

Führung in der Krise

# Albtraum der Alphantiere?

An der Unternehmensspitze kann es nur einen geben – das besagt das „Highlander-Prinzip“, dem immer noch viele Unternehmer folgen. Doch auch gleichberechtigte Führungsteams bekommen viel Zuspruch. Ein Für und Wider gibt es für beide Seiten. In Krisensituationen tun sich jedoch besonders Alphantiere schwer.



**„Highlander-Prinzip“ oder Führungsteam? Schwierige Situationen wie die Coronakrise offenbaren das Pro und Contra unterschiedlicher Führungsstile.**

Foto: Jacob Lund – stock.adobe.com

Schon vor der jetzigen Ausnahme-situation waren die Märkte instabil, die Prognosezeiträume kurz und eine hohe Trefferquote bei Annahmen nicht gegeben. In puncto Führung ist spätestens jetzt klar: Die Zeiten der allein herrschenden Alphantiere an der Unternehmensspitze sind vorbei. Wer kooperative, partnerschaftliche und auf Vertrauen basierende Führung schon in der Vergangenheit gelebt hat, dem fiel der abrupte Übergang von der Normalität in den Ausnahmezustand bedingt durch die Coronakrise relativ leichter.

## Das „Highlander-Prinzip“

In vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen bedeutet „Führung“ noch

immer, dass eine Person an der Unternehmensspitze die Entscheidungen trifft und dafür auch die Verantwortung trägt. Diese Unternehmen hat die Krise besonders hart getroffen. Denn spätestens jetzt musste diese Spezies Unternehmenslenker erkennen, dass einer alleine nicht alles regeln kann – schon gar nicht, wenn einige Mitarbeiter im Home-Office arbeiten.

Sind die „Highlander-Zeiten“, also das Prinzip „Es kann nur einen geben“, damit definitiv vorbei? Ist die Führung eines Unternehmens mit einer Doppelspitze bzw. mit einem Führungsteam effizienter? Nun: Es kommt, wie so oft, darauf an. Denn was passiert, wenn eine Doppelspitze oder ein Führungsteam lediglich auf dem Papier besteht?

Dann werden entweder weiterhin einsame Entscheidungen getroffen, Egoismen ausgelebt und nur auf die eigenen Ressortgrenzen wird geachtet. Es besteht weiterhin „Futterneid“. Oder: Es gibt einen Nichtangriffspakt unter den Beteiligten und eine stille Abrede nach dem Motto: „Wenn du mir nichts tust, dann tue ich dir auch nichts!“ Oft werden dadurch komplexe Aufgabenstellungen nicht gelöst und keine typischen „Highlander“-Entscheidungen getroffen. Ein Teufelskreis.

## Führen im Team

Ein Führungsteam mit einer möglichst geraden Zahl an Mitgliedern diskutiert sachlich, entscheidet, handelt gemein-

sam und trägt auch gemeinsam die Verantwortung für die Ergebnisse. Wenn die Verantwortung auf mehreren Schultern ruht, führt das erfahrungsgemäß dazu, dass Entscheidungen fundierter getroffen werden, die einzelnen Teammitglieder mehr Sicherheit gewinnen und sie dadurch weniger Belastung verspüren.

Dazu ist es aber notwendig, dass alle Mitglieder des Führungsteams sich nicht wie Alphas verhalten, weil sie wissen, dass die Teilung von Macht und Einfluss nicht automatisch bedeutet, auf individuelle Erfolge verzichten zu müssen. Jeder soll nach wie vor genügend Raum für individuelles Verhalten haben und seine speziellen Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen zum Wohl des Ganzen einbringen können – auf produktive, konstruktive und partnerschaftliche Art und Weise. Das heißt nicht, dass es in einem Führungsteam keine Reibungen geben wird. Allerdings muss jeder Verständnis für die Belange und Probleme des anderen zeigen und Kompromiss- bzw. Konsensbereitschaft mitbringen. Heikle Situationen und „Ausreißer“ müssen deshalb zeitnah mit gemeinsamen und konstruktiven Dialogen besprochen und gelöst werden. Deshalb ist es hilfreich, für solche mit einiger Sicherheit auftretende Situationen im Vorfeld ein verbindliches Verfahren zu erstellen und einstimmig zu vereinbaren.

## Führung und Macht

Egoistisches Alphas-Gehabe und „psychologische Spielchen zu treiben“ sind in einem Führungsteam genauso wenig angebracht wie manipulieren, drohen, bestechen und Dritte für seine Zwecke einsetzen. Zeichen für Dissonanzen im Team sind z.B. die Forderung nach mehr Härte und die sofortige Suche von Schuldigen und Sündenböcken bei einem Fehler – noch bevor an einer Problemlösung gearbeitet wird. Andererseits ist es jedoch gefährlich, wenn mit aller Macht nach einem Kompromiss gestrebt wird, der für alle passen muss. Eine solche Lösung geht dann nämlich zu Lasten aller und beseitigt nicht wirklich das Problem.

Ein Führungsverhalten, das von partnerschaftlichem Überzeugen, sachlichem Argumentieren und konstruktivem

Verhandeln geprägt ist, nutzt am Ende nicht nur allen Beteiligten, sondern hat auch eine positive Wirkung auf die Mitarbeiter. Führung muss stets den Unternehmenszielen nutzen und darf nie Selbstzweck sein, z.B. um persönliche und psychologische Defizite zu kompensieren. In guten Führungsteams finden deshalb regelmäßig Reflexionen des Führungsverhaltens und das Messen der Auswirkungen auf die Mitarbeiter statt.

## Kommunikation in der Krise

Insbesondere in Krisenzeiten sehnen sich Menschen nach Vertrauen, Stabilität und wollen Sicherheit. Doch wovon hängt es ab, ob Führungskräfte ihre Mitarbeiter in Extremsituationen für sich und für ihre Vorhaben gewinnen können?

### 1. Persönliches Leitmotiv

Nur wer seine klare Absicht und sein Handeln kommuniziert, wird seine Mitarbeiter hinter sich bringen und in eine Richtung bewegen: „Wir möchten, dass sich keiner unserer Mitarbeiter mit dem Coronavirus infiziert. Deshalb haben wir Maßnahmen, z.B. die Einführung von Home-Office-Arbeit, Schichtarbeit oder Ähnliches, beschlossen.“

### 2. Mitarbeiter als Teil der Lösung

Starke Führungskräfte machen ihre Mitarbeiter nicht zum Problem, sondern zum Teil der Lösung. „Wir erwarten, dass alle Mitarbeiter unsere Maßnahmen als ihre Aufgabe begreifen und jeder mit dazu beiträgt, die schwierige Lage zu meistern. Nur so werden wir alle Arbeitsplätze – und letztendlich das Unternehmen – retten. Wir glauben fest daran, dass wir diese Herausforderung gemeinsam bestehen werden.“

### 3. Klare Botschaften

Menschen nehmen im Zeitalter der Informationsüberflutung Botschaften zwar auf, haben aber oftmals Probleme, diese zu verstehen, sie sich zu merken oder sie richtig weiterzugeben. Die klare und prägnante Aussage „Die Lage ist sehr ernst!“ versteht jeder, ist unmissverständlich und hinterlässt keine Zweifel.

### 4. Vertrauen aufbauen

Zum Aufbau von Vertrauen braucht es drei zentrale Elemente:

- **Integrität:** Wer eine eindeutige Position einnimmt, ein klares und

transparentes Wertesystem hat und seine Botschaften, Entscheidungen und Handlungen danach ausrichtet, der gilt als integer. Dazu gehören auch eine dazu stimmige Mimik und Gestik – denn gerade diese lassen sich nicht zu 100 Prozent kontrollieren und haben schon so manchen geübten Redner überführt. Jede Führungskraft wird einmal vor der Situation stehen, gegen ihr Wertesystem handeln oder entscheiden zu müssen. Integrität bedeutet nicht, stur und starr im Wertesystem verhaftet zu sein, sondern offen, transparent und emphatisch zu kommunizieren, wenn man dagegen verstoßen muss. Dazu gehört auch zu kommunizieren, was diese Entscheidung für die Führungskraft selbst bedeutet.

- **Empathie:** Sich in die Lage eines anderen einzufühlen und darüber zu sprechen, fällt den meisten Führungskräften schwer. Wer in einer heiklen Lage ehrlich von „uns“ spricht, macht schon mal einen guten Anfang und zeigt, dass er sich nicht über seine Belegschaft stellt, sondern sich als Teil dieser versteht und die Mitarbeiter für seine Ideen gewinnen möchte.
- **Kompetenz:** Um das Vertrauen der Mitarbeiter systematisch aufzubauen, bedarf es mehr als Integrität und Empathie. Wenn die Mitarbeiter nicht daran glauben, dass ihre Führungskraft kompetent in ihrem Aufgabenbereich ist, dann haben sie kein Vertrauen in deren Entscheidungen und zweifeln diese an.

Ist sich ein Führungsteam über die Auswirkungen richtig eingesetzter Macht und Autorität bewusst, spricht regelmäßig darüber und korrigiert, wo notwendig, profitieren nicht nur das Unternehmen, die Unternehmenskultur und die Mitarbeiter davon. Jeder Einzelne im Führungsteam stärkt dadurch seine persönliche Effektivität. Verfügen alle Führungskräfte über vertrauensgewinnende Fähigkeiten und ziehen alle an einem Strang, dann wird ein Unternehmen besser durch einen schweren Sturm kommen, als wenn ein einziger nach dem „Highlander-Prinzip“ führt.

Wolfgang Zechmeister

## Chef-Check Schwache Führungskräfte

Nicht jeder Mensch taugt als Führungskraft. Wer Schwächen an sich erkennt, sollte daran arbeiten oder Führungsaufgaben lieber qualifizierteren Kollegen überlassen und darüber nachdenken, eine fachliche Karriere vorziehen.

### Der Inkompetente

Mangelndes Fachwissen führt nicht per se zum Ende einer Führungskarriere. In einigen Führungspositionen sind sogar eher führungsstarke Personalmanager gefragt, die sich nicht im Sachfragen-Kleinklein verstricken. Wer allerdings fachlich überhaupt nicht qualifiziert ist, der wird von seinen Mitarbeitern und seinen Gesprächspartnern aus anderen Bereichen nicht respektiert – und ist in keiner Hinsicht als Führungskraft für diesen Bereich geeignet. Denn diese Schwäche nutzen Mitarbeiter und „Gegner“ zu gegebener Zeit gnadenlos aus.

### Der Fachidiot

Hat eine Führungskraft ein zu tiefes Fachwissen, ist also ein „Fachidiot“, ist

die Gefahr groß, dass sie sich in nebensächlichen Detailfragen verrennt, anstatt das große Ganze in Angriff zu nehmen. Diese Führungskraft liebt es, in Meetings lang und breit über Nebensächlichkeiten zu diskutieren.

### Die „Peter“-Führungskraft

Artverwandt zum „Fachidioten“: Fachlich sehr fähige Menschen kommen oftmals zu einer Führungsrolle wie die „Jungfrau zum Kinde“. Im Fachjargon spricht man vom „Peter-Prinzip“. Ihre Beförderung war lediglich die nächste Stufe der Anerkennung ihrer fachlichen Fähigkeiten. Im Grunde machen sie so weiter wie bisher – nur eben mit Statussymbolen wie einem Titel und mit einem höheren Gehalt. Sofern dieser Typus über Führungsfähigkeiten verfügt, muss ihm klargemacht werden, dass Mitarbeiter geführt und motiviert werden wollen und dass er in seiner Funktion Strategien erarbeiten, Qualitätsstandards definieren und diese auch durchsetzen muss. Er darf sich nicht weiterhin als gleichgestellter

Kollege verstehen, sondern muss seine Führungsaufgaben wahrnehmen.

### Der Unentschlossene

Gar keine Entscheidung zu treffen ist manchmal schlimmer als eine falsche. Denn die kann man wenigstens korrigieren und aus der Erfahrung lernen. Wer aber ewig zögert und keine Entscheidung trifft, der verursacht Stillstand – und der ist in unserer schnelllebigen Zeit bekanntlich ein Rückschritt. Die wartenden Mitarbeiter sind dann ziellos, frustriert und werden apathisch. Unentschlossene Führungskräfte sind überflüssig, denn: Wenn alle auf der Stelle treten, braucht man auch keinen Anführer.

### Der Überhebliche

Weiß eine Führungskraft immer alles besser, obwohl es fachlich objektiv widerlegt werden kann, sieht sie Korrekturen als persönliche Schwäche, ignoriert gute Ratschläge, ist nicht zur Selbsteinsicht fähig und leidet ggf. sogar unter Realitätsverlust, muss sie ausgetauscht werden, bevor die Mitarbeiter davonlaufen.

## Buchtipps Mehr Lebensqualität durch MeTime



Foto: Holzmann Medien

Immer schneller, höher, weiter! Es wird immer mehr, um was man sich kümmern muss, alles muss noch schneller und effizienter erledigt werden. Die Digitalisierung treibt uns. Immer öfter erp-

pen wir uns dabei, auf Dinge nur noch zu reagieren – anstatt zu agieren. Doch: Das Gefühl, keine Zeit mehr zu haben, allen gerecht werden zu müssen und immer zu funktionieren, macht den Menschen krank! Erholung, Sport und Freizeit sollen die Wunden heilen.

Die Idee der MeTime-Philosophie ist, sich nicht von seinem Beruf erholen zu müssen, sondern nach Strategien und Lösungen zu suchen, um in allen Lebenslagen – auch im Beruf – MeTime zu haben. Denn: Alles, was hilft, die Batterien aufzutanken, macht fit und glücklich. MeTime – Zeit für mich! Lesen Sie im Buch „MeTime – eine Philosophie für mehr Lebensqualität“, wie ein Häkchen im Kästchen Ihr Universum verändern kann. Beleuchtet wird in dem Ratgeber u.a. die Unternehmerrealität heute – inklusive Leistungsdruck, Leiterbildern

und Überforderung. Auch auf das Thema Burn-out und dessen Prävention geht der Autor ein. Als Werkzeuge fürs Selbstmanagement erläutert er drei Methoden: das Eisenhower-Prinzip, SMART und Alpen.

Der Autor Thomas Graber ist mit Leib und Seele erfolgreicher Unternehmer im Handwerk und gibt sein Wissen und seine Erfahrungen in Seminaren und Vorträgen weiter.

„MeTime – eine Philosophie für mehr Lebensqualität – Zeitmanagement | Stressbewältigung | Burn-out-Prävention“  
Autor: Thomas Graber

1. Auflage 2017

84 Seiten, Softcover

ISBN 978-3-7783-1225-4

Preis: 17,90 Euro

**Zu beziehen ist das Buch im Holzmann-Medienshop.**