

FEATURING JOHN STRELECKY

Das Businessmagazin für LADIES mit DRIVE

LADIES DRIVE

Seit 2007

No 55

SELF-HEALING

Wie die Brüche, die wir zurzeit sehen, wieder heilen können.

#BusinessSisterhood

Schweiz CHF 15.00 Europa 11,00 €



WE LOVE SLOW READING:
VIERTELJÄHRliche ERSCHEINUNGSWEISE
FÜR IHRE QUALITY-ME-TIME

HERBSTAUSGABE 2021, 14. JAHRGANG
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH

HERBSTAUSGABE 2021

Care For Your People

Voraussichtlich noch 95 Tage – so lange geht es noch, bis die Pandemie (in der Schweiz) vorbei ist. So die Auskunft des Pandemierechners anfangs Juli. Doch selbst wenn der Rechner nicht irrt, die Folgen der Pandemie werden noch etwas andauern. Welche Art von Leadership braucht es jetzt?

Dieser Sommer war wirklich ein Hoffungsbringer. Die Menschen rundherum atmeten auf, sichtlich erleichtert über kleiner werdende Fallzahlen, die Möglichkeit der Impfung und die Aufhebung einschränkender Massnahmen. Viele sind dankbar, dass das Leben bei uns wieder ein wenig normaler wird. „Braucht es dann jetzt in Hinblick auf unsere Gesellschaft das Thema Heilung?“, war mein erster Gedanke.

Für den Moment einmal davon abgesehen, dass in anderen Ländern die Pandemie nach wie vor wütet. Auch an uns ist Corona nicht spurlos vorübergegangen. Viele haben zum Eigen- oder Fremdschutz von gefährdeten Bezugspersonen zurückgezogener gelebt als sonst und soziale Isolation in Kauf genommen. Manche haben aufgrund der wirtschaftlichen Situation ihren Arbeitsplatz verloren. Manche mussten – unter Quarantänebedingungen – von einem geliebten Menschen Abschied nehmen. Expert*innen sind sich einig, dass die Bildungsungerechtigkeit zugenommen hat. Die häusliche Gewalt ist angestiegen, ebenso Depressionen und Erschöpfungszustände. Die Menschen sind gereizter, der Umgangston ist rauer geworden, andere sind resigniert. Es wäre naiv zu glauben, dass das alles von einem Tag auf den anderen abgeschüttelt ist.

Auch wir Leader*innen sind herausgefordert: Die Teams sind durch das virtuelle Arbeiten vielleicht auseinandergefallen, neue Mitarbeitende konnten gar nicht richtig ankommen. Die Mitarbeitenden sind möglicherweise im privaten Umfeld immer noch stark gefordert. Die Unsicherheit, wie es weitergeht, ist noch nicht vorbei. Denn die einen verkünden das Ende der Pandemie, während die anderen von der vierten Welle im Herbst reden.

Für mich ruft diese Situation förmlich nach den vier „I“ transformationaler Führung, denn diese Art der Führung kann Mitarbeiter*innen wieder Perspektive und Orientierung geben, sie motivieren und inspirieren. Wert- und zielverändernde Führung ist **identifizierend, inspirierend, intellektuell und individuell** – und, wie ich finde, auch recht anspruchsvoll in einer Zeit, in der die Ungleichheit eher noch zugenommen hat. Die klassischen Definitionen der vier „I“ brauchen daher in dieser Situation eine Zuspitzung und einen Fokus auf das „Wir“ statt auf das „Ich“ der Führungsperson.

* **identifizierend (idealized influence):** Die Führungsperson wirkt als Vorbild, sie handelt integer und gibt den Mitarbeiter*innen so die Möglichkeit, sich fachlich und menschlich zu orientieren. Zu sehen, wie eine Führungsperson und die Kolleg*innen mit den Unsicherheiten der Pandemie umgehen, wie der Einbezug des Teams auf Augenhöhe es leichter macht, gemeinsam Lösungen zu finden, wie ein Vertrauensvorschuss und ein psychologisch sicherer Raum den Zusammenhalt im

Team stärken können, hilft jetzt, aber auch in Zukunft. Die Machtdistanz sollte eher kleiner als grösser werden. Ein „echtes“ Vorbild ist nicht idealisiert und weit weg, sondern nah und nahbar. Und Vorbild kann jede*r im Team sein.

* **inspirierend (inspirational motivation):** Die Führungskraft hat eine Vision, die die Mitarbeitenden motivieren und begeistern kann. Sie kann Sinn und Bedeutung vermitteln und deutlich machen, dass es sich lohnt, Zeit und Energie in das gemeinsame Ziel zu investieren. Genau jetzt ist es wichtig, an dieser Vision gemeinsam zu arbeiten, sie zu schärfen, eventuell anzupassen, aber besonders, sie gemeinsam zum Leben zu bringen. Eine Führungskraft mit einer Vision, die vom Team nicht geteilt wird, ist auf verlorenem Posten. Nur wenn sich die Begeisterung im Team ausbreitet, wird die Vision ein Stück Realität werden.

* **intellektuell (intellectual stimulation):** Die Führungsperson regt an, bestehende Denkmodelle, Normen und Sichtweisen infrage zu stellen, sodass die Mitarbeiter*innen sich im positiven Sinne herausgefordert fühlen, Unternehmensprozesse zu hinterfragen und zu optimieren. Wann, wenn nicht jetzt: Denn die bestehenden Denkmodelle und Arbeitsweisen wurden in den letzten eineinhalb Jahren teilweise grundlegend infrage gestellt. Jetzt können wir die Chance nutzen, etwas neu zu denken und neu zu gestalten. Aber auch hier ist es besser, wenn alle mitdenken und ihre Ideen einbringen und nicht von oben eine neue Regel gesetzt wird, die am Arbeitsalltag der Mitarbeitenden vorbeizieht.

* **individuell (individualized consideration):** Die Führungskraft berücksichtigt die/den einzelne*n Mitarbeitende*n, ihre/seine Gefühle und Motive – und entwickelt gezielt Fähigkeiten und Stärken. Sie agiert als persönliche*r Coach oder Mentor*in und ermöglicht Engagement und Selbstvertrauen. Genau jetzt ist es wichtig, die Mitarbeitenden zu fragen, wie es ihnen wirklich geht, wo sie ihre Energie einsetzen wollen, ob sie etwa Fähigkeiten entdeckt haben, die sie gut zum Wohle des Teams einbringen könnten. Das sollte ganz oben auf der Prioritätenliste stehen.

Ich glaube, wir Leader*innen müssen uns auch selbst an der Hand nehmen und uns in unseren Netzwerken, wie der League of Leading Ladies, gegenseitig stärken: Denn in Krisenzeiten fällt man gerne in alte Muster zurück. Da ist der Reflex sehr stark, das zu machen, was man gut kann, oder auf etwas auszuweichen, worüber man Kontrolle hat. Natürlich ist es richtig, die Finanzen im Griff zu haben, das gehört zum Handwerk – ist aber nur ein Teil der Arbeit.

In dem Krisen-Marathon, in dem wir uns befinden, ist es viel wichtiger, sich Raum für echte Führungsarbeit zu schaffen. Da ist es vielleicht wichtiger, sich eine Stunde Zeit für ein Teammitglied zu nehmen, dem es nicht gut geht, statt „Feuerwehr zu spielen“ und noch schnell die eine Präsentation fertigzustellen. Da ist es wichtig, häufiger und in informelleren Settings Feedback zu geben. Da ist es auch wichtig, den Kund*innen genau zuzuhören und mit etwas Mut Neues auszuprobieren. Denn wie hat Konrad Adenauer so schön gesagt: „Kritiker haben wir genug. Was unsere Zeit braucht, sind Menschen, die ermutigen.“



PROF. DR. GUDRUN SANDER

ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St.Gallen und Direktorin der Forschungsstelle für Internationales Management. www.ccdi-unisg.ch

FOTO: ANNA-TINA EBERHARD



THE LEAGUE OF
LEADING LADIES
CONFERENCE



**THE FUTURE IS
BRIGHT**

**LEAGUE OF LEADING LADIES
CONFERENCE**

**16th & 17th of June 2022
@Grand Resort Bad Ragaz**

**LIMITED TICKETS AVAILABLE AT
www.leagueofleadingladies.com**

CREATED BY

SWISS LADIES DRIVE
Representing Business Ladies Since 2007