jetzt, wer in guten Zeiten die Rollen gut verteilt habe.

Es gibt zu viele Manager und zu wenige Leader

Jetzt sind Chef*innen gefragt, die nicht nur hinter den Mitarbeiter*innen stehen, auch nicht nur an ihrer Seite, sondern die mutig vorausgehen.

Troger sagt: „Einerseits wollen Mitarbeiter*innen mitreden, andererseits brauchen sie Vertrauen in einen entschlossenen Chef. Die Ambivalenz und die Widersprüchlichkeit in den Erwartungen der Belegschaft sind in einer Ausnahmesituation noch ausgeprägter. In einer Krise ist das Verlangen nach einer starken Schulter größer.“ Und obwohl Führungskräfte jetzt andere Sorgen hätten, müssten sie noch mehr als sonst Sensibilität und Empathie zeigen, sich in die Mitarbeiter*innen hineinversetzen („Sie sehen vieles anders als die Führungskraft.“) und ein bisschen Psychologen sein.

Die Bedeutung des menschlichen Aspektes unterstreicht auch **Dorotea Mader** vom Beratungsunternehmen Human&Human mit Sitz in Bruneck. Allerdings seien die meisten Führungskräfte konfliktstreu, so stellt sie fest, und würden daher die persönlichen Sorgen der Mitarbeiter*innen nicht so gerne thematisieren. Das räche sich gerade in der Krise.

Genauso rächen sich laut Mader jetzt Fehler, die in guten Zeiten gemacht wurden. „Es gibt zu viele Manager und zu wenige Leader“, sagt Mader, die überzeugt ist, dass es sich nicht gegenseitig ausschließe, als Führungskraft ein Fels in der Brandung und gleichzeitig ein Coach für die Mitarbeiter*innen zu sein. Der Fels in der Brandung entscheide nämlich nicht alles alleine, sondern sei einfach verlässlich da, wenn die Mitarbeiter*innen jemanden zum Anlehnen brauchen. Mader: „Ich bin eine Verfechterin des Gedankens, dass Mitarbeiter*innen von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden müssen. Dafür müssen sie aber das Ziel kennen und sich in ihrer Aufgabe sicher fühlen. Da spielt die menschliche Komponente eine große Rolle.“

Mader hat beobachtet, dass viele Führungskräfte mit der Krisensituation selber überfordert waren. Die Unsicherheit haben sie unbewusst auf die Mitarbeiter*innen übertragen.

Christian Pfeifer
@christian@swz.it

SWZ Impressum
Redaktion und Verwaltung:
Innsbrucker Straße 23, 39100 Bozen
Tel. 0471 97 33 41, Fax 0471 97 20 07
E-Mail info@swz.it Internet www.swz.it
Verantwortlicher Direktor und Chefredakteur:
Christian Pfeifer
Redakteure und ständige Mitarbeiter:
Simone Treibenreif, Sabina Drescher, Robert Weißensteiner, Walter Großmann, Josef Tschöll
Grafik: Katrin Bauer, Birgit Taibon
Werbung und Verwaltung: Claudia Mahlknecht, Doris Unterkofler, Tel. 0471 30 97 30
Inserate@swz.it
Einzelnummer: 3,50 €
Jahresabonnement: 164 € (Ausland: +150 € Versand)
Druck: Longo AG, www.longo.media
Herausgeber und Eigentümer:
Neuer Südtiroler Wirtschaftsverlag GmbH.
Registriert beim Landesgericht Bozen
am 2. August 1948, Nr. 6/48
ROC-Eintragung
Nr. 6320 vom
10.12.2001

designed + produced
IN SÜDTIROL

Faszinierende Ausblicke
TECHNISCHE EXZELLENZ TRIFFT DESIGN.

www.suedtirol-fenster.com

Südtirol FENSTER

GUTZMER + PARTNER
IMMOBILIEN · IMMOBILIARE · REAL ESTATE

25 JAHRE

Das sagen unsere Kunden über uns:
Stefan Gutzmer hat zielstrebig und unnachgiebig, dabei vorsichtig und ausgeglichen, Mietabschlüsse meiner besonderen Immobilie arrangiert und begleitet, die auf langfristige Zusammenarbeit und nicht auf schnelles Geschäft ausgelegt sind.
Dr. Ing. Hannes Frick, Bozen, Eigentümer

Verkauf • Vermietung • Schätzungen • Wohn- und Gewerbeimmobilien • Anlageobjekte
office@gutzmer.it
Raingasse 11, Bozen • T 0471 97 79 07

AIR Eingetragene Sachverständige der Handelskammer Bozen Nr. 398
Referenten für die Provinz Bozen der Immobilienmakler-Vereinigung AIR