

Die wachsende Rolle von Caring-Leadership:

Entwickeln Sie Ihre Art zu führen weiter

Die COVID-19-Krise hat unsere Arbeitswelt nachhaltig verändert, Mitarbeitererfahrungen (eX) auf die Probe gestellt und die Bedeutung von eX und Talenttransformation noch einmal deutlich in den Vordergrund gerückt. Viele Unternehmen konnten die beispiellosen Herausforderungen der vergangenen Monate mit der außergewöhnlichen Reaktionsfähigkeit ihrer Führungskräfte meistern - auf allen Ebenen haben sowohl Leader als auch die oberste Managementebene ein beispielloses Maß an Empathie, Authentizität, Sorgfalt und Umsicht gegenüber den Mitarbeitern bewiesen.

Doch verstehen wir auch wirklich, welche Rolle Führungskräfte für eine positive Mitarbeitererfahrung spielen?

Welche der Momente, die für Ihre Mitarbeiter wirklich etwas bedeuten, können Sie am meisten beeinflussen?

Welche Führungskompetenzen sind notwendig, um erfolgreich sowohl durch die akute Krisenphase als auch durch die Zeit danach zu führen?

Und zu guter Letzt stellt sich auch die Frage: Wie können Unternehmen den Entwicklungsprozess der Führungsphilosophie unterstützen?

In unserem Interview mit Seymour Adler, Leadership Assessment and Development Global Practice Leader bei Kincentric, suchen wir Antworten auf diese Fragen.

Herr Adler, in den letzten Monate haben wir viel über den Einfluss von guter Führung auf die positiven Erfahrungen der Mitarbeiter gesprochen. Was beobachten Sie in Ihrer Arbeit mit Führungskräften?

Führungskräfte, die heute zu den Besten gehören, sind sich über Ihren Einfluss, den sie hinsichtlich der Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter im Unternehmen ausüben, durchaus bewusst – sie wissen um den Wert einer positiven eX und verstehen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Ihnen ist bewusst, dass sich Mitarbeiter durch die gegenwärtige Situation gestresst und erschöpft fühlen, während sie sich zeitgleich an neue Arbeitsweisen gewöhnen und eine gesunde Work-Life-Balance finden müssen. Mit dem entsprechenden Verständnis, dass Mitarbeiter gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten nach Stabilität suchen, sind diese Führungskräfte nun fürsorglicher und mitfühlender als je zuvor.

Abgesehen von den Höhen und Tiefen dieser Pandemie gab es auch schon vor Corona immer wieder bestimmte Momente, die den Grundstein einer erfolgreichen eX legten. Wie können Führungskräfte dazu beitragen, diese wichtigen Momente auch in unsicheren Zeiten voranzutreiben?

Über den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens hinweg existieren viele Momente, die sich entscheidend auf die Erfahrung der einzelnen Teammitglieder auswirken. Führungskräfte müssen in der Lage sein zu erkennen, welchen Einfluss diese auf die allgemeine Mitarbeitererfahrung nehmen. Ambitionierte Führungskräfte werden versuchen, eine Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, sensibel gegenüber den individuellen Sorgen und Herausforderungen zu sein und gemeinsam nach Lösungen für diese zu suchen. Das gelingt vor allem dadurch, indem Leader die persönlichen Beziehungen im Unternehmen – sowohl auf Führungsebene als auch unter Kollegen – stärken und in die Verbundenheit der Mitarbeiter mit den Werten und der Unternehmensvision investieren.

Haben Sie Beispiele für solche eX-Momente, die insbesondere in Zeiten der Pandemie entscheidend sind?

Ein sicherlich entscheidender Moment ist zum Beispiel der Onboarding-Prozess neuer Mitarbeiter, der gerade in stürmischen Zeiten wie diesen noch einmal mehr an Bedeutung gewinnt. Viele Menschen haben während der Pandemie das Unternehmen gewechselt und neue Positionen eingenommen. Doch der Antritt eines neuen Jobs ist auch immer mit bestimmten Herausforderungen verbunden – wie beispielsweise der Aufbau neuer Beziehungen oder der Stärkung eines entsprechenden Netzwerkes innerhalb des Unternehmens. Führungskräfte müssen den neuen Teammitgliedern mit einer zusätzlichen Portion Unterstützung zur Seite stehen – sie brauchen einen klaren Onboarding-Plan, um schnell an Fachwissen zu gewinnen, Netzwerke zu schaffen und Vertrauen aufzubauen. Dabei darf man nicht vergessen, dass all dies gerade ausschließlich in einem virtuellen Umfeld möglich ist.

“Großartige Führungskräfte verstehen, dass ihr Handeln einen großen Einfluss auf die Erfahrung ihrer Mitarbeiter nimmt.“



Auf der anderen Seite ist beispielsweise das Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen, durch Gründe wie Beurlaubung, Personalabbau oder familiäre Verpflichtungen, ein relevanter eX-Moment. In diesem sensiblen Prozess ist es wichtig, sich um die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter zu kümmern. Oftmals haben diese mit Schuldgefühlen zu kämpfen oder müssen nach dem Ausscheiden der Kollegen zusätzliche Arbeit übernehmen, um die verringerte Teamleistung auszugleichen. Jene Führungskräfte, die es schaffen, eine gute und nachhaltige Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, können in diesen sensiblen Zeiten besser unterstützen.

Lassen Sie uns über Führungskompetenzen und -attribute sprechen. Hatte die Pandemie einen Einfluss auf diese? Und werden die Auswirkungen auch weiterhin bestehen bleiben?

Unsere Studien und Umfragen haben gezeigt, dass sich das Vertrauen, welches ein Mitarbeiter seiner Führungskraft und dessen Einflusskraft entgegenbringt, direkt auf die Stärke ihrer persönlichen Beziehung auswirkt. Vertrauen ist gerade in Zeiten von Veränderung oder Transformation von entscheidender Bedeutung: Verhaltensweisen, die dazu beitragen, die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu stärken, die emotionale Verbindung zu vertiefen und ein besseres Verständnis füreinander zu ermöglichen, sind die Basis einer positiven Mitarbeitererfahrung. Derzeit glauben jedoch nur 36% der Unternehmen, dass ihre Führungskräfte bereit sind, eine großartige eX zu ermöglichen.

Welche Auswirkungen könnte dies auf bereits existierende Kompetenz-Modelle haben?

Unsere globale Forschung zum Mitarbeiterengagement in 2020 hat gezeigt, dass der „interaktive, ermutigende und verbindende Führungsstil“ nach wie vor am wichtigsten ist – das gilt sowohl für die gegenwärtige Situation als auch für die Zeit nach der Pandemie, weil sich schlichtweg kein Mitarbeiter auf eine Rückkehr zu Führungsstilen, die von Anweisungen und Kontrolle dominiert werden, einlassen wird. Deshalb empfehlen wir unseren Kunden auch die Zeit jetzt zu nutzen, um sich die jeweilige aktuelle Situation im Unternehmen näher anzusehen und sicherzustellen, dass die oben genannten Führungsqualitäten auch tatsächlich eingesetzt und gelebt werden. Neben den Caring-Leadership-Skills, wie der Unterstützung und Fürsorge, spielen auch traditionelle Führungskompetenzen, wie das Lösen von Problemen, Entscheidungsfähigkeit und unternehmerische Scharfsinnigkeit, weiterhin eine entscheidende Rolle. Sind diese Kompetenzen erst einmal institutionalisiert, müssen Unternehmen im zweiten Schritt sicherstellen, dass die entsprechenden Soft-Skills alle Phasen des HR-Prozesses durchdringen – von Talent-Programmen über Performance Management bis hin zum Recruiting.

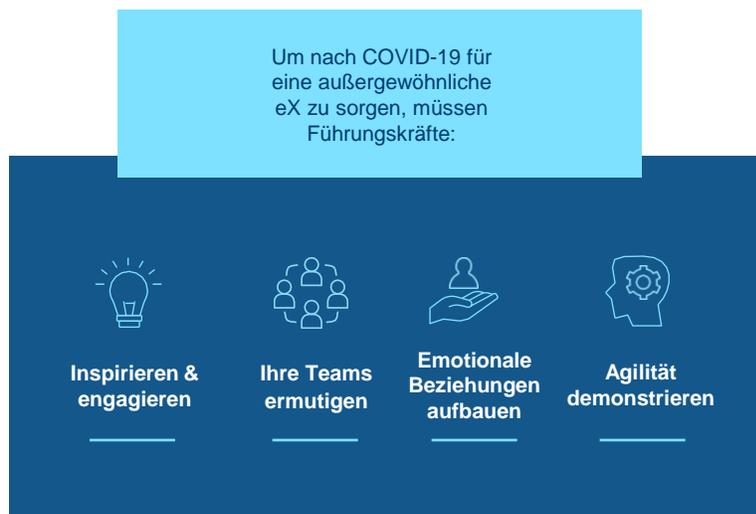
„Führungskräfte, die sich bemühen eine erfolgreiche und langfristige Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, werden in unsicheren Zeiten besser unterstützen können.“

Sie haben über eine sogenannte „vernetzte Führung“ – also Führung, die auf Verbundenheit und persönlichen Beziehungen beruht – gesprochen. Wie gelingt die Etablierung dieses Führungsstils?

Wichtig ist, dass Führungskräfte neben Fürsorge und Mitgefühl auch ein gewisses Maß an Agilität und Flexibilität aufbringen. Hat eine Führungskraft beispielsweise sechs bis acht Mitarbeiter im Team, die regelmäßig an sie berichten, wird jeder dieser Berichte unterschiedlich ausfallen. Der Grund: Jeder Mitarbeiter verfügt über ein anderes Persönlichkeitsprofil sowie Vorlieben und ist mit

anderen Herausforderungen konfrontiert. Ein generalistischer Ansatz, der die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder gleichermaßen erfüllt, gibt es also nicht. Deshalb sind Agilität und Flexibilität für den Aufbau einer persönlichen, tiefgreifenden Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft auch so entscheidend – sie bilden den Kern der Diskussion um Inklusion.

Für Inklusion gibt es keinen vorgefertigten Werkzeugkasten, auf den man als Leader jederzeit zurückgreifen kann. Es bedarf Respekt, Höflichkeit und ein ernst gemeintes Interesse für den individuellen Mitarbeiter. Führungskraft sollten in der Lage sein, ihren Mitarbeitern genau zuzuhören, auf sie einzugehen und ihnen das entsprechende Maß an Wertschätzung entgegenbringen.



Was also sollten Unternehmen tun, um jetzt und nach der Pandemie erfolgreich zu sein?

Unsere Pulsumfragen zeigen, dass die wirtschaftlich erfolgreichsten Unternehmen bereits mit Veränderungsprozessen in ihren Talent-Programmen experimentieren und ihre Führungskräfteentwicklung gezielt vorantreiben. Es zeigt sich also eine nachweisliche Veränderung hinsichtlich der bisherigen, traditionellen Führungsmuster. Und sogar die C-Suite sowie die oberste Führungsebene der HR-Abteilungen haben erkannt, dass Leader zwar fürsorglich und verbunden agieren, dabei jedoch agil und flexibel bleiben müssen. Unternehmen dürfen jetzt keine Zeit verlieren – sie müssen in ihre interne Führungskräfteentwicklung investieren und diese gezielt vorantreiben, um ihre definierten Ziele auch tatsächlich zu erreichen.

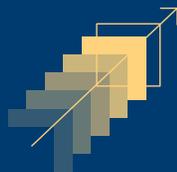
Wir arbeiten mit unseren Kunden daran, qualitativ hochwertige Impact Assessments und Entwicklungsservices auch in einem virtuellen Umfeld zu gewährleisten. Dabei greifen wir auf die entsprechende Technologie zurück, um Online-Lernen mit erleichternden Einheiten in Echtzeit zu kombinieren. Zusätzlich nutzen wir Peer-Learning-Aktivitäten zusammen mit selbstgesteuerten Technologien, bei denen die Mitarbeiter auf Artikel, Playlists, Videos und Podcasts zugreifen können, um die Lerninhalte zu vertiefen. Durch diesen holistischen Ansatz lassen sich messbare Verbesserungen bei den durch Führungskompetenz beeinflussten eX-Werten erzielen.

Wir haben viel über die Aufgaben einer Führungskraft im Zusammenhang mit der Etablierung einer außergewöhnlichen eX gesprochen. Was genau können aber Unternehmen tun, um Ihre Führungskräfte diesbezüglich zu unterstützen?

Unternehmen müssen sich über die Bedeutung der Rolle bewusst sein, die Führungskräfte bei der Gestaltung der Mitarbeitererfahrung, beim Vorantreiben des Engagements und beim Erreichen der Geschäftsziele spielen.

Es ist deshalb wichtig, dass Unternehmen sich nicht nur auf die Erfahrungsmomente der einzelnen Mitarbeiter konzentrieren, sondern genauso jene Momente im Blick behalten, die für ihre Führungskräfte bedeutend sind – man könnte das LeX, also Leaders-Employee-eXperience, nennen. Eine Möglichkeit zur Schaffung solcher wichtigen Leadership-Momente könnte beispielsweise sein, den Führungskräften zu zeigen, dass man in sie investiert, sie entwickelt und bestmöglich bei ihrem Handeln unterstützt. Sie müssen das Gefühl haben, dass sie – obwohl sie sich in einer nicht vorhersehbaren Ausnahmesituation befinden – nicht im Stich gelassen werden. Es wichtig, dass man auch den Führungskräften gerade jetzt das Gefühl von Unterstützung durch die Personal- und Führungsspitze vermittelt und ihnen klare Visionen und Pläne für die Zukunft an die Hand gibt – Visionen, in denen sie für ihre Anstrengungen und ihr Engagement in dieser herausfordernden Zeit anerkannt und belohnt werden.

“Unternehmen sollten sich nicht nur auf die Erfahrungsmomente der einzelnen Mitarbeiter konzentrieren, sondern genauso jene Momente im Blick behalten, die für ihre Führungskräfte bedeutend sind.“



Zeitgleich ist es auch entscheidend, dass Führungskräfte dazu angeregt werden, Sinn und Zweck in ihren Arbeitsrollen zu finden. Wenn wir als Menschen überzeugt sind, dass unsere Arbeit einem langfristigen Zweck dient und wir es schaffen, unsere tägliche Arbeit mit diesem Zweck zu verbinden, können wir temporäre Ausnahmesituationen besser bewältigen. Unternehmen haben die Verantwortung sicherzustellen, dass Führungskräfte diesen Zweck auch wirklich verstehen, sich mit ihm identifizieren können und ihn persönlich als sinn- und wertvoll betrachten. Nur wenn dies auch tatsächlich der Fall ist können Führungskräfte diesen Zweck effektiv an ihre Mitarbeiter kommunizieren und ihn innerhalb des Teams etablieren.

Die eX Fragen, die sich Führungskräfte selbst stellen müssen

- Welche Erfahrungen machen meine Mitarbeiter in ihrem Alltag?
- Wie kann ich diese Erfahrungen bedeutsamer und positiver gestalten?
- Wie kann ich meine persönliche Beziehung zu jedem Einzelnen in meinem Team stärken?
- Wie kann ich aktiv daran arbeiten, mehr Vertrauen in meiner Führungsrolle zu erlangen?

Wir wissen, dass Führung der Schlüssel zur langfristigen Etablierung außergewöhnlicher Erfahrungsmomente ist. Mit den einzelnen Mitarbeitern eine stabile und positive Beziehung zu haben sorgt nicht nur für ein besseres Arbeitsverhältnis, sondern nimmt auch großen Einfluss auf die Erfahrung und das Engagement innerhalb des Teams. Wenn es ihnen als Organisation gelingt, dieses Verständnis in Kombination mit einer Führungskraft zu setzen, die den Unternehmenszweck versteht und lebt, können Sie Ihr Unternehmen langfristig erfolgreich transformieren. Dennoch ist uns allen bewusst, dass der Aufbau solch emotionaler Beziehungen nicht jeder Führungskraft leicht fällt.

Was also können Unternehmen jetzt tun, um Führungskompetenzen auszubauen und eine großartige eX zu ermöglichen?

1. Erneuern Sie Ihr Führungskompetenz-Modell

Fragen Sie sich: „Welche Fähigkeiten werden von unseren Führungskräften benötigt, um einen entsprechenden Einfluss auf die Mitarbeiter zu nehmen und zeitgleich positive Geschäftsergebnisse zu erzielen?“. Es ist offensichtlich, dass sich Prozesse und Strukturen, die in der Zeit vor der Pandemie gut funktioniert haben, nachhaltig verändert haben. Heute geht es nicht mehr bloß um technische Fähigkeiten und Management-Kompetenzen – es sind Faktoren wie Fürsorge und Mitgefühl, Flexibilität und Agilität die den Unterschied machen.

2. Überdenken Sie Ihr Entwicklungsprogramm

Analysieren Sie die einzelnen Elemente und Phasen Ihres Führungskräfte Trainings und Entwicklungsprogrammes um sicherzustellen, dass die relevanten Kompetenzen auch tatsächlich abgedeckt sind.

3. Beobachten Sie Ihren Talent- und Performance-Management Prozess

Erfahren durch diese Belohnungsprozesse auch wirklich diejenigen Anerkennung, die es schaffen Beziehungen aufzubauen und das Mitarbeiterengagement voranzutreiben?

4. Überprüfen Sie die unternehmensinternen Trainings- und Entwicklungsmethoden

Analysieren Sie kritisch die Methodik, mit der Sie Ihre bisherigen Trainings- und Schulungsunterlagen hinsichtlich Effizienz geprüft haben. Um Remote Learning und Virtual Classrooms auch tatsächlich nutzen zu können, erfordert es einen agilen Ansatz, der bisherige traditionelle Methoden und Strukturen aufbricht und stattdessen jene Möglichkeiten in den Fokus rückt, die sich durch den verstärkten Einsatz neuer Technologien entwickelt haben.

KONTAKT

Seymour Adler, Ph.D.

Leadership Assessment and
Development Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Wir unterstützen Sie gerne.

Kontaktieren Sie uns, um Ihre Leadership-Herausforderungen zu besprechen und gemeinsam Lösungen für Sie zu finden.