

# Covid als Veränderer für Führungskompetenzen

Was Führungskräfte in der Coronakrise gelernt haben – Was sollte beibehalten, was dazugelernt und wie Mitarbeiter auf die Zukunft vorbereitet werden?

**Börsen-Zeitung, 22.5.2021**

Covid zwingt Unternehmen in die Turbo-Digitalisierung. Das geht an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nicht spurlos vorüber: Rasante Veränderungen, Herausforderungen im Familienleben und Arbeitsplatz-Unsicherheit fordern ihren psychologischen Tribut.

In der Anfangsphase der Pandemie haben viele Führungskräfte ihren Mitarbeitern mehr Aufmerksamkeit als sonst gewidmet und viel Empathie bewiesen. Die Unternehmen haben sich für die Sicherheit und das Wohlergehen derer eingesetzt sowie mit allen Mitteln Homeoffice-Lösungen ermöglicht. Doch auch nach einem Jahr dürfen Führungskräfte nicht in alte Gewohnheiten zurückfallen, sondern müssen ihre Mitarbeiter weiterhin in den Mittelpunkt stellen.

## Veränderungen beschleunigt

Bereits vor Corona haben die sich verändernden Technologien und neuen Arbeitsformen die Arbeitsplätze und die dafür von Mitarbeitern benötigten Fähigkeiten verändert. Die Pandemie hat diese Veränderung noch beschleunigt. Bei dieser Dynamik geht es um mehr als um Homeoffice oder die Rolle von Digitalisierung, Automatisierung oder Künstlicher Intelligenz.

Es geht darum, wie Führungskräfte die Belegschaft neu aufstellen und ihre Beschäftigten weiterbilden können, um neue Geschäftsmodelle in der Post-Pandemie-Ära zu ermöglichen. In Phasen der Transformation sehen sich Mitarbeiter nach einem Gefühl der Klarheit, Bedeutung und Zugehörigkeit. Nur wenn diese Basis gewährleistet ist, kann sich ein Unternehmen auch einer weiteren Skalierung von Digitalisierung, Automatisierung oder Künstlicher Intelligenz widmen.

Unternehmen sollten die kritischen digitalen und kognitiven Fähigkeiten der Mitarbeiter, ihre sozialen und emotionalen Kompetenzen sowie ihre Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit fördern. Dafür müssen sie die Budgets für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter erhöhen, um sie auch für zukünftige Transformationen oder



Von  
**Andreas Krischke** ...

Geschäftsführer, Leiter der Practice Banking & Markets bei Indigo Headhunters

Disruptionen zu stärken. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen zeitnah die nötigen Kompetenzen erlernen, um gut auf die aktuellen Veränderungen zu reagieren. Zentral ist die Fähigkeit, in einer vollständig digitalen Umgebung zu arbeiten.

Daran anschließend müssen die kognitiven Fähigkeiten geschult werden, um sicherzustellen, dass Schlüsselkräfte auf den Bedarf an Neugestaltung und Innovation reagieren können. Beispielhaft zu nennen sind die Kompetenzen eines soliden Projektmanagements bei erhöhter Autonomie, die durch Remote-Arbeit entsteht.

Aber auch die intuitive Annäherung an die veränderte Arbeitswelt mittels „Learning by Doing“ muss zukünftig durch ein professionelles Toolkit ersetzt werden. Beispiel Videokonferenz: Unternehmen soll-

ten wiederkehrende Fragestellungen klären und das richtige Verhalten trainieren. Welche Körperhaltung und -sprache ist sinnvoll, welche Kameraeinstellung und welche Lichtverhältnisse sind optimal, wie erreiche ich flüssige Interaktion mit meinem Gesprächspartner?

Ein Vorteil: Auch die Lernumgebungen haben sich digitalisiert. Lernen wird kostengünstiger und persönlicher – und damit effektiver. Auch professionell aufgestellte Personalberatungshäuser sind in der Lage, Talent oder Management Assessments digital abzubilden, um mit einem Portfolio aus Online-Tools und Video-Interview-Sessions die relevante Bestandsaufnahme vorzunehmen.

Sind die notwendigen Skills vorhanden? Wird das Management-Team den neuen oder veränderten Aufgaben und Anforderungen gerecht? Die Erfahrung zeigt: Die Managementqualität entscheidet über den Erfolg in der Umsetzung einer Strategie zum Meistern einer Transformation.

## Leitplanken setzen

Die Post-Corona-Rolle von Führungskräften besteht darin, Leitplanken zu setzen und Teams zu ermutigen, ihre eigenen Normen zu entwickeln und zu verantworten. Indem man den Teams die Möglichkeit gibt, die Arbeitsweise so zu gestalten, dass sie für alle passt, können das Engagement der Mitarbeiter und die Produktivität steigen. Gleichwohl stehen auch die Führungskräfte, die mit großer Sorgfalt, Empathie in der Pandemie gezeigt

und kommuniziert haben, selbst unter einem enormen kurzfristigen Druck. Sie müssen die Geschäftsergebnisse verbessern und die Transformation vorantreiben. Hierfür sind die meisten Führungskräfte nur bedingt ausgebildet und vorbereitet worden.

## Emotionale Fähigkeiten

Soziale und emotionale Fähigkeiten entscheiden darüber, ob berufliche Beziehungen trotz persönlicher Distanz aufrechterhalten werden. Diese Fähigkeiten sind für Führungskräfte entscheidend, die versuchen, Veränderungen voranzutreiben und



... und  
**Stephan Lang**

Leiter der Practice Digital & Technology bei Indigo Headhunters

ihre Mitarbeiter aus der Ferne zu unterstützen. Führungskräfte müssen Kompetenzen aufbauen, wie sie ihre Teams virtuell führen und wie sie den Zusammenhalt aufrechterhalten können, ohne den Vorteil von informellen Gesprächen auf dem Flur, den Austausch bei einem schnellen Kaffee oder beim Lunch. Flexibilität für die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter, etwa Rücksicht auf die Familie im Homeoffice, findet ihre Ergänzung in klar definierten Grenzen, um etwa einer Ermüdung durch zu viele oder

zu eng getaktete Videokonferenzen zu verhindern.

Remote zu führen bedeutet somit insbesondere sich auf das Vorgeben von Zielen und Ergebnissen zu fokussieren, statt nur Aktivitäten zu definieren. Manager sind gut beraten, ihren Teams zu ermöglichen, Arbeitsvereinbarungen selbst festzulegen, um Flexibilität, Zusammenarbeit und Produktivität zu maximieren und gleichzeitig die Bedürfnisse des Teams zu berücksichtigen. Dies ist ein essenzieller Punkt für Mitarbeiter, die asynchrone Zusammenarbeit benötigen, um Kinderbetreuung oder andere häusliche Verpflichtungen zu bewältigen.

Ferner ist das Thema Wertschätzung ein relevanter Aspekt für ein erfolgreiches Zusammenspiel, vor allem wenn Teams im „Hybridmodus“ arbeiten. Wenn zum Beispiel die meisten Mitglieder eines Teams im Büro arbeiten, könnten die wenigen zu Hause arbeitenden Kollegen als weniger engagiert wahrgenommen werden. Umgekehrt, wenn Platzmangel in den Büros erfordert, dass einige Mitarbeiter teilweise oder ganz von zu Hause aus arbeiten, können sich diese Mitarbeiter ausgegrenzt oder ausgeschlossen fühlen.

So muss die Führungskraft als positiver Kommunikator integrativ auf die Mitarbeiter zugehen, Stimmungen einfangen und empathisch dosiert einbinden. Regeln sind festzulegen und einzuhalten, die eine Balance ermöglichen. Beispielhaft sind die Institutionalisierung von reinen Online-Meetings und die Vereinbarung, dass alle Teammitglieder

individuell von ihren jeweiligen Computern aus teilnehmen. So gibt es gleiche Voraussetzungen zur Teilhabe an virtueller Kollaboration, unabhängig von Homeoffice oder Präsenz vor Ort.

## Als bald investieren

Je schneller in den Aufbau dieser neuen Fähigkeiten investiert wird, desto besser wird jede Organisation künftige Transformationswellen bewältigen und flexibler auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren können. So ist auch insbesondere die Personal- und Organisationsentwicklung der Unternehmen gefragt, neue, auf die Situation abgestimmte Kompetenzmodelle zu erarbeiten. In Development Centern können dann die Fähigkeiten der Führungskräfte in Bezug auf die notwendigen Kompetenzen analysiert werden, wobei dann jede einzelne Führungskraft maßgeschneidert gefördert werden kann und auf Basis der Erkenntnisse in gerade sehr angespannten Situationen ein neuer organisatorischer Zuschnitt möglich ist.

Im Sinn eines Beitrags zur Krisenbewältigung können zudem auch Führungskräfte und Mitarbeiter außerhalb der klassischen High Potential Pools in die Development Center integriert werden, die besonders effektiv und beeindruckend in der Krisenreaktion agiert haben. Nicht selten sind hier Personen extrem positiv in den Vordergrund getreten, auf welchen bis dato kein großes Augenmerk lag. Diese Performer der Krise zu identifizieren, sie Vorbilder zu positionieren und sie mit ihren Erfahrungswerten in die Weiterbildungsbemühungen zu integrieren, kann einen deutlichen Mehrwert für die Transformation von innen liefern.