Change meets Executives

Krisen und Wandel erfordern flexibles Leadership

Die zentrale Herausforderung für Unternehmen in dieser Phase der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen kommt der Lösung der Quadratur des Kreises gleich. Rasch und schwer vorhersehbar stellen sich existenzielle Fragen, müssen grundsätzliche Entscheidungen auf schwacher Grundlage getroffen werden. Zugleich bekommen verunsicherte Mitarbeitende nicht die Aufmerksamkeit, die sie erwarten und benötigen.

Franz Auinger, Barbara Jany und Bernhard Winkler

Franz Auinger

Barbara Jany

Bernhard Winkler

Die ausgeprägte und zunehmende Fragilität sowie die Handhabung plötzlich auftretender Krisen sind oft vor allem für die mittlere Führungsebene belastend. In unseren Leadership-Seminaren werden wir genau mit diesen herausfordernden Situationen der Führungskräfte konfrontiert. Belastungsgrenzen und Orientierungsbedarf werden transparent. Immer wieder werden auch harte, schmerzhafte Handlungen im Unternehmen notwendig.

Dabei darf aber die kulturelle Glaubwürdigkeit nicht verloren gehen. Eine Gefahr ist, kurzfristig entlastende Entscheidungen zu treffen, die im Widerspruch zu nachhaltigen Entwicklungen stehen. Aber auch unangenehme Entscheidungen nicht zu treffen, die richtig wären und nachhaltige positive Auswirkungen hätten, ist ein Muster.

Executives, Spartenleiter*innen und Teamleiter*innen müssen also insbesondere in Situationen, die

Anpassungen und Veränderungen notwendig machen, in Führung gehen: Entscheidungen treffen, diese gut und nachvollziehbar kommunizieren. Kontexte herstellen: Wozu machen wir das? Und dann als Vorbild vorangehen, Erwünschtes aktiv verstärken und – falls erforderlich – klare Grenzen aufzeigen, wenn bewusst blockiert wird.

Damit Veränderungen erfolgreich wirksam werden können, ist die Konsistenz von Sagen und Tun wesentlich. Was einfach klingt, ist im Alltag ziemlich herausfordernd. Wie wir alle sind auch Führungskräfte in ihren Mustern gefangen, reagieren sie emotional, wenn ihre persönlichen Werte verletzt werden, agieren sie in Stresssituationen unbedacht und unerwartet.

Was da helfen kann, ist die bewusste Reflexion des eigenen Handelns. „Pay attention to what you pay attention to!" twitterte die Autorin Amy Krouse Rosenthal. Das bedeutet hier: Was verstärke ich durch mein Lob? Wie verteile ich Ressourcen? Wen befördere, unterstütze ich aktiv als Coach und Mentor*in? Und wen nicht? Und warum? Aus mir nicht bewussten Emotionen heraus? Aufgrund meiner Persönlichkeit und Werte? Und ist das meinem Ziel dienlich? Oder vielleicht sogar kontraproduktiv?

Kompetenzen hinterfragen

Führungskräfte sind also in ihrer Reflexionsfähigkeit gefordert. Es gilt herauszufinden, was mir in der jetzigen Situation wirklich wichtig ist und warum. Zu überlegen, woher meine Mitarbeiter*innen das wissen, von welchen Handlungen sie das ablesen können. Darin liegt ein wichtiger Beitrag für erfolgreiche Veränderungen.

Das ist ein magischer Moment. Gerade in massiven Krisen, Veränderungs- und Umbruchphasen geschieht Transformation – wenn es gelingt, diesem Hebelpunkt, wo es um Top-Führungskräfte, die Entscheider*innen in der Organisation geht, eine besondere Aufmerksamkeit zu geben. Mit der kritischen, kompromisslosen Frage, wie wir denn im Führungsbereich aufgestellt sind, entsteht ein radikalerer, dynamisierender Zugang, der ans Eingemachte geht, kantiger ist.

Oftmals ist es aber auch nur das Gefühl, dass einiges in der Organisation nicht mehr zusammenpasst; manche Führungskräfte kommen mit den herausfordernden und veränderten Situationen nicht mehr zurecht, es läuft zwischen Führungskräften und Organisationseinheiten nicht mehr rund, es knirscht und reibt. Es gibt aber auch den proaktiven Ansatz in Unternehmen: Wir nehmen uns viel vor und wissen, dass es dafür noch mehr an Kompetenzen in der Organisation und bei unseren Führungskräften braucht; es können aber genauso geplante Veränderungen und Umbrüche sein, die die kompromisslose Frage aufwerfen: Wie sind wir im Management aufgestellt?

Blick schärfen

Wenn Führungskräfte „nicht funktionieren", dann kommt oft schnell die Idee, diese gegen jemanden von außen auszutauschen. Das kann natürlich auch legitim sein – im ersten Schritt empfiehlt es sich aber, sich mit den Erwartungen des Top-Managements oder der Eigentümer*innen an Führungskräfte grundsätzlich und an die Person im Konkreten fundiert und professionell auseinanderzusetzen:

- Welche Führungsgrundsätze sind im Unternehmen, in der Organisation implizit bzw. explizit verankert?
- Gibt es ein Führungsleitbild, an dem sich das Management gerade in Krisen und im Wandel orientieren kann und das ihnen auch Sicherheit in der Führung gibt?
- Welche Haltungen sowie Führungs- und Gestaltungskompetenzen brauchen unsere Executives in herausfordernden Zeiten, um sich selbst, ihre Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen gut durch die Stürme der Zeit zu navigieren und Krisen tatsächlich zu Chancen zu machen?

Durch eine externe „Management-Kompetenz- und -Potenzial-Analyse", die auch mit anderen Feedbackmethoden kombiniert werden kann, können Führungskräfte sichtbarer und einschätzbarer werden:

- Welche Stationen und Menschen waren im Verlauf des (Berufs-)Lebens prägend?
- Welche Werte haben sich manifestiert?
- Was treibt uns an und ist uns wichtig (Motive und Motivation)?
- Welche Ziele verfolgen Menschen und warum verhalten sie sich in bestimmten Situationen so?

Es geht aber auch um eine konkrete Diagnose der Kompetenzen in den Feldern von Management, Führung, Kommunikation und Selbstkompetenz. Über die diagnostischen Feststellungen hinaus ist zudem wesentlich, dass Menschen sich selbst reflektieren und dadurch noch mehr an Verständnis für sich selbst bekommen können. Warum ticke ich so, wie ich ticke, und was kann daraus abgeleitet werden? Was braucht es an Entwicklung, damit ich meinen Job noch besser machen kann? Die große Chance für Führungskräfte ist dabei, sich dieser persönlichen Auseinandersetzung zu stellen und damit im Sinne von Selbstwirksamkeit weiter zu wachsen und sich zu entwickeln.

MOTIV ist ein Tochterunternehmen von INOVATO und TRESCON und unterstützt die Erforschung und Entwicklung erfolgreicher Strategien in anspruchsvoller werdenden Arbeitsmärkten.

www.motiv.at