

# Beziehungen wertschätzen: Caring Leadership nach der Krise

## Beziehung als entscheidender Faktor.

Die wichtigste – wenn auch nicht besonders überraschende – Erkenntnis, die sich aus der jüngsten meta-analytischen Forschung der Führungswissenschaft ergibt, ist, welchen Stellenwert die beidseitige Beziehung zwischen Führungskräften und Arbeitnehmern während der Corona-Krise eingenommen hat. Großartige Führung zeichnet sich durch eine einzigartige Beziehung zwischen dem Leader und jedem einzelnen seiner Teammitglieder aus. Diese Beziehungen schaffen gegenseitiges Vertrauen und helfen der Führungskraft, selbst unter größtem Druck die Zügel in der Hand zu behalten und zeitgleich ein hohes Maß an Mitarbeiter-Engagement zu gewährleisten.

Im Zeitalter von COVID-19 leisten Führungskräfte im Großen und Ganzen tolle Arbeit, wenn es um den Aufbau dieser beidseitigen Beziehungen geht. Unsere aktuelle Pulsbefragung zeigt: 80% der Befragten haben in der gegenwärtigen Situation das Gefühl, dass ihnen ihre Führungskräfte Aufmerksamkeit und Fürsorge entgegenbringen. Daraus schließen wir, dass Führungskräfte auch nach der Krise mehr denn je für ihre Mitarbeiter sorgen werden.



Unabhängig davon, ob es sich um Mitarbeiter im Home Office oder um Entscheidungsträger auf Führungsebene handelt – ihre Vorgesetzten haben sich proaktiv und häufiger bei ihnen gemeldet als je zuvor. Zum einen natürlich aus geschäftlichen Gründen, zum anderen aber auch, um sich in ihre Lage zu versetzen, sie zu beraten und ihnen praktische Unterstützung in dieser schwierigen Zeit anzubieten. Manager handeln endlich so, wie sie sollten: als Verwalter ihres wertvollsten Vermögens – jener Personen, mit deren Führung sie betraut wurden. In einer Zeit, in der große Unsicherheit herrscht, demonstrieren sie Bescheidenheit und Empathie. Allgemein wird menschlichen Emotionen wieder mehr Wert beigemessen. Führungskräfte versetzen sich in ihre Teams hinein und handeln im Sinne der einzelnen Mitglieder.

Unabhängig davon, wie lange ein Mitarbeiter bereits im Unternehmen ist, wissen die Führungskräfte heute mehr über das Leben ihrer Kollegen und gehen sensibler mit deren Ängsten und Bedürfnissen um (sie kennen ja jetzt die Lebensumstände besser, wissen über Kinder, Partner und Eltern Bescheid, ebenso wie über

die Wohnsituation bis hin zum Viertel, in dem die Mitarbeiter leben). Unsere Befragungen von mehr als 130.000 Mitarbeitern weltweit zeigt, dass diese umfassendere Fürsorge dankend angenommen wird.

Aber wie wird Führung nach der COVID-19-Krise mittel- und langfristig aussehen? Verfallen Führungskräfte wieder in alte Verhaltensmuster? Oder werden sie die Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Zeiten der Krise mitnehmen und darauf aufbauen, um ihren Führungsstil dauerhaft an die neuen Gegebenheiten anzupassen?

Wir glauben – im Gegensatz zu einigen Pessimisten und Zynikern –, dass die erstaunlichen Veränderungen im Führungsstil, die wir bei zahlreichen Leadern erlebt haben, auch nach der Krise Bestand haben werden. Und zwar aus folgenden zwei Gründen:

## Mitarbeiter werden nichts anderes mehr akzeptieren.

Nach Monaten beispielloser Freundlichkeit und Fürsorge seitens ihrer Führungskräfte haben sich die Mitarbeiter mittlerweile daran gewöhnt – sie fangen an, diese neue, menschlichere Art der Führung, der sie begegnen, beinahe als gegeben zu betrachten. Umso wahrscheinlicher ist es auch, dass sie eine Rückkehr zu alten Mustern, in denen die Beziehung zu ihren Vorgesetzten von Kontrolle und Befehlen geprägt war und kaum je über das Geschäftliche hinausging, nicht akzeptieren werden. Diese Veränderung der Führungsriege wird jedoch nicht durch plötzliche, tiefgreifende Selbsterkenntnisse einfach so passieren. Vielmehr bedarf es dafür die bisherigen Führungsstrukturen innerhalb des Unternehmens aufzubrechen und die „neue Normalität“, in der Caring Leadership eine zentrale Rolle spielt, langfristig zu integrieren. Ein Wandel, der nicht zuletzt durch den wachsenden Druck der Mitarbeiter herbeigeführt werden wird.

Doch wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie dieser neuen Dynamik gerecht werden? Ganz einfach: Durch aufmerksames Zuhören und systematisches Erfassen der Meinungen ihrer Mitarbeiter. Unternehmen müssen sich zu regelmäßigen Befragungen verpflichten, in denen sie konkretes, unanfechtbares und vollständig dokumentiertes Feedback über ihre Führungskräfte auf allen Ebenen einholen. Dabei sollten sie sich auf folgende Fragen konzentrieren: Fühlen sich die Mitarbeiter noch immer so fürsorglich behandelt, wie das in Zeiten der Krise der Fall war? Und hat die neue Beziehung zu ihren Führungskräften Bestand? Zudem bedarf es klarer Botschaften seitens der Führungsspitze – sie muss deutlich machen, wie wichtig eine außerordentliche Employee eXperience ist, gerade jetzt, wo viele Unternehmen die Folgen der COVID-Pandemie zu spüren bekommen. Für den Weg aus der Krise ist ein hohes Maß an Mitarbeiter-Engagement ein kritischer Faktor – und das ist nur zu erreichen, wenn die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stark und menschlich bleibt.

## Führungskräfte können empathisch führen – sie haben es bewiesen!

Der zweite Grund, der uns annehmen lässt, dass Caring Leadership noch mehr in den Mittelpunkt rücken und für jede Führungskraft zu einem wichtigen und unerlässlichen Thema werden wird, ist das zahlreiche Leader gleich zu Beginn der Krise – teilweise innerhalb von ein paar Stunden – ihren Führungsstil zum Positiven verändert haben. Vermutlich war bis Januar 2020 vielen von ihnen gar nicht bewusst, dass in ihnen die Fähigkeit schlummert, sich auf einer emotionalen Ebene mit ihren Mitarbeitern zu verbinden. Diese Herausforderung haben sie jetzt gemeistert – anfangs vielleicht etwas unbeholfen – aber das Vertrauen in den neuen Führungsstil ist schnell gewaschen. Und damit zeitgleich die Begeisterung, mit der die Führungskräfte an ihre neuen Aufgaben herangetreten sind. Sie haben mit Disziplin an einer emotionaleren Führung ihrer Mitarbeiter gearbeitet – und wöchentliche oder sogar tägliche Meetings eingeführt, sowohl virtuell als auch vor Ort im Büro. Sie haben gelernt, auch ihr Herz in die Arbeit mit ihren Teams einzubringen.

Was können Unternehmen nun also tun, um einen Rückfall in alte Führungspraktiken zu vermeiden? Kincentric hat drei zentrale Handlungsempfehlungen identifiziert, um diesen schleichenden Prozess einzudämmen: Zunächst sollte ein Unternehmen sofort damit beginnen, Geschichten von Führungspersönlichkeiten zu sammeln, die ihren Führungsstil bereits erfolgreich in Richtung Caring Leadership verändert haben. Sie sollten die Auswirkung dieser Veränderung auf einzelne Mitarbeiter, Teams und Unternehmen dokumentieren, während die Geschichten noch neu und in den Köpfen präsent sind. Später, wenn die Gefahr eines Rückfalls in bisher etablierte Muster steigt, können diese Geschichten gezielt eingesetzt werden, um die Führungskräfte nicht nur an die einzigartigen Veränderungen zu erinnern, die sie vollbracht haben, sondern auch an den Mehrwert, den sie dadurch geschaffen haben. Publizieren Sie diese Geschichten in Form von Texten und Videos in unterschiedlichen Medien und in Schulungsprogrammen.

Zweitens: Investieren Sie in die Festigung dieser Fähigkeiten, indem Sie in die die Ausbildung der Führungskräfte intensivieren. Der Caring-Leadership-Ansatz stützt sich auf bewährte Modelle und Instrumente, die durch Erkenntnisse aus der modernen Führungswissenschaft untermauert werden. Die Wissenschaft zeigt, wie sich ein fürsorglicherer Führungsansatz langfristig auf eine positive Employee eXperience auswirkt. Einige etablierte Techniken helfen dabei, stärkere Beziehungen im Team aufzubauen. Es gibt zudem erprobte Modelle für die Steigerung individueller und kollektiver emotionaler Belastbarkeit. Die Erfahrung mit COVID-19 hat uns gelehrt, wie diese Instrumente und Techniken flexibel, kosteneffektiv und zielgerichtet eingesetzt werden können.

Wir haben Unternehmen weltweit bei Transformationsprozessen begleitet und im Zuge dessen flexible und wirkungsvolle Methoden implementiert – darunter virtuelle Moderation, selbstgesteuertes und technologiegestütztes Lernen, Peer-Networking und andere Maßnahmen zur Festigung und Erweiterung wichtiger Leadership-Fähigkeiten. Dieser Mix an

unterschiedlichen Methoden verstärkt die Botschaft, dass der Weg zur großartigen Führungskraft keine singuläre Aufgabe, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist, der nie wirklich endet.

Drittens sollten diese Veränderungen im Führungsstil in aktualisierten Modellen zur Führungskompetenz festgehalten und institutionalisiert werden. In unserer Zusammenarbeit mit einem der weltweit größten Einzelhandelsunternehmen überdenken wir gemeinsam mit dem Management das dort gelebte Führungsverhalten, um somit langfristig mehr Mitgefühl und Empathie in den Arbeitsalltag zu integrieren. Das Modell, das dabei entwickelt wird, kann in Folge als Vorlage für die Suche nach den Führungskräften von morgen dienen – sowohl für interne als auch externe Kandidaten. Empathisches Verhalten muss auch in den Post-COVID-19 Performance-Management-Prozess eingebettet werden, indem konkret und leicht verständlich die Erwartungen vermittelt werden, anhand derer die Arbeit von Führungskräften zukünftig bewertet und belohnt wird. Unternehmen müssen die menschliche Komponente der Führung messbar machen und ihre Führungskräfte in die Verantwortung nehmen – insbesondere da Caring Leadership einer der Schlüssel, wenn nicht sogar der Schlüssel zum Überleben von Unternehmen nach der COVID-Krise sein wird.



Angesichts der Krise mit all ihren Ungewissheiten und Risiken lässt sich ein Silberstreifen am Horizont erkennen – die Veränderung der alten, hierarchischen und befehlsorientierten Führungsstile hin zu einer „neuen Normalität“ der Führung, die für mehr Gemeinschaftsgefühl sorgt. Auf dem Weg aus der Krise ist es die Aufgabe der Unternehmen, die in puncto Führung neue gelebten Werte zu festigen und dafür zu sorgen, dass diese nachhaltig Bestand haben. In den vergangenen herausfordernden Monaten waren es vor allem die Führungspersönlichkeiten, die Beziehungen gestärkt haben. Jetzt liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, diese neu geschaffenen Verbindungen aufrechtzuerhalten und nachhaltig zu stärken.

### KONTAKT

**Seymour Adler, Ph.D.**

Senior Partner  
Leadership Assessment & Development  
Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)

**Bernhard Stieger**

Senior Partner  
Leadership Assessment & Development  
European Practice Lead  
[bernhard.stieger@kincentric.com](mailto:bernhard.stieger@kincentric.com)

Kontaktieren Sie [kincentricaufdeutsch@kincentric.com](mailto:kincentricaufdeutsch@kincentric.com) für weitere Unterstützung.