

# Fragen und sich fragen lassen

**Durchsetzungsstarkes Rädchen im disruptiven Betriebsalltag oder selbstreflexiver, einfühlsamer Coach: In unübersichtlichen Lagen hilft der Führungskraft kein Entweder-oder. Sie muss lernen, mit Unwägbarkeit umzugehen.**

VON WINFRIED GERTZ

► Im Land herrscht Verunsicherung. Während die Kanzlerin zum Ende ihrer Amtszeit immer mehr abtaucht, zanken sich Ministerpräsidenten auf offener Bühne und dementieren sich gegenseitig. Durchsetzen kann, ja darf sich niemand, das ist dem föderalen Gedanken geschuldet. Führung, zumindest das, was gemeinhin darunter verstanden wird, findet nicht statt.

Der Gegenentwurf zum „Zentralstaat mit präsidentialer oder monarchischer Führung“, mit hoher Entscheidungsbefugnis der Länder bei merklich gebremster Autorität des zentralen Regierungsapparats, erweist sich in der Pandemie als teilweise beklemmend dysfunktional. Keine Macht für niemanden. Dieses System stößt an Grenzen. Umfragen zufolge büßen die Entscheidungsträger empfindlich an Zustimmung ein. In Unternehmen ist dieses Machtvakuum bislang kaum anzutreffen, Effizienz gibt den Takt vor: Entlang verbindlicher Ziele bündelt die Organisation ihre Kräfte, um mit geringstmöglichen Ressourcen maximalen Ertrag zu erwirtschaften. Kennzahlen beleuchten den Schaffensprozess, den die Führungskraft allwissend überwacht.

Doch das mechanistische Modell des Steuerns und Lenkens, das stets einen unverrückbaren Planungshorizont voraussetzt, stößt nun eklatant an seine Grenzen. Die Zuversicht, alles im Griff zu haben, schwindet. Schon vor der Pandemie hat sich als Irrglaube manifestiert, jede Herausforderung sei mit herkömmlichen Methoden zu bewältigen. Wenn Märkte sich als unbeherrschbar erweisen und jegliche Sicherheit verloren geht, benötigt auch Führung einen neuen Kompass.

Wie könnte ein revidiertes Kompetenzmodell aussehen, welche Neuerungen sind vonnöten, ohne nur einem Zeitgeschmack zu folgen? Denn dass Führung immer wieder von Moden geprägt wird, zeigt sich im Rückblick. Als die ersten webbasierten Geschäftsmodelle in den Neunziger-

jahren Euphorie an den Börsen auslösten und der Traum von schnellem Reichtum möglich schien, gaukelten selbsternannte Managementgurus ihrer Klientel vor, ein jeder und eine jede sei zu größtmöglichem Erfolg fähig. „Tschakka, Du schaffst es“: Auf diesen Leadership-Hype ließen sich Zigtausende ein. Am Ende erwies er sich als ebenso irreführend wie andere Heilsversprechen zuvor und danach.

Auf eingängigen Glaubenssätzen und eindimensionalen Methoden beruhende Führungsstile griffen also schon immer kurz. Aber selten wirkten sie so verfehlt wie in der Pandemie, wie in einer Arbeitswelt, die auf einen Schlag nochmal wandelbarer, brüchiger, schnelllebiger geworden ist, als sie es ohnehin war. Wenn die Beschäftigten um ihre Gesundheit und Jobs bangen, wenn sich Organisation und Inhalte von Arbeit plötzlich verändern, wenn Kommunikation ohne persönliche Begegnung stattfindet, sind vor allem emotional kompetente Führungskräfte gefragt. Auch wenn die Mitarbeitenden gleichzeitig vernetzter und immer einsamer werden.

Herunter vom hohen Ross: Mehr denn je müssen Vorgesetzte zusätzlich zu ihren angestammten Aufgaben des Anleitens, Vorgebens und Kontrollierens einfühlsam auf ihre Teams einwirken und kraft individueller Zuwendung dringend nötiges Vertrauen aufbauen.

Sind Vorgesetzte zu diesem Sowohl-als-auch fähig und willens? Wer stärkt sie in ihrer hybriden Aufgabenstellung? Wie sieht der Weg aus, den sie als Führungskraft gehen müssen, um Unternehmensstrategien und nicht minder wichtige Beschäftigtenbedürfnisse auf zunehmend virtueller Ebene ausbalancieren zu können? Welche Kompetenzen müssen Vorgesetzte von heute und morgen mitbringen – oder schnellstens erwerben? Und wie kann HR sie darin unterstützen, einer zeitgemäßen Führung Kontur zu verleihen? ■





### Worum geht es?

#### Den Mut finden, Angst zu haben

In unsicheren Zeiten erwarten Mitarbeitende Halt und Orientierung von ihren Führungskräften. Diesen wiederum verlangt die Unternehmensspitze ab, Veränderungen durchzusetzen und überzeugende Zahlen zu liefern. Nun kommt auch noch virtuelle Führung hinzu. Viele Managerinnen und Manager fühlen sich überfordert.

Jüngst befragte die Bertelsmann-Stiftung 496 Führungskräfte, was diese im Homeoffice antreibt und was ihnen fehlt. Danach sorgen sie sich weniger um die Produktivität als um den Kontakt zu ihren Teams, sollte es noch länger bei mobiler Arbeit bleiben. Folglich streben viele Vorgesetzte zurück ins Büro, was sie auch von ihren Mitarbeitenden erwarten. Beschäftigte hingegen ziehen laut einer ebenso aktuellen internationalen Umfrage von Boston Consulting und Stepstone digitale, flexible Arbeit vor. Dafür beklagen sie unter anderem nachlassende Führungsqualität und Teamarbeit.

Und nun? Wie kann der Umgang mit solch schwierigen Konstellationen aussehen? Dies einzuordnen, bietet sich Herbert Schober-Ehmer als ausgewiesener Organisations- und Führungsexperte an. Für den Buchautor und Geschäftsführer der Wiener Redmont GmbH stellt der Umgang mit Zweifeln und mangelnder Gewissheit die größte Herausforderung für Organisationen dar. An Führungskräfte appelliert er, Gefühle der Verunsicherung, ja auch Angst zuzulassen: „Ein Invest mit hohen Gewinnaussichten, für sich und andere.“



### Woran hakt es?

#### Die Chefetage fährt selbst keine klare Linie

Zweifel nicht sofort auszublenden und besonnen auf Unsicherheit zu reagieren, setzt laut Schober-Ehmer Selbstreflexion voraus. Auf ihre Teams könnten Vorgesetzte nur achtsam zugehen, wenn sie es auch mit sich selbst praktizierten. Was viele von ihnen offenbar überfordert. Nicht unbedingt, weil sie es nicht wollten oder könnten. Vielmehr reagierten sie damit oft auf „widersprüchliche Aussagen des Topmanagements“.

Schober-Ehmer nennt Beispiele. So fordere die Chefetage den Change ein, betrachte das – stets fehlerbehaftete – Erproben des Neuen jedoch skeptisch. Offenes Feedback zur praktischen Auswirkung der Eingriffe sei zwar erwünscht, „doch wenn es nicht ins eigene Bild passt, wird es kritisch kommentiert“. Tatsächlich erproben allen voran Familienunternehmen laut Schober-Ehmer gern neue Organisations- und Führungskonzepte. Ob sie die Umsetzung jeweils mit Interesse oder gar achtsam begleiten, ist eine andere Frage.

Die Inkonsequenz der Unternehmensspitze nistet sich im Bewusstsein der Mittelmanager ein. Typische Reaktion: Rückzug. „Das kriege ich nie bewilligt“. „Hier kann ich mir doch keine Fehler erlauben“; „Mit diesem digitalen Zeugs komme ich kaum zurecht, das darf aber niemand wissen“. Das ist laut Schober-Ehmer an sich nicht problematisch. Skepsis sei zunächst einmal eine „sinnvolle Tugend“. Sie schärfe die Wahrnehmung und verhindere in der Folge, unreflektiert einem Mainstream zu folgen. Für das Unternehmen jedoch birgt das widersprüchliche Verhalten seiner Spitze Risiken. Führungskräfte, die eine stringente Lenkung vermissen, verlassen laut Schober-Ehmer oft den Betrieb.



### Was sollte HR tun?

#### Die offene Kommunikation unterstützen

Wo sollte HR ansetzen, um ein Führungsverständnis zu fördern, in dem Empathie und Achtsamkeit nicht Ausdruck verstiegener Sanftheit sind, sondern sogar klare Ansagen ermöglichen? Nur wenn Führung, Mindset und Kultur in strategischen Belangen „mitbedacht und eingebunden“ würden, betont Schober-Ehmer, könnten sich neue Führungskonzepte entsprechender Ressourcen, Narrative und Incentivesysteme bedienen und diese in Schulungen vermitteln. Sonst bleibe es bei gut gemeinten, aber ineffizienten Entwicklungsprogrammen. Typischer Reflex der Teilnehmenden: „Was uns die Trainer erzählen, ist ja schön und gut, aber kennen die unser Unternehmen?“

Reifen substanziell neue Führungskonzepte erst heran, sollte HR laut Schober-Ehmer beobachten, wie sich die Entgrenzung von Arbeit und der virtuelle Austausch auf das Miteinander, aber auch auf das Zeitempfinden und das Stressniveau auf die Einzelnen auswirken und wie sie in teaminterne Prozesse einsickern. Schober-Ehmer ist überzeugt: Führen in Ungewissheit sei vor allem ein konsequenter Austausch durch Fragen und Nachfragen, aber auch durch Zuhören und Befragbarsein. Ein Austausch, der weit über Techniken, Methoden und Zahlen hinaus das Erleben und Fühlen einbezieht. Wenn HR eine derart intensive Kommunikation unterstütze, „dann hilft das allen, den Führungskräften, Beschäftigten und dem Unternehmen“.



Foto: Redmont GmbH

„Skepsis ist für Führungskräfte eine sinnvolle Tugend.“

Herbert Schober-Ehmer, Redmont GmbH, Wien