

Beziehungen wertschätzen: Caring Leadership nach der Krise

VON SEYMOUR ADLER, PH.D.

Beziehungen stehen über allem.

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 einzigartige Beziehungen zwischen einer Führungskraft und jedem einzelnen Teammitglied aus. Diese Beziehungen schaffen gegenseitiges Vertrauen und helfen der Führungskraft dabei, selbst bei größten Herausforderungen Einfluss zu nehmen und ein hohes Maß an Mitarbeiter-Engagement aufrechtzuerhalten.

Im Zeitalter von COVID-19 leisten Führungskräfte im Großen und Ganzen tolle Arbeit, wenn es darum geht, diese beidseitigen Beziehungen aufzubauen. [Unsere aktuelle Pulsbefragung](#) zeigt: 80 Prozent der Befragten haben aktuell das Gefühl, dass ihnen ihre Führungskräfte Aufmerksamkeit und Fürsorge entgegenbringen. Daraus schließen wir, dass Führungskräfte nach der Krise mehr denn je für ihre Mitarbeiter sorgen.



Unabhängig davon, ob es sich um Mitarbeiter im Home Office oder um unverzichtbare Mitarbeiter auf der Führungsebene handelt – die Führungskräfte haben sich proaktiv und häufiger bei ihnen gemeldet – zum einen natürlich aus geschäftlichen Gründen, zum anderen aber auch, um sich in ihre Lage zu versetzen, sie zu beraten und ihnen praktische Hilfe 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 werden den menschlichen Emotionen und Schwächen wieder mehr Wert beigemessen. Führungskräfte fühlen sich in ihre Teams hinein und handeln im Sinne der einzelnen Menschen.

Unabhängig davon, wie lange ein Mitarbeiter bereits im Unternehmen ist, wissen die Führungskräfte jetzt einfach mehr über das Leben eben dieser und gehen sensibler mit ihren Ängsten und Bedürfnissen um (sie kennen jetzt die Lebensumstände besser, wissen über Kinder, Partner und Eltern Bescheid, ebenso wie über die Wohnrichtung und das Viertel, in dem die Mitarbeiter leben). Und [unsere Befragungen](#) von mehr als 130.000 Mitarbeitern aus zahlreichen unterschiedlichen Ländern verdeutlichen, dass diese umfassendere Fürsorge dankend

angenommen wird.

Aber wie wird Führung nach der COVID-Krise mittel- und langfristig aussehen? Verfallen Führungskräfte wieder in alte Verhaltensmuster? Oder werden sie die Erkenntnisse und Learnings aus den Zeiten der Krise mitnehmen und darauf aufbauen bzw. ihren Führungsstil an die neuen Gegebenheiten anpassen?

Wir glauben – im Gegensatz zu einigen Pessimisten und Zynikern –, dass die [erstaunlichen Veränderungen im Führungsstil](#), die wir bei zahlreichen Führungskräften erlebt haben, auch nach der Krise Bestand haben werden. Und hier sind zwei Gründe dafür:

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, die neue, menschlichere Art der Führung, der sie begegnen, fast schon als Grundvoraussetzung zu sehen. Wir gehen davon aus, dass sie einen Rückfall in alte Zeiten, in denen die Beziehung zu ihren Vorgesetzten von Kontrolle und Befehlen geprägt war und nicht über das Geschäftliche hinausging, nicht akzeptieren werden. Natürlich denken wir nicht, dass diese Veränderung der Führungsriege durch urplötzliche, tiefgreifende Selbsterkenntnisse einfach passieren. Vielmehr wird es eine Stabilisierung in Richtung einer "neuen Normalität" geben, in der Caring Leadership eine große Rolle spielt, herbeigeführt durch den Druck der Mitarbeiter.

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

Führungskräfte können es – sie haben es bewiesen!

Der zweite Grund, der uns annehmen lässt, dass Caring Leadership noch mehr in den Mittelpunkt rücken und für jede Führungskraft zum wichtigen Thema werden wird: Zahlreiche Führungskräfte haben gleich zu Beginn der Krise – teilweise innerhalb von ein paar Stunden – ihren Führungsstil zum Positiven verändert. Vermutlich haben bis Januar 2020 viele von ihnen gar nicht gewusst, 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 gestiegen, ebenso wie die Begeisterung, die Führungskräfte in ihre neuen Aufgaben mit eingebracht haben. Sie haben mit Disziplin an einer [emotionaleren Führung](#) ihrer Mitarbeiter gearbeitet – und wöchentliche oder sogar tägliche Check-ins eingeführt, sowohl virtuell als auch vor Ort im Büro. Sie haben gelernt, ihr Herz in die Arbeit mit ihren Teams einzubringen.

Also, was können Unternehmen tun, um einen Rückfall in alte Führungspraktiken zu vermeiden? Unserer Meinung nach gibt es mindestens drei Taktiken, um diesen meist schleichenden Prozess einzudämmen. Zunächst sollte ein Unternehmen sofort damit beginnen, Geschichten von Führungskräften zu sammeln, die ihren Führungsstil erfolgreich in Richtung Caring Leadership verändert haben. Sie sollten die Auswirkung dieser Veränderung auf einzelne Mitarbeiter, Teams und Unternehmen dokumentieren. Während die Geschichten noch so neu und in den Köpfen präsent sind, sollten sie gesammelt und festgehalten werden. Später, wenn die Gefahr des Rückfalls in alte Muster wieder steigt, können diese Geschichten gezielt eingesetzt werden, um die Führungskräfte an die einzigartigen Veränderungen zu erinnern, die sie vollzogen haben, und 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 [die Ausbildung der Führungskräfte](#) intensivieren. Der Caring Leadership-Ansatz stützt sich auf bewährten Modellen und Instrumenten, die durch Erkenntnisse aus der modernen Führungswissenschaft untermauert werden. Wir können aus der Führungswissenschaft ablesen, wie positiv sich ein fürsorglicherer Führungsansatz langfristig auf die Employee eXperience auswirkt. Einige etablierte Techniken helfen dabei, stärkere Beziehungen im und mit dem Team aufzubauen. Es gibt erprobte Modelle für den Aufbau individueller und kollektiver emotionaler Belastbarkeit. Und die Erfahrung mit COVID-19 hat uns gelehrt, wie diese Instrumente und Techniken flexibel, kosteneffektiv und zielgerichtet eingesetzt werden können.

Wir sind mit Unternehmen rund um die Welt den Weg der Entwicklung und Veränderungen gegangen und haben agile und wirkungsvolle Methoden kombiniert und implementiert – virtuelle Moderation, selbstgesteuertes und technologiegestütztes Lernen, Peer-Networking und andere Methoden zur Festigung und Erweiterung der Fähigkeiten von Führungskräften. 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. Aktuell arbeiten wir mit einem der weltweit größten Einzelhandelsunternehmen zusammen und überdenken gemeinsam mit dem Unternehmen das Führungsverhalten, das dort gelebt wird, um auf Dauer mehr Mitgefühl und Empathie einzubringen. Das aktualisierte Modell, das dabei entwickelt wird, kann in weiterer Folge als Vorlage für die Suche nach den Führungskräften der Zukunft dienen – sowohl für interne als auch externe Kandidaten. Diese empathischen Verhaltensweisen müssen 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 die Führungskräfte in die Verantwortung nehmen, da Caring Leadership einer der Schlüssel, wenn nicht sogar der Schlüssel zum Überleben von Unternehmen nach der COVID-Krise sein wird.



Veränderung der alten, hierarchischen und befehlsorientierten Führungsstile hin zu einer "neuen Normalität" der Führung, die für mehr Gemeinschaftsgefühl sorgt. Auf dem Weg raus aus der Krise ist es die Aufgabe der Unternehmen, die neuen Werte, die im Bereich der Führung gelebt werden, zu festigen und dafür zu sorgen, dass sie nachhaltig Bestand haben. In diesen schwierigen Monaten, die hinter uns liegen, waren es die Führungspersönlichkeiten, die Beziehungen gestärkt haben. Jetzt liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, diese neu geschaffenen Verbindungen aufrechtzuerhalten und zu stärken.

AUTOR

Seymour Adler, Ph.D.

Senior Partner

Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften

Global Practice Leader

seymour.adler@kincentric.com