

Führen in der Krise

Warum sich Empathie (nicht) lohnt

DAS PROBLEM

Mehr als die Hälfte der Führungskräfte empfindet laut Umfrage den Umgang mit „Distance Leadership“ in Zeiten von Corona als die größte Herausforderung (Atreus 2021). Fast 60 Prozent der Führungskräfte fühlen sich am Ende des Arbeitstags erschöpft und ausgebrannt (DDI 2021). Zu der Frage, wie sich die Coronapandemie auf die Führung in Unternehmen auswirkt, ergibt sich zwar anhand von Untersuchungen kein einheitliches Bild. Einige kommen jedoch zu dem Schluss, dass sich die Führungskultur in den Organisationen durch die Pandemie nicht wirklich veränderte, obwohl Führungsbeziehungen vermehrt digital existieren (vgl. Bruch / Meifert 2020).

DIE WISSENSCHAFT

Der Frage, wie Führungskräfte trotz dieser veränderten Situation durch die Coronapandemie die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ihrer Mitarbeitenden erhalten können, gingen zwei Arbeitsgruppen von der Universität Hohenheim in Stuttgart und der Ludwig-Maximilians-Universität München nach (Bartsch et al. 2020). Die Forscherinnen befragten 206 Mitarbeitende aus den Bereichen Medizin, Versicherungen, Beratung und Bildung, die aufgrund der Coronakrise im vergangenen Jahr ins Homeoffice wechselten. Sie wollten wissen, wie sich in Krisenzeiten das Verhalten der Führungskräfte auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden in einer digitalen Arbeitsumgebung auswirkt. Dabei konzentrierten sie sich auf zwei scheinbar gegensätzliche Führungsstile: das aufgabenorientierte und das beziehungsorientierte Führungsverhalten. Während die aufgabenorientierte Führung auf das Erreichen von Unternehmenszielen fokussiert ist und dabei Aufgaben zuteilt, zum Teil die Arbeitsprozesse kontrolliert, konzentriert sich die beziehungsorientierte Führung auf eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern, auf die Förderung von Eigenverantwortung und die Schaffung eines kooperativen und unterstützenden Arbeitsklimas.

Als im März 2020 zahlreiche Mitarbeitende aufgrund von Corona ins Homeoffice wechselten, veränderte sich die Art der Zusammenarbeit über Nacht. Für viele Führungskräfte war und ist das eine enorme Herausforderung. Welches Führungsverhalten braucht es in Zeiten eines krisenbedingten Wandels, damit Mitarbeitende weiterhin produktiv sind?

DIE PRAXIS

Die Wissenschaftlerinnen kommen zu dem Schluss, dass es in Krisenzeiten auf beide Führungsstile ankommt, um die Arbeitsleistung in einer virtuellen Umgebung hochzuhalten. Gerade wenn es noch keine virtuellen Teamstrukturen gibt und die Mitarbeitenden verunsichert sind – etwa aufgrund von familiären Verpflichtungen –, kann das aufgabenorientierte Führungsverhalten für Koordination sorgen, Struktur geben und so den Zusammenhalt im Team stärken (Bartsch et al. 2020). Je gefestigter das Team und die Zusammenarbeit jedoch sind, desto mehr tritt der beziehungsorientierte Stil in den Vordergrund. Denn in der Regel legen die Mitarbeitenden gleichzeitig viel Wert auf Autonomie und Flexibilität. Beides fördert der beziehungsorientierte Führungsstil, der ebenfalls auf den Teamzusammenhalt einzahlt. Die Forscherinnen schreiben dem beziehungsorientierten Stil letztlich eine größere Bedeutung zu, weil die aufgabenorientierte Führung die empfundene Autonomie der Mitarbeitenden einschränken kann, was sich negativ auf die Leistung auswirkt (Bartsch et al. 2020).

Um Arbeitsbeziehungen sowohl in Krisenzeiten als auch im Rahmen des virtuellen Arbeitens positiv zu gestalten, gehört zudem die Fähigkeit zur Empathie von Führungskräften. Allerdings: Zu viel Einfühlungsvermögen kann dem Unternehmen in Krisensituationen auch schaden (König et al. 2020). Beispielsweise teilen Fachkräfte ihr Wissen eher mit einem oder einer Vorgesetzten, die oder der empathisch ist. Dieser fehle in Krisensituationen aber oft der kühle Kopf, um die Informationen nüchtern auszuwerten (König et al. 2020).

Zusammenfassend betrachtet, haben eine beziehungsorientierte Führung und ein empathisches Führungsverhalten in Zeiten eines krisenbedingten Wandels ausgesprochen positive Auswirkungen, auch wenn nicht in jeder Führungssituation Einfühlungsvermögen gefragt ist. Beziehungskompetenz lässt sich trainieren. Ein zeitliches und monetäres Investment in die Führungskräfteentwicklung lohnt sich insbesondere in Krisenzeiten. ●

Literatur

- Atreus (2021): Studie „Leadership plus – Alles anders?“. Kulturverändernde Führungs- und Managementaufgaben, atreus.de/publikationen/artikel/studie-leadership-alles-anders/
- Bartsch, S. / Weber, E. / Büttgen, M. / Huber, A. (2020): Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic, in: *Journal of Service Management*, doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160
- Bruch, H. / Meifert, M. (2020): Corona – New Work in der Bewährungsprobe: Naheliegender wird umgesetzt, ein kultureller Wandel bleibt bisher aus, hrpepper.de/corona-new-work-in-der-bewaehrungsprobe-naheliegender-wird-umgesetzt-ein-kultureller-wandel-bleibt-bisher-aus/
- DDI (2021): *Global Leadership Forecast 2021*
- König, A. / Graf-Vlachy, L. / Bundy, J. / Little, L. (2020): A blessing and a curse: How CEOs' trait empathy affects their management of organizational crises, in: *Academy of Management Review*, journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2017.0387

DER AUTOR



JAN C. WEILBACHER ▶
Journalist und Senior Consultant bei der Transformationsberatung HRpepper, Berlin
▶ jan.weilbacher@hrpepper.de