

03.2021 | „Auch Führungskräfte brauchen jetzt Führung“
AHGZ

121. Jahrgang • 6. März 2021 • Nr. 09/10 • www.ahgz.de

recruiting & führung 15

RESTART CHEFS

Auch Führungskräfte brauchen jetzt Führung

Die Wiedereröffnung aller gastgewerblichen Betriebe rückt näher. Gleichzeitig poppt die Frage auf: „Wie machen wir das?“ Eine gute Frage gerade für Cheftagen wie Coach Klaus Häck in seinem Gastbeitrag beleuchtet.

In den vergangenen Monaten habe ich viel darüber gelesen, wie Führungskräfte und Unternehmer ihre „virtuellen“ Teams führen sollen. In regelmäßigen Abständen wurden Ideen vorgestellt, wie Unternehmer und Führungskräfte die Mitarbeiter bei Laune halten, damit sie dem Unternehmen verbunden bleiben, denn ein Restart wird kommen. Doch was ist eigentlich mit den Führungskräften? Sind die nicht auch im Lockdown? Wie werden sie in schwierigen Zeiten geführt? Wie trinkt mit ihnen ein virtuelles Kaffee, wenn überhaupt? Mir haben Führungskräfte berichtet, dass sie ihren Arbeitgeber mehr als drei Monate weder gesehen noch gehört haben. Sie wurden buchstäblich allein gelassen. Sie, die die Mitarbeiter bei der Stange halten sollen.

Umfassende Gespräche sind jetzt unerlässlich

Diese Führungskräfte, die in den Betrieben die Fahne hochgehalten und die Mitarbeiter informiert, unterhalten und wertgeschätzt haben, die brauchen jetzt ebenso Führung. Daher muss vor dem Restart der erste Blick der Vorgesetzten und Unternehmer auf die Führungskräfte gehen. Ohne diese klappt der Restart nicht. Unternehmer und Vorgesetzte sollten jetzt mit jeder Führungskraft ein persönliches, umfassendes Gespräch führen.

Warum? Wie die Mitarbeiter mit sich auch die Führungskräfte wieder an die Vollast im Unternehmen gewöhnen. Viele von ihnen waren zumindest seit Anfang November, manche seit März des letzten Jahres in Kurzarbeit. Diese Erfahrung haben bisher nur sehr wenige Führungskräfte gemacht. Sie wird Wirkung hinterlassen. Also ist es wichtig, mit den Betroffenen offen über die Erfahrungen der letzten Monate zu sprechen und diese gemeinsam zu reflektieren. Dazu gehört die Führungserfahrung mit Mitarbeitern in Kurzarbeit, die Erfahrung der virtuellen Führung über digitale Medien, Erfahrung und Umgang mit Mitarbeitern, die plötzlich persönliche und finanzielle Sorgen haben. Auch die Erfahrung im Unternehmen ohne die Präsenz von Gästen.

Wie wirkt das auf die Führungskraft? Es ist also wichtig berufliche und persönliche Erfahrungen zu reflektieren. Erst wenn offen über Sorgen, Befürchtungen und Erfahrungen gesprochen wurde, wächst die Empfangsbereitschaft für Neues. Die vergangenen Monate haben vielen Führungskräften das Gefühl gegeben, unter einem enormen Druck zu stehen, der nicht präzise zu definieren ist. Einer zwangsläufigen Veränderung und Fremdsteuerung ausgeliefert zu sein, widerstrebt Menschen, deren Aufgabe es ist zu führen.



Ohne Sie klappt der Restart nicht: Führungskräfte müssen fokussiert auf die kommenden Monate vorbereitet werden.

Es gibt auch Führungskräfte, die haben eine andere Erfahrung gesammelt. Mit dem Kurzarbeitergeld, welches von manchen Unternehmen aufgesteckt wird, lässt sich ein wunderbares Leben ohne Arbeit führen. Manche Führungskraft hat dies für die persönliche Entwicklung und Weiterbildung genutzt – vielleicht lässt sich dieses neu erlangte Wissen sinnvoll im Unternehmen einsetzen? Und reflektieren Sie als Unternehmer und Vorgesetzte kurz zwischen durch – welchen Verlauf nimmt der Restart ohne ein persönliches Gespräch mit den Führungskräften im Vorfeld?

Der neuen Dynamik gerecht werden

Es gibt noch weitere Gründe für ein persönliches Gespräch mit den Führungskräften. Das Unternehmen startet in eine neue, andere Welt. Verschiedene Parameter haben sich verschoben, auch darüber muss gesprochen werden. Wie geht das Unternehmen zukünftig grundsätzlich mit den wichtigen Parametern Sicherheit, Hygiene und Platz um? Gibt es schwerwiegende Gründe, die einer neuen Strategie Rechnung tragen, und was bedeutet das für die Führungskraft und deren Mitarbeiter:innen? Die Lage am Markt zwingt Unternehmen dazu, mehr Innovationsfreudigkeit von der Führungskraft zu verlangen.

Alle diese Fragen und Themen, und dann stehen noch die operativ notwendigen Anpassungen und Lösungen an, müssen offen mit den Führungskräften besprochen werden, das beeinflusst den Restart positiv. So sind die Führungskräfte gut vorbereitet und in der Lage, den Mitarbeitern Orientierung zu geben und ihnen Befürchtungen und Ängste hinsichtlich ihres Jobs zu nehmen. Die Zuversicht für eine gelingende und eine gute Führung der Mitarbeiter im Restart wächst. Die Situation ist anders, sie ist neu! Also erleben alle einen Re-Onboarding-Prozess in ein neues „altes“ Unternehmen. Bis die Unsicherheit des Neuen verpufft, braucht es Zeit.

Die Situation bleibt dynamisch, so dass eine ständige Abstimmung zwischen Unternehmensführung und Führungskräften notwendig ist. Dynamisch deshalb, weil das Unternehmen ausprobieren muss, was geht und was nicht. Dynamisch, weil es keine Standardlösung geben wird. Dynamisch deshalb, weil es schnell neue Lösungen geben muss. Dynamisch deshalb, weil neue Lösungen und zunehmende Digitalisierung geänderte Arbeitsabläufe und somit Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern fordern. In dieser Situation, die Widerstände hervorruft, gut zu führen bedarf es einer hohen Motivation, einer ausgeprägten Empathie, einer guten Selbstreflexion und einer exzellenten

Begleitung durch wertschätzende Gespräche der Führungskräfte mit der Unternehmensführung. Der erste Blick im Restart.

→ Der Autor Klaus Häck ist **Professioneller Coach, Agentur Hommequadrat, Wuppertal, und Mitglied im FCSI-Beirat Wissen und Bildung. www.hommequadrat.de**

So machen Vorgesetzte Führungskräfte für den Restart fit

- Führen Sie ein persönliches, umfassendes Gespräch mit Ihren Führungskräften
- Reflektieren Sie gemeinsam die Erfahrungen der vergangenen Monate (Mitarbeiter in Kurzarbeit, virtuelle Führung, Sorgen/Befürchtungen etc.)
- Erörtern Sie gemeinsam wie sich möglicherweise neu gewonnenes Wissen sinnvoll im Unternehmen einsetzen lässt
- Besprechen Sie wie sie künftig grundsätzlich mit den wichtigen Parametern Sicherheit, Hygiene und Platz umgehen wollen
- Bereiten Sie die Führungskräfte auf strategische wie auch operativ notwendige Anpassungen und Lösungen vor
- Gewährleisten Sie eine ständige Abstimmung zwischen Unternehmensführung und Führungskräften
- Pflegen Sie eine motivierende, empathische und wertschätzende Kommunikation