

# Exekutiv Management Panel - Empirische Führungskräftestudie 2022

---

SEPTEMBER 2022

---

Management Solution Partner

Verfasst von: Marielle Rohr und Alexander Ortner

PDF  
inside



MANAGEMENT  
SOLUTION  
PARTNER



Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Veröffentlicht in der Edition:  
ToM - Thoughts on Management, Berlin, New York.  
September 2022

Layout & Satz: Insa Lustinetz

Copyright © 2022 by MSPB GmbH, Berlin.  
Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-86801-300-9 (Paperback)

ISBN 978-3-86801-301-6 (PDF)

**EXEKUTIV MANAGEMENT PANEL - EMPIRISCHE  
FÜHRUNGSKRÄFTESTUDIE**

**2022**



Alexander Ortner, Marielle Rohr

Auch als PDF verfügbar, kostenfreier Download unter:

<https://msp.berlin/panel-2022/>



Herausgeber:

Management Solution Partner  
MSPB GmbH  
Schillerstraße 110  
10625 Berlin  
[www.msp.berlin](http://www.msp.berlin)

Chefredaktion:

Marielle Rohr  
[m.rohr@msp.berlin](mailto:m.rohr@msp.berlin)



# Exekutiv Management Panel- Empirische Führungskräftestudie von Management Solution Partner

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	III
Über Management Solution Partner .....	IV
Autoreninformationen .....	IV
Management Summary-Schwerpunktthema Corona .....	V
Studiensteckbrief.....	VI
<b>1. Studienergebnisse .....</b>	<b>1</b>
1.1. Aktuelle Themen & Herausforderungen .....	1
1.2. Größte Unsicherheit .....	5
1.3. Sorgenvolle Entwicklung .....	7
1.4. Themen, der schlaflosen Nächte .....	9
1.5. Strategiekonforme Herausforderungen.....	10
1.6. Fehlende Abdeckung in der Strategie .....	13
<b>2. Weiterbildungsbedarf.....</b>	<b>15</b>
2.1. Wichtige & Herausragende Weiterbildungsinhalte .....	15
2.2. Nachhaltig wirksame Weiterbildungsinhalte .....	17
2.3. Absolvierte Weiterbildungen der Führungskräfte .....	18
2.4. Absolvierte Weiterbildungen der Mitarbeiter .....	19
2.5. Führungskräfte-Weiterbildungen in Planung.....	20
2.6. Mitarbeiter-Weiterbildungen in Planung.....	21
2.7. Weiterbildungswünsche.....	23
2.8. Top Managementbücher der Führungskräfte .....	25
<b>3. Umgang mit der Pandemie und deren Auswirkungen .....</b>	<b>28</b>
3.1. Pandemieauswirkungen auf die Arbeitsweise von Führungskräften-kurzfristig .....	28
3.2. Pandemieauswirkungen auf die Arbeitsweise von Führungskräften-langfristig .....	31
3.3. Prognostizierte anhaltende Änderungen in der Arbeitsweise von Führungskräften .....	33

3.4.	Prognostizierte kommende Änderungen in der Arbeitsweise von Führungskräften .....	36
3.5.	Was zu Beginn der Pandemie am meisten geholfen hat .....	37
3.6.	Was hat während der Pandemie am meisten geholfen.....	38
3.7.	Was rückblickend am meisten geholfen hat, um mit den Herausforderungen der Pandemie zurecht zu kommen.....	40
3.8.	Rückblickend anders machen.....	41
3.9.	Zu guter Letzt.....	44
4.	Fazit .....	45
	Nachwort von Alexander Ortner .....	46

## Vorwort

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

Corona und die damit verbundenen Einschränkungen, Lockdowns und Herausforderungen waren ein Schockmoment für uns alle, in dem jeder mehr oder weniger irritiert war. Wichtig war es, sich zu schütteln und einfach wieder in Bewegung zu kommen, Wege zu finden miteinander zu sprechen und schließlich auch wieder anzufangen Führung zu finden bzw. diese, in unseren Augen so wichtige, Tätigkeit auszuüben.

Daher widmet sich unsere diesjährige Exekutiv Management Panel Umfrage 2022 dem Schwerpunktthema Corona und dessen Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Führungskräften. Welche anhaltenden bzw. noch kommenden Änderungen erwarten die Führungskräfte in ihrer Arbeitsweise? Was hat Ihnen in der Pandemiesituation am meisten geholfen, um mit den Herausforderungen klar zu kommen? Und würden sie rückblickend (zukünftig in einer solchen Situation) etwas anders machen? Wir möchten aufzeigen, was sich bei den Führungskräften durch Corona im Arbeitsalltag (kurzfristig und dauerhaft) verändert hat und wie sie die weitere Entwicklung einschätzen.

So viel sei an dieser Stelle bereits verraten, die Pandemie brachte nicht nur negatives, sondern auch viele positive Veränderungen mit sich, die wir aktuell nicht mehr missen möchten. Wir haben eine Blaupause, eine Erfahrung, die uns nie mehr so zurückversetzt und wir sind nicht mehr die Menschen, die wir vor einem bzw. zwei Jahren waren.

Führung sollte sich in Zukunft darauf beziehen, die Verbindung und Beziehung zu den Mitarbeitern noch besser zu stärken.

Uns war es wichtig möglichst alle interviewten Führungskräfte im *Original-Ton (O-Ton)* zu Wort kommen zu lassen, um alles detailgetreu und mit viel Kontext abbilden zu können, weshalb unsere Studie auch etwas länger und ausführlicher wurde als ursprünglich geplant.

Allen ungeduldigen Lesern mit begrenzter Zeit empfehlen wir einen Blick auf die Abbildung am Ende jeden Abschnitts, wo die Erkenntnis in kurzer Form zusammengefasst werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre. Kommen Sie gerne auf uns zu, wenn Sie mit uns zu den Ergebnissen in den Dialog treten oder bei unserer nächsten Durchführung der Exekutiv Management Panel Studie als Interviewteilnehmer mitwirken möchten.



# Vorstellung von Management Solution Partner & Autoren

## Über Management Solution Partner

Wir von Management Solution Partner beraten und unterstützen unsere Kunden in allen Fragen rund um das Management. Dabei sind wir spezialisiert auf die Konzeption und Umsetzung von Ausbildungsprogrammen für Führungskräfte, sowohl speziell für Unternehmenskunden (Inhouseseminare), als auch für Einzelpersonen im Rahmen von offenen Seminaren, individueller Karriereförderung und Weiterbildung.

Gerade deshalb ist es für uns so wichtig immer zu wissen, was beschäftigt die Führungskräfte? Dank der Interviews erhielten wir Einblick in die aktuell größten Herausforderungen im Führungsalltag, die wir hier mit Ihnen im Rahmen unserer Studie teilen möchten.

## Autoreninformationen



**Marielle Rohr**

Bereits während des Studiums in International Human Resource Management (B.A. & M.A.) sammelte Marielle Rohr Berufserfahrung in zwei internationalen Großkonzernen im Bereich der Führungskräfteentwicklung. Anschließend war sie am Institut für wissenschaftliche Weiterbildung und Personalentwicklung der SRH Hochschule Heidelberg für die dortigen Führungskräftelehrgänge inkl. des Masterprogramms Management & Leadership verantwortlich. Noch mehr Praxis und Wirtschaft kann sie in ihrer aktuellen Führungsposition und als Trainerin während der Workshops begleiten.



MANAGEMENT  
 SOLUTION  
 PARTNER



**Alexander Ortner**

In zwei Jahrzehnten Berufserfahrung hat Alexander Ortner verschiedene Stationen absolviert, von KMUs über öffentliche Verwaltung bis hin zu internationalen Konzernen. Über fünf Jahre war er als Berater und Trainer für das renommierte Management Zentrum St. Gallen unter der Führung von Prof. Dr. Fredmud Malik tätig und verantwortete unter anderem die Leitung des deutschen Büros in Berlin. Weiterhin ist Alexander Ortner selbst als Unternehmer aktiv und hat erfolgreich Unternehmen gegründet, weiterentwickelt und verkauft oder als Anteilseigner und Partner in diesem Prozess unterstützt. Er beschäftigt sich insbesondere mit Fragestellungen zu wirksamem Management und wie die Theorie wirksam in die Praxis umgesetzt werden kann.

## Management Summary-Schwerpunktthema Corona

### Corona hat die Arbeitswelt nachhaltig geprägt

Wir haben unsere interviewten Führungskräfte gefragt, welche langfristigen Pandemieauswirkungen sie für ihre Arbeitsweise sehen.

Positiv wurde eine Reduzierung der Reisetätigkeiten gewertet, da man für ein einstündiges Meeting nicht mehr drei Stunden Autofahrt oder einen Flug investiert, sondern diese nun regulär online stattfinden.

Durch die Lockdowns waren viele Menschen gezwungen ihre Büroanwesenheit zu reduzieren und ins Homeoffice auszuweichen. Neben den positiven Aspekten, bemängeln die Führungskräfte allerdings, dass es aktuell keine, bzw. wenig gelegentliche und ungeplante Zusammenkünfte gibt. Diese fanden früher regelmäßig auf dem Weg zur Kaffeemaschine oder in den Sozialräumen, wie etwa Mitarbeiterküchen, statt und dienten dem informellen Austausch. Heute braucht es dafür ein Zoom-Meeting oder zumindest den beherzten Griff zum Telefon, oft verbunden mit einer festen Agenda, in welcher der informelle Austausch viel zu kurz kommt. Darüber hinaus beobachten die Manager einen eng getakteten Arbeitstag mit wenig bis gar keinen Erholungspausen und einem vollgepackten Outlookkalender, der ohne Lücke oft mit 10-12 Terminen pro Tag durchgeplant ist, was die Nacharbeit von Terminen völlig unmöglich macht.

Aktuell geht es darum sich in eine andere Arbeitskultur hineinzufinden, in der man sich auch wieder verändern und mit der - und auch mit sich selbst - man achtsam umgehen muss.

Hilfreich können hierbei einheitliche Regelungen und Leitplanken im Sinne einer Unternehmenskultur unterstützen.

Grundsätzlich gibt es bei unseren befragten Führungskräften zwei Bewegungen, wenn es um die Einschätzung zu kommenden Änderungen in der Arbeitsweise geht:

Die einen sehen eine bleibende Mischung aus Präsenz und Online, sowie einen bewussten und zielspezifischen Einsatz beider Formate mit einer einhergehenden Zunahme an digitalen Prozessen.

Wiederum andere sind der Meinung, dass die physische Zusammenarbeit von unersetzlichem Wert ist und sehen eine Verschiebung zurück zu bestehenden Mustern.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass ein fundamentaler Wandel ansteht und wir lernen müssen mit zunehmend schnelleren Veränderungen umgehen zu können.

Des Weiteren benötigen wir mehr Abstand zur aktuellen Situation, um diese abschließend bewerten zu können.

# Studiensteckbrief

## Hintergrund und Aufbau der Studie

Im Rahmen unserer jährlich durchgeführten Studienreihe von Management Solution Partner wollen wir mit Hilfe von Experteninterviews die aktuell größten Herausforderungen im Führungsalltag verstehen.

Zum einen bereiten wir diese Erkenntnisse in unseren Studienberichten auf und teilen sie mit Ihnen als Lesern.

Darüber hinaus helfen uns diese Gespräche bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Angebote und Produkte, sodass wir die Bedarfe unserer Kunden noch besser abdecken und Programme an den Zahn der Zeit anpassen können.

Mit Hilfe der Studie möchten wir zudem eine Langzeitbetrachtung vornehmen. Aus diesem Grund bleiben die beiden ersten Frageblöcke der Studie:

- Was beschäftigt Führungskräfte
- Weiterbildungsbedarf

bei jeder Durchführung der Studie als roter Faden in unseren Experteninterviews enthalten.

Frageblock 3 widmet sich jedes Jahr einem neuen aktuellen Themenfeld. Für den Start unserer Studienreihe bot sich hier Corona und dessen Auswirkung auf die Arbeitsweise von Führungskräften an.

## Methodik & Statistik

13 Führungskräfte waren in unserem Exekutiv Management Panel 2022 enthalten, davon sind 11 Manager aus dem DACH-Raum und 2 Vice Presidents aus den USA. Darunter sind etwa doppelt so viele Männer (9) wie Frauen (4) vertreten.

Neben den Vice Presidents wurden 4 Personalleiter, 2 Geschäftsführer, weitere Abteilungsleiter bis hin zu einem Aufsichtsratsvorsitzenden interviewt. Die persönlich, telefonisch oder per Zoom geführten Interviews wurden mit dem Einverständnis der Befragten aufgenommen, unter Berücksichtigung der Anonymität transkribiert und die zentralen Ergebnisse können nun auf den folgenden Seiten zusammengefasst und geclustert gelesen werden.

# 1. Studienergebnisse

## 1.1. Aktuelle Themen & Herausforderungen

Bei dieser Frage sprechen viele Führungskräfte (FK) das Thema *Führen in unsicheren Zeiten* an (bspw. I6). Damit einher geht eine *gestiegene Komplexität*, da plötzlich auch die Politik eine Rolle im Unternehmen spielt (vgl. I6). So ist beispielsweise die *Hotellerie von den Regularien der Regierung abhängig*: „Wenn gereist werden darf, dann haben wir Gäste. Wenn nicht gereist werden darf, dann können wir nichts machen.“ (I12) Dies hat zudem Einfluss auf die *Liquidität* des Unternehmens (I1) und der Wegfall von Aufträgen führt zu *Kurzarbeit* (I1; I12). Dadurch *verliert* das Unternehmen *zunehmend Fachkräfte von der Rezeption oder aber auch aus dem Büro oder dem Service, die dann in etlichen Anwaltskanzleien oder ähnlichen Firmen im Front Office stehen oder Officemanagementtätigkeiten übernehmen*. Sie wandern in Firmen und Branchen ab, in denen „sie momentan sicherer aufgehoben sind als bei uns in der Hotellerie“. (I12)

Gerade deshalb stehen viele Führungskräfte vor der zentralen Frage:

„Wie motiviere und halte ich mein Team? Wie kann ein Team von sehr unterschiedlichen Personen und Persönlichkeiten in diesen Rahmenbedingungen, aus unsicherem Umfeld, wechselnden Anforderungen, steigender Digitalisierung geführt werden, während sich deren Arbeitsplätze ebenfalls sehr stark verändern? Wie kann man sie (auch als Team) in der Firma halten und sie dazu bringen ihr Wissen zu teilen und sich gegenseitig als Team zu stärken, statt das Unternehmen zu verlassen?“ (I6)

Dass der *persönliche Kontakt fehlt, merken* einige Vorgesetzte *an der Zusammenarbeit*. Diese *Herausforderung* gilt es anzugehen und als Verantwortlicher zu *versuchen diesen Kitt des Zusammenhaltens immer frisch zu halten*. (I8) Durch die aktuelle *Fernarbeitssituation* ist es nicht leicht, den einzelnen Mitarbeitern *das Gefühl zu geben, Teil des Teams und seinen Kollegen nahe zu sein* sowie *mit dem großen Unternehmen verbunden zu sein* (I13). Dadurch *entwickeln die Leute ein „Eigenleben“ und entfernen sich emotional vom Unternehmen*, wodurch die Firma ebenfalls an Identität und *Unternehmenskultur verliert, da der Arbeitgeber beliebig austauschbar wird*. „Ob ich im Homeoffice für den oder für den arbeite, ist nicht mehr das zentrale Thema.“ (I8)

Hieraus ergibt sich die Frage, *welche Arbeitskultur sich aus diesen Arbeitsumgebungen (Heimarbeitsplatz und/oder Büro) ableitet*. Dies unterliegt einem *Wandel*, bei dem sowohl *alle individuellen Bedürfnisse* als auch *das Ergebnis* im Blick zu behalten sind.

Durch die veränderten Arbeitsumgebungen wird auch die Kommunikation zu einer aktuellen Herausforderung. „Jeder kommuniziert anders, jeder für sich kommuniziert anders, jedes Unternehmen kommuniziert anders und durch diese unterschiedliche Arbeitsumgebung ergeben sich natürlich ganz unterschiedliche Kommunikationskanäle und Kommunikationsvarianten und natürlich auch durch fortschreitende Entwicklung gibt es unterschiedliche Kommunikationsformen und das auch in der Vielfalt der Mitarbeiter, in der Ausprägung des Alters - das alles auf einen Nenner zu bringen und alle Leute abzuholen und zu einem guten Arbeitsergebnis zu kommen, ist eine große Herausforderung.“ (I2)

In Verbindung mit der *Unternehmenskultur* wurde auch die *Organisationsentwicklung* (OE) als aktuelle Herausforderung benannt. Darunter *Themen wie Kommunikation, Kommunikationsplattformen oder Transparenz allgemein*. Explizit ist dies der Fall bei einer Organisation, *die in den letzten Jahren sehr stark gewachsen ist* und deren *Prozesse* allerdings mit diesem Wachstum nicht Schritt hielten. (I11)

Neben der OE wurde in dieser Firma die *FK-Entwicklung professioneller* aufgestellt. Diese wird als *stetiger Prozess* mit einem *Transfer in die Praxis* verstanden, sodass ein *Austausch über die eigene Führungsleistung stattfindet*. Diese Reflektion ist im Idealfall zwischen *Führungskraft und dem nächsthöheren Führungslevel* sowie *auf der gleichen Ebene untereinander* angesetzt. Das Unternehmen befindet sich hier derzeit im regen Diskurs, wie dies *nachhaltig* verankert werden kann. (I11)

Eng damit einher geht das Thema *Selbstwirksamkeit von FK*. Dies beinhaltet Aspekte der *Selbstführung* und des *Selbsterkennens, wann man an seine eigene Stressgrenze ankommt* und dies frühzeitig erkennt. (I9) Energiebalancierung, Resilienz und Priorisierung sind hierbei wichtige Stellschrauben.

Ein weiteres befragtes Unternehmen durchlebt ebenfalls aktuell eine *Weiterentwicklung der Führungskultur* bzw. strebt eine *stetige Kulturentwicklung* an. Hierbei sind *einige Führungskräfte bereits im agilen Mindset angekommen*, bei dem *selbststeuerndes Lernen und potenzialorientierte Führung im Fokus stehen*. Interessanterweise ist das *Alter nicht der Haupttreiber* für dieses Führungsverständnis, sondern der bisher angewandte Führungsstil: bei Managern, „die vorher schon situativ geführt haben und den Fokus bereits auf Führung gelegt haben, ist die Bewegung sehr deutlich zu spüren.“ (I10) Diese Firma befindet sich zum einen *in der sehr guten Situation*, dass es „mehr Geschäft denn je hat, in dem es nahezu ersäuft“, sodass auch *dringend Menschen mit den richtigen Skills gesucht werden* und alle Mitarbeiter und ihre Chefs aufgrund des *extrem hohen Tages- und Projektgeschäfts auch alle hochmotiviert sind*, sich allerdings dadurch auch viele Beschäftigte die Frage stellen: „Wenn so viel zu tun ist, müssen wir jetzt nun auch noch eine Führungstransformation

angehen?“ Vor diesem *Spagat* stehen die Führungskräfte aktuell, da sie bei all den Herausforderungen *auch noch Zeit für die Führung an sich* (bereits ohne Transformation) *freischaufeln müssen*. (I10)

Grundsätzlich stellt sich für viele Organisationen die Frage, wie *Mitarbeiter und FK mit dem Thema Homeoffice* umgehen. Das bedeutet *Führung aus der Ferne* und eine Abkehr der *Präsenz-/Zeitkultur hin zur Leistungskultur*. (I8) Dafür braucht es „auch die richtigen Leute, um diese Herausforderung anzunehmen“ (I7). Stichwort hierbei ist der *Fachkräftemangel* (I9, I12) bzw. *das Thema Personalbeschaffung* (I5) als eine der aktuellen Herausforderungen für Unternehmen.

In manchen Branchen, wie bspw. der Hotellerie ist dieses Thema bereits seit Jahren präsent, wurde durch Covid allerdings noch einmal verschärft und es gibt hier „generell so gut wie keine Auszubildenden mehr, da die Hotellerie nicht den besten Ruf hat“ und man in anderen Branchen mehr verdienen kann. (I12)

Die *Verfügbarkeit von* (neuen) *Mitarbeitern* gestaltet sich zunehmend als *schwierig* und um die *Fluktuation möglichst gering zu halten*, setzen die Firmen auf *Mitarbeiterbindung*. „Früher war es ein ‘War of Talents’. Es gibt aber keinen ‘War’ mehr, weil es keine Talente mehr gibt. Das ist ein Problem!“ (I3)

In der *Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter* besteht die Herausforderung in der zu schnell voranschreitenden Veränderung und der Ungewissheit, über zukünftige Entwicklungen, sodass die Mitarbeiter in der kurzen Zeit gar nicht so schnell ausgebildet werden können. (I1)

Aufgrund dieser *äußeren Einflüsse, Änderungen und Weiterentwicklungen* müssen *Geschäftsmodelle verändert* (I7) und *neue Geschäftsfelder erschlossen* werden (I8). Ein befragtes Unternehmen hat hierfür *eine neue Stabsstelle Unternehmensentwicklung aufgebaut*, die sich *gebündelt* mit den bereits vorhandenen *Kompetenzen inhouse beschäftigt und wo diese zielorientiert vermarktet* werden können (I8).

Hinzu kommt das Thema *Digitalisierung* (bspw. von Prozessen) und *Aufbau digitaler Services*, in diesem *Zusammenhang auch das Erwartungsmanagement* in Hinblick auf *deren Umsetzung: Wie schnell kann das gehen*, welcher Aufwand muss betrieben werden, welches *begrenzte Budget* steht zu Verfügung? (I5; I6) Häufig müssen im *Bereich der Technologie* (I4) und allgemein in der gesamten Organisation *Minimierung von Projektrisiken* betrieben werden, „die ein Gesamtergebnis kaputt machen können“ (I3).

Die Firmen müssen intern *ein Gleichgewicht herstellen zwischen den verschiedenen Teilen des Unternehmens und der Zuweisung der Ressourcen* (I3).

Aktuell eine sehr große Herausforderung ist das Thema *Materialverfügbarkeit* (I3) und die damit verbundene *Lieferkettensituation* (I11). (Anmerkung: Die Interviews wurden vor dem Konflikt zwischen der Ukraine und Russland geführt). „Infolgedessen auch Zeiten, in denen nicht produziert werden kann, obwohl die Auftragsbücher voll sind.“ (I11)

Ein befragtes Unternehmen setzt aufgrund der oben genannten Herausforderungen auf das *Innovationsmanagement*, bzw. dessen *systemische Verankerung in der Struktur*. (I9)

Grundsätzlich *wandeln sich Strategien in den Unternehmen häufig und sehr schnell* (I6) und es geht darum *Schwerpunkte für die nächsten drei Jahre zu setzen* (I11). Früher waren Unternehmensstrategien aufgrund des stabilen Umfeldes und der überschaubaren Herausforderungen langfristiger angelegt. Allerdings *halten Strategien in der Regel keine zehn Jahre mehr* (I7).

Führen in unsicheren Zeiten	Steigende Komplexität	Politische Regularien
	Weiterentwicklung & Veränderung des Geschäftsmodells	Erschließung neuer Geschäftsfelder
	Unternehmenskultur & deren stetige Veränderung	Organisationsentwicklung
	Personalbeschaffung	Mitarbeiterbindung Weiterbildung der Mitarbeiter
	Digitalisierung	Aufbau digitaler Services Begrenztes Budget Projektrisiken
	Homeoffice & Remote Work	Führung auf Distanz Kommunikation in der veränderten Arbeitsumgebung Leistungs-, statt Präsenzkultur
	Aktuelle Lieferkettensituation	Materialverfügbarkeit Volle Auftragsbücher & Kurzarbeit

Abbildung 1.1 Aktuelle Themen & Herausforderungen von Führungskräften (eigene Darstellung)

## 1.2. Größte Unsicherheit

Viele aktuelle Themen und Herausforderungen sind in den Firmen sehr präsent und entwickeln sich mitunter auch zu großen Unsicherheiten, weshalb sich einige Themen, die bereits bei der ersten Interviewfrage skizziert wurden hier weiter aufgegriffen und vertieft werden.

Eine der größten Unsicherheiten sind *Einflüsse von außen, die man eben nicht selbst kontrollieren kann, weshalb es immer ein Arbeiten unter Unsicherheit ist* (I7). Zudem wird *seit der Liberalisierung durch die Politik und Gesetzgebung immer mehr am Markt reguliert* (I8).

Durch die *Regulierung des Gesetzgebers* müssen die Unternehmen auf *Anreize und Verbote reagieren*, wodurch *Geschäftsfelder wegfallen, allerdings auch wieder neue entstehen* (I8). Aufgrund der *gesetzlichen Anforderungen drängen sich zudem Aufgaben* auf (I6).

Neue Projekte sind im Zuge der Digitalisierung wichtig (I1; I6), bspw. wenn Systeme veraltet oder nicht gut genug miteinander verbunden sind (I4).

Ganz aktuell ist auch die Pandemie „ein Stück weit eine Unsicherheit“ (I11, siehe auch I9). So können Firmen den MA „nicht garantieren, dass sie durchgängig arbeiten werden oder evtl. Kurzarbeit mit dabei“ sein wird (I12). Auf der anderen Seite muss die Belegschaft „dann plötzlich wieder Überstunden machen, obwohl sie letzte Woche vielleicht gar nicht gearbeitet hat“ (I12). Es fehlt somit eine durchgängige Balance und jeder Arbeitstag muss mehrfach neu geplant werden, da es zu kurzfristigen Buchungs- und Auftragslagen kommt (I12).

In diesem Zusammenhang sind die *Lieferketten* (I11) und der sehr *volatile und überhaupt nicht einschätzbare Materialfluss* (I3) weitere große Unsicherheiten. Hier gibt es große *Spekulationen am Markt*, was ein *internationales, weltmarktpolitisches Thema* darstellt und die Firmen zwingt *anders zu disponieren* (I3). So ist *das momentan größte Problem* der Automobilbranche *die fehlenden Rohstoffe* und die *Lieferfähigkeit der Halbleiter* (I1).

Einige befragte Interviewpartner berichten, dass die *Kommunikation zwischen den Teams nicht optimal oder ausreichend ist* (I4). Aufgrund der *veränderten Arbeitsumgebung* wird beobachtet, dass *bestehende Teamstrukturen erst mal zerfallen und wieder, angepasst an die neuen Arbeitsumgebungen, aufgebaut werden müssen* (I2).

Eine Führungskraft hat sein *Team innerhalb der letzten sechs Monate verdoppelt* (I13). Die Mitarbeiter waren es *gewohnt unglaublich viel Arbeit und wenig Ressourcen* zu haben. Nun gibt es *mehr Leute im*

*Team sowie Prozesse, um die Effizienz des Einsatzes dieser Leute zu verbessern* und es entsteht eine Unsicherheit, *wenn sie mit ihrer Arbeit fertig sind*, da sie dies nicht gewöhnt sind. (I13)

Der Personalleiter eines anderen Unternehmens berichtet von einem *40% Wachstum* der Gesamtbelegschaft innerhalb von 1,5 Jahren (dies entspricht einem Plus von *250-300 Mitarbeitern*), welches „vom Auftragsvolumen her perspektivisch noch weiter aufgebaut“ werden könnte, allerdings auch dazu führt, dass die *Qualität* aufgrund der mangelnden *Vorlaufzeit* leidet (I11).

Gegensätzlich zum eben beschriebenen Personalaufbau der oben zitierten Firmen besteht bei einem anderen Unternehmen eine strukturelle Unsicherheit, da im Moment unklar ist, ob die Firma verkauft oder aufgespalten wird. Damit einher gehen Umstrukturierungen und Mitarbeiterversetzungen ohne deren Zustimmung. So versucht sich jeder zu orientieren, obwohl es keinen Halt gibt. Die Teams „können kein halbes Jahr im Voraus planen, weder von den Themen her, noch hinsichtlich der Teamkonstellation oder wie sich das Unternehmen im nächsten halben Jahr entwickeln wird“. (I6) Dies ist ein sehr unzufriedener Zustand und führt zu *Unsicherheit auf allen Ebenen* (I10).

Hinsichtlich der Personalführung bemerkt eine Personalleiterin, dass „wir merken, dass es viele Mitarbeiter gibt, die gerade jetzt in dieser sehr unsicheren Situation viel mehr engere Führung brauchen.“ (I10)

„Wirklich gute Leute, die gibt es nicht so häufig. Die zu finden und die letztendlich auch bei Laune zu halten ist in der Tat eine Unsicherheit.“, beschreibt ein anderer Interviewpartner (I7).

„Ansonsten gehen wir sehr geplant durchs Leben“ (I9)

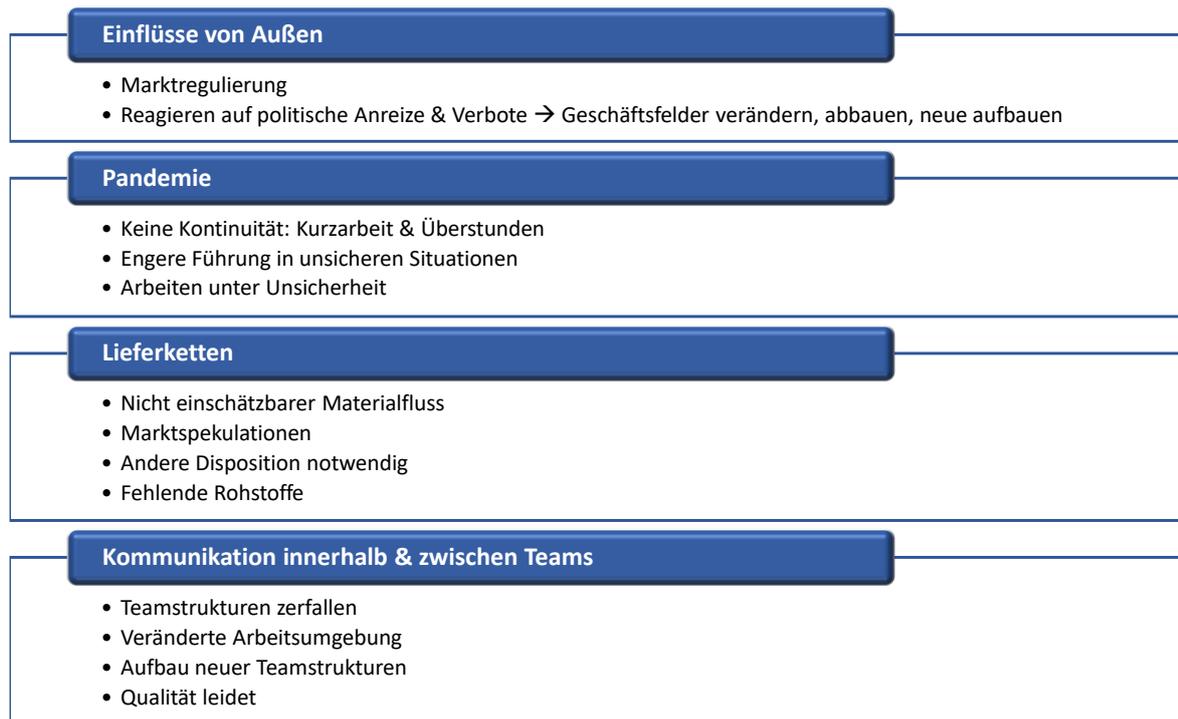


Abbildung 1.2 Größte Unsicherheiten der Führungskräfte (eigene Darstellung)

### 1.3. Sorgenvolle Entwicklung

Wenig Aspekte der großen Unsicherheiten finden sich auch im Abschnitt der sorgenvollen Entwicklungen wider. Allerdings kamen bei dieser Interviewfrage weitere, neue Aspekte hinzu, die im Folgenden zu Lesen sind.

Als sorgenvoll wird „die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung der freiheitlichen, demokratischen Grundordnung“ (I8) sowie der „welt- und wirtschaftspolitischen Lage“ (I6; I11) beschrieben. Zudem gibt es eine „Angst um den (Firmen-)Standort Deutschland“ (I11). *Durch die Inflation sinkt die Kaufkraft rapide. Das macht die Leute unzufriedener und führt zu einer immer größer werdenden Spaltung der Bevölkerung, „was man als Unternehmen natürlich aushalten und kompensieren muss“ (I11).* Gesellschaftlich wird dies mit einer schwindenden *Mittelschicht* begleitet, wirtschaftlich *wird der Mittelstand kleiner* und es entsteht *parallel* eine *Verlagerung bzw. Zentralisierung hin zu den großen Konzernen* (I11).

Ein weiteres gesellschaftliches Thema ist der wachsende Burn-Out der arbeitenden Bevölkerung. „Das fängt bei den Jugendlichen in den Schulen an. Das geht über die Azubis heute, das geht über Studieren und das Studium weiter. Und das ist ein Trend, der nicht aufzuhalten ist. Aber die Frage ist, wie man dem begegnen kann.“ (I3)

*Die Jugendlichen wollen alle mittlerweile 24 Stunden, rund um die Uhr erreichbar sein und überhaupt keine Auszeit mehr haben* (I3). In der Arbeitswelt hat sich seit Corona und der Sensibilisierung hinsichtlich dieses Themas als Schlagwort virtueller Burn-Out oder Zoom-Fatigue herausgebildet. Und es stellt sich die Frage, „wie lange die Menschen so weitermachen können, vor allem wenn es eine Diskussion über das ´neue Normal´ gibt“ (I4). „Welche Auswirkungen wird diese Art von virtuellem Burn-Out langfristig haben, wenn sich die Belegschaft von einer Bürobelegschaft zu einer vollständig virtuellen Bürobelegschaft wandelt?“ (I4)

Als weitere sorgenvolle Entwicklung wird „der Wunsch vieler Unternehmen, in die Cloud-Umgebung zu wechseln“ (I4) eingestuft. Damit einher geht der *Kontrollverlust von Systemen und Informationen*, verbunden mit der Abhängigkeit von Drittanbietern (bspw. bei der *Infrastruktur, Sicherheit, Konfiguration*). „Man muss abwägen, wie viel in diese allgegenwärtige Cloud geht und welche kritischen Systeme man lieber unter seiner direkten Kontrolle behalten möchte.“ (I6) Denn „auf lange Sicht wird es sehr schwierig, diese Systeme wieder zurückzunehmen, weil sie in Drittsysteme eingebettet werden“ und eigene Rechenzentren abgebaut werden, sodass zur *Wiederherstellung keine eigenen Kapazitäten mehr vorhanden* sind. (I6)

Grundsätzlich ist die *Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt besorgniserregend*. Dieses Thema zieht sich wie ein roter Faden durch unsere Interviewfragen und wurde in dieser Studie bereits an unterschiedlichen Stellen aufgegriffen. Mit dem Fachkräftemangel *brechen zudem Qualifikationen und Wissen weg*. (I2). Es wird immer schwieriger „die richtigen Leute mit der entsprechenden Motivation, dem entsprechenden Ehrgeiz zu finden, die sich aktiv bei Herausforderungen einbringen.“ (I5) Einerseits brechen Qualifikationen weg, andererseits stehen wir vor „noch nie dagewesenen Veränderungen von Arbeitsplätzen“ (I1), bei denen *viele überflüssige Tätigkeiten wegfallen* werden (I1). Eine große Sorge gerade für Gewerkschaften, da man die zukünftigen Anforderungen, verbunden mit neuen Tätigkeiten an die Mitarbeiter nicht einschätzen kann (I1).

Aufgrund des Fachkräftemangels sind die *Arbeitgeber hinsichtlich Arbeitszeit, -ort, Flexibilität, etc. kompromissbereiter* geworden und müssen den Arbeitnehmern *mehr Zugeständnisse machen*, um *gut qualifizierte* Mitarbeiter zu finden (I6). Eine Personalleiterin schildert allerdings, „dass die Führung harte Ansagen macht, wer nicht gehorcht, kann sich einen anderen Job suchen (...) Und das erschreckt

mich. Das passt auch nicht wirklich in die Zeit (...) wenn einer meint, er hat eine Lösung für alles und kann die anderen ruhig stellen.“ (I6) Diese Führungshaltung nehme allerdings auch in anderen Unternehmen wieder zu (I6) und wird von ihr als sorgenvolle Entwicklung bewertet.



Abbildung 1.3 Sorgenvolle Entwicklung seitens der Führungskräfte (eigene Darstellung)

## 1.4. Themen, der schlaflosen Nächte

In unserer nächsten Interviewfrage gingen wir noch einen Schritt weiter und wollten von den Führungskräften wissen, was sie nachts nicht schlafen ließ. Erfreulicherweise kann der Großteil der befragten Führungskräfte sehr gut schlafen, die Intension dieser Frage wurde dennoch verstanden und hierzu folgendes aufgeführt:

„Letzten Endes sind es natürlich die ganzen Nachrichten, die man liest“ (I12) sowie die „gesamtwirtschaftliche Großwetterlage, weil wir davon abhängen“ (I10).

Manche Führungskraft verfolgt „der wirklich heftige Fachkräftemangel“ (I9) bzw. der Skill-/Personalumbau (I10) bis in den Schlaf. Viele Geschäftsmodelle werden immer automatisierter und digitaler. Im Zuge dessen werden andere Skills (Fähigkeiten) notwendig. Das bedeutet, dass nicht mehr benötigte Skills abgebaut und neu benötigte Fähigkeiten (die alle am Markt haben wollen) aufgebaut werden müssen (siehe auch Abschnitt 1.3 I1).

Bei manchem Unternehmen ist der Fachkräftemangel bereits so groß, dass Bedarfe nicht mehr gedeckt werden können, weil es einfach nicht genügend Mitarbeiter gibt, die diese Arbeit ausführen (können) (I9).

Ein weiteres emotionales und psychologisches Thema, bedingt durch die Pandemie (hierzu gibt es innerhalb unserer Studie einen eigenen Frageblock ([siehe Kapitel 3](#)) ist „einfach die Hilflosigkeit“, bzw.

dass den Führungskräften in einigen Branchen „wirklich die Hände gebunden sind“ (I12). Dies macht das Thema Mitarbeiterführung und -motivation so schwierig, gerade in Hinblick auf ad-hoc verhängte, branchenspezifische Lockdowns „Man kann noch nicht mal sagen, man hat einen schlechten Job gemacht und hätte vielleicht noch eine Begründung für sich selbst.“ (I12)

Auch strukturelle Unternehmensveränderungen mit neuen Organisationsformen (I1) bereiten schlaflose Nächte. Diese wurden bereits in anderen Abschnitten genauer zitiert.

Es gibt zudem die ein oder andere pflichtbewusste Führungskraft, die sich spezielle schlaflose Gedanken hinsichtlich des eigenen Jobs macht: „Was mich also nachts wachhält, ist die Sicherstellung eines reibungslosen Übergangs und der Kontinuität der Dienstleistungen für unsere Kunden, wenn ich plötzlich unterbesetzt bin.“ (I13)



Abbildung 1.4 Themen der schlaflosen Nächte von Führungskräften (eigene Darstellung)

## 1.5. Strategiekonforme Herausforderungen

Bereits in den letzten Interviewfragen wurde klar, dass die Firmen vielen aktuellen Herausforderungen gegenüberstehen, die häufig Unsicherheiten und auch sorgenvolle Entwicklungen mit sich bringen. In der nächsten Frage ging es deshalb um die Unternehmensstrategie und ob sie die Herausforderung bzw. den Umgang mit diesen Situationen abdeckt- die Strategie quasi als eine Handlungsorientierung bzw. Priorisierung für die Führungskräfte dient.

Ein Geschäftsführer antwortet auf die Frage: „Natürlich haben wir eine langfristige Strategie. Wo geht’s hin? Wo werden wir für unseren Wirtschaftszweig zukünftig Bedarfe sehen? Das heißt, wo sind momentan Entwicklungen am Markt?“ (I3) Wenn eine solche Strategie vorhanden ist, dann werden „damit einige hochrangige Bedenken ausgeräumt“ und jeder Bereich weiß, was er zur Strategieerfüllung beitragen kann (I4). Hierzu muss die Strategie gut beschrieben sein, bzw. *was zu tun ist, gerade wenn sich die Herausforderungen (bspw. durch die Firmenstandorte) lokal unterscheiden und die operativen Probleme sehr individuell sind* (I5).

In einem befragten Unternehmen gibt es „eine definierte Mission und Vision, aber es gibt bisher keinen richtigen klaren Strategieprozess in der Organisation“ (I11), was das *Ableiten der eigenen Bereichsziele, die sinnvollerweise aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, schwierig machte* (I11). Ganz klassisch ging man hier vor und hat einen *Abgleich mit dem Bedarf aus dem Management* vorgenommen. „Man kann sich ja als Abteilung alle möglichen Ziele setzen, wenn das nicht zum Unternehmenserfolg beiträgt, dann ist das natürlich relativ unerreicht. Deshalb haben wir geguckt, was sind die Businessziele, bzw. was ist der Beitrag der Bereiche (...) und haben versucht [dies] in einzelne Maßnahmen zu übersetzen, die darauf einzahlen“ [die Geschäftsziele zu erreichen]. (I11)

Das befragte Unternehmen mit dem wandelnden Führungsverständnis und dem Skillswitch hat den „Personalumbau sowohl in der Unternehmens- als auch in der Personalstrategie abgebildet und auch als Erfolgsfaktor definiert.“ (I10)

Bei der Firma mit der Umstrukturierung sieht es „aufgrund der Eignerstruktur und des anstehenden Inhaberwechsels völlig“ (I5) anders aus. Dieses Unternehmen befindet sich aufgrund dessen aktueller Situation in einer „strategischen Desorientierung. Da gibt es auch keine Vision.“ (I11) Die Führungskräfte sind deshalb im Gesamtunternehmenskontext orientierungslos unterwegs.

In einem großen Konzern lief die Unternehmensstrategie zum Interviewzeitpunkt gerade aus. Allerdings wurde auch noch keine neue Strategie kommuniziert. Die Führungskraft vermutet, dass die „Geschäftsführung selbst nicht weiß, in welche Richtung es geht (... bzw.) einen richtigen Plan hat.“ (I1) Gerade dieses Beispiel zeigt einmal mehr, dass „die Anforderungen zum Thema Strategie deutlich gestiegen sind.“ (I7) Aufgrund der aktuellen Zeit ist es umso wichtiger, dass sich „jedes Business, was erfolgreich sein will“ folgende Frage beantwortet: „Wie definiere ich ein Geschäftsmodell, was für den Kunden relevant ist?“ (I7)

„Strategien müssen im Prinzip permanent angepasst werden [und] halten in der Regel keine zehn Jahre mehr. [Allerdings muss...] die Strategie schon zehn Jahre oder sogar länger angelegt werden... Aber die Implementierung des Plans, also die Taktik hält keine zehn Jahre mehr.“ (I7)

Mit dieser Sichtweise kommt die interviewte Führungskraft zu folgendem Fazit:

„Corona erfordert viel taktisches Verhalten, nicht unbedingt eine Umkehrung einer Strategie“  
 (I7)



Abbildung 1.5 Strategiekonforme Herausforderungen (eigene Darstellung)

## 1.6. Fehlende Abdeckung in der Strategie

Die nächste Frage beschäftigt sich mit den aktuellen Herausforderungen und der Abdeckung dieser Themen in der Strategie. Ist die Unternehmensstrategie coronafest bzw. gab sie auch in dieser Zeit Orientierung und Handlungsprioritäten vor oder wurde die Strategie aufgrund dieser speziellen und einzigartigen Situation unerreichbar? Und gibt es Themen, die eine hohe Relevanz für die Organisation besitzen, allerdings in der Unternehmensstrategie bisher nicht abgedeckt sind?

Auswirkungen durch Corona sind branchenspezifisch (bedingt durch Lockdowns und gesetzliche Regelungen), sodass es zu unterschiedlichen Einschätzungen seitens der Führungskräfte kam. Die Hotellerie, bekanntermaßen als besonders coronagepeinigt, hatte es hier besonders schwer. So erläutert eine Managerin: „man plant natürlich immer, aber [...] jeder Monat sagt einem wieder, dass man entweder falsch geplant hat oder sich wieder anders umplanen muss. Und demzufolge sind wir einfach ständig dabei die Strategie wieder umzulegen.“ (I12)

Grundsätzlich ist es für Organisationen notwendig Handlungsorientierung für ihre Belegschaft herzustellen: „Veränderung in den Märkten, Digitalisierung, Alterspyramide in Europa, [...] wie gehen wir mit unserer Umwelt um. Das sind spürbare Veränderungen und diesbezüglich gilt es eben Strategien zu entwickeln.“ (I7)

Die *Digitalisierung* wird von einer anderen Führungskraft aufgegriffen und, dass *es niemanden im Unternehmen gibt, der sich explizit damit beschäftigt* (I2).

Ein befragtes Unternehmen sieht seinen blinden Fleck beim *demographischen Wandel*. (I9) „Das ist in der Strategie nicht so verankert, dass wir Antworten darauf haben.“ (I9) Zudem muss eine Firma „die [Personal-]Beschaffungsstrategie verändern, die muss man dann den Marktgegebenheiten anpassen. Aktuell ist die Fachkompetenz der handelnden Personen groß, weil sie wissen, wie man auf bestimmte Dinge reagiert. Da ist es wichtig, dass das entsprechende Knowhow vorhanden ist. Und das sehe ich [zukünftig] durchaus als Herausforderung.“ (I8)

Ein zentrales Thema, das oft zu Zielkonflikten führt ist die Ressourcenknappheit. Hier „passt die Strategie nur bedingt zur Planung“ (I10). Die befragte Firma *plant mit einem gleichbleibenden Personalaufwand*. Allerdings müssen *moderne Skills teuer am Markt eingekauft* werden, während *nicht mehr benötigte Skills* (, meist in Verbindung mit geringerer Vergütung,) abgebaut werden sollen. (I10) „Das ist etwas, was nicht gut zusammenpasst.“ (I10)

Bei der Nachfolgeplanung bzw. Besetzung von Schlüsselpositionen stehen einer Führungskraft und dessen Unternehmen „nicht genügend Ressourcen zur Verfügung“ (I13). So hat das Talentaquisitionsteam ein „sehr begrenztes, kurzes Zeitfenster, um die perfekte Person einzustellen“ bzw. im weiteren Verlauf „nicht viele Ressourcen, um ihr zu helfen“, da bereits vakante Stellen besetzt werden und es somit einen ziemlich klaren Schnitt ohne Wissensvermittlung durch den alten Stelleninhaber gibt (I13).

Gibt es von einem zu wenig, so gibt es an anderer Stelle an manchen Dingen einen Überfluss. Demzufolge fehlt das Thema Arbeitsumgebung laut einem befragten Chef in der Unternehmensstrategie. „Letztendlich wird viel Geld rausgehauen für Arbeitsplätze, die man eigentlich effizienter nutzen könnte und [es gibt] viel zu viel Bürofläche.“ (I2)

In der Unternehmensstrategie eines interviewten Managers sind Umsatzvolumen integriert. Aufgrund der aktuellen Liefersituation *funktioniert das Geschäftsmodell dann nicht mehr bzw. war erst mal eine Zeit lang ausgehebelt.* (I1)

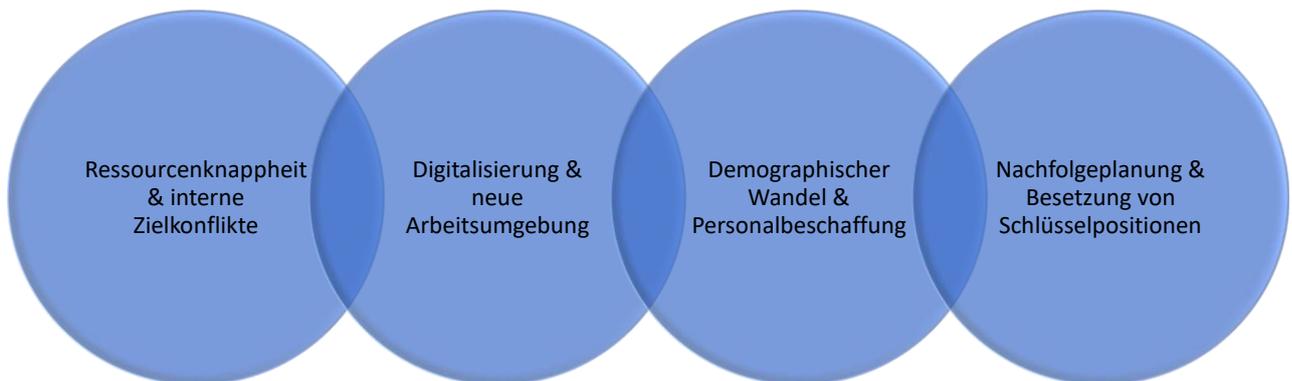


Abbildung 1.6 Relevante Themen, die bisher nicht in der Unternehmensstrategie abgebildet sind (eigene Darstellung)

## 2. Weiterbildungsbedarf

Für uns Management Solution Partner mit dem Schwerpunkt Führungskräfteausbildung und Managementseminare war dieser Interviewblock besonders spannend.

Hier wurden die Themen „wichtige und herausragende Weiterbildungsinhalte“ beleuchtet. Daran schloss sich die Frage an, in welchen Seminaren bzw. Weiterbildungsformaten die Führungskräfte am meisten mitgenommen haben. Es wurde Auskunft darüber gegeben, welche Weiterbildungen die Führungskräfte selbst in der jüngsten Vergangenheit besuchten und zu welchen Themen sie ihre Mitarbeiter fortbilden ließen. Darüber hinaus wurde der Blick in die Zukunft, in die Planung der kommenden Weiterbildungen für die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter gerichtet.

Des Weiteren sind die Weiterbildungswünsche und -themen der Führungskräfte aufschlussreich, die bisher von keiner Fortbildung abgedeckt werden konnten.

Dieser Frageblock schließt mit den Top-Managementbüchern der interviewten Manager ab.

### 2.1. Wichtige & Herausragende Weiterbildungsinhalte

Das *allerwichtigste ist* die Motivation, stellte eine Führungskraft zunächst fest, bzw., dass man *permanent* und auch *intrinsisch lernen möchte* und *Führung eine eigene Disziplin ist* (I7).

„In der Praxis Führungskraft zu sein, schult am meisten und das Feedback, was man dort täglich in den Situationen bekommt.“ (I2) Auch ein anderer Manager *lernte durchs Tun auf die harte Tour* (I12). Allerdings lernen Chefs auch durch *die Beobachtung des Verhaltens von anderen Managern* (6), die sie *bewundern* und *deren Qualitäten und Eigenschaften sie nachahmen möchten* (I12) bzw. auch aus einer *gewissen Distanz* kritisch einzuschätzen, *was diese aus der persönlichen Sicht gut machen* und *was aus der eigenen Sicht anders gemacht werden müsste* (I2).

Manche Führungskraft hat bereits „viel Zeit an der Universität damit verbracht, Führungsqualitäten zu trainieren (I4) bzw. *Vorlesungen zum Thema Führung* besucht (I8). Um die *Basics* und den *Werkzeugkasten einer Führungskraft* kennen zu lernen, sind *Führungsseminare* hilfreich (I8).

Eine Abteilungsleiterin bekam zu Beginn ihrer Führungslaufbahn eine modulare Ausbildung. Diese wurde als sehr prägend und hilfreich empfunden, da man als Gruppe „gemeinsam mit anderen jungen Führungskräften aus dem Unternehmen“ (I10) weitergebildet wurde. Parallel zur

disziplinarischen Führung wurde diese Chefin durch eine Projektleiterausbildung in lateraler Führung geschult (I12).

Auch eine befragte Verantwortliche lobte ein absolviertes Führungskräfteprogramm, das tatsächlich „sehr praxisorientiert war und eben genau dieser Austausch mit anderen Führungskräften situationsbezogen viel mehr bringt, als wenn man nur die reine Theorie vermittelt bekommt.“ (I2)

Darüber hinaus wurden klassische *Weiterbildungen zum Trainer* und *systemisches Coaching* (I5) sowie das *DISC-Modell* (in Deutschland bekannt als *DiSG-Modell*), zum *Verständnis* und als *Orientierung* von menschlichem Verhalten *in konkreten Situationen* genannt (I8). Ebenso wurden Klassiker wie ein *7Habit Training*, bei dem es um die *Persönlichkeit* geht, wie man *anderen gegenübertritt, seine Prioritäten setzt* und auf sein *Team eingehen kann* (I11), genannt.

An dieser Stelle sei ein kurzer Exkurs eines Interviewpartners gegeben, der ein mehrstufiges Verfahren zur Führungskräfteeinschätzung als herausragenden Weiterbildungsinhalt nannte.

Dieses Beispiel zeigt in unseren Augen eine gelungene Maßnahme hinsichtlich der Führungskräfteentwicklung, der Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit sowie einem gelungenen, nachhaltigen Praxistransfer, weshalb wir das Vorgehen an dieser Stelle als Best-Practice vorstellen möchten:

In diesem Unternehmen haben die Teammitglieder ihre disziplinarische Führungskraft hinsichtlich bestimmter Kriterien beurteilt und dabei ganz konkrete Situationen beschrieben, wie sich der Vorgesetzte hierbei verhalten und was dies im Mitarbeiter ausgelöst hat. Das Ganze wurde in einem mehrstufigen, moderierten Prozess mit externer Begleitung durchgeführt und den Beteiligten zurück gespiegelt. Um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten, musste sich die beurteilte Führungskraft mit den Themen auseinandersetzen und abschließend präsentieren, wie sie in Zukunft gedenkt zu führen. (I8)

Zur Weiterbildung zählt zudem die *regelmäßige* Management Lektüre, bspw. von *Harvard Business Review Artikeln* (I2).

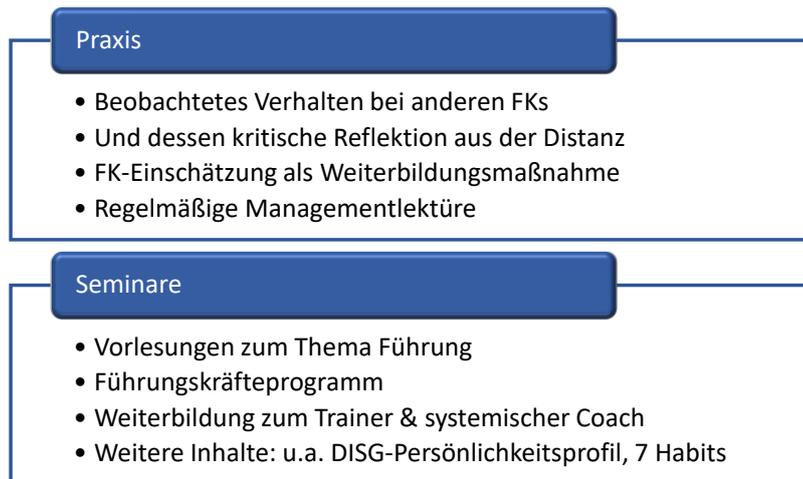


Abbildung 2.1 wichtige und herausragende Weiterbildungsinhalte (eigene Darstellung)

## 2.2. Nachhaltig wirksame Weiterbildungsinhalte

In dieser Frage ging es um „eindrucksvolle und nachhaltig wirksame Weiterbildungsinhalte“ (I9), wie es ein befragter Geschäftsführer passend zusammenfasst.

Bei manch einer Führungskraft begann dies bereits in der eigenen *Lehrzeit durch schlechte Führung, aus der am meisten gelernt wurde* und wo für den Befragten feststand, dass er *seine Mitarbeiter so nicht führen möchte* (I3). Rückblickend ist dieser Geschäftsführer der Meinung, dass es wichtig sei „auch negative Erfahrungen zu machen, weil das, was du nachher umsetzt, ist die Summe der Erfahrungen.“ (I3)

Wichtig ist, dass man sich als Vorgesetzter über *seinen Führungsstil* und dessen *Wirkung bewusst* ist (I7). Hierbei kann es hilfreich sein in bestimmten *Situationen* mit dem eigenen [durch die Weiterbildungen, Lektüre, Praxis, etc. angeeigneten] *Hintergrundwissen* einen *theoretischen Wissenszusammenhang* bzw. *-bezug herzustellen* (I2).

Zwei interviewte Vorgesetzte haben durch das Mentoring ein *eigenes Fachwissen* aufgebaut. Hierbei wurden sie durch *Manager oder leitende Angestellte* unterstützt, die ihren *großen Wissensschatz* mit ihren Mentees geteilt haben. (I4) Dies geschah bspw. in *kurzen Sessions* oder aus *situationsbezogenem Erzählen*, in denen die Mentoren *ihre Sichtweise* mit ihren Schützlingen *teilten* und diese so *aus den Erfahrungen* der alten Hasen für sich *lernen* konnten (I4; I12).

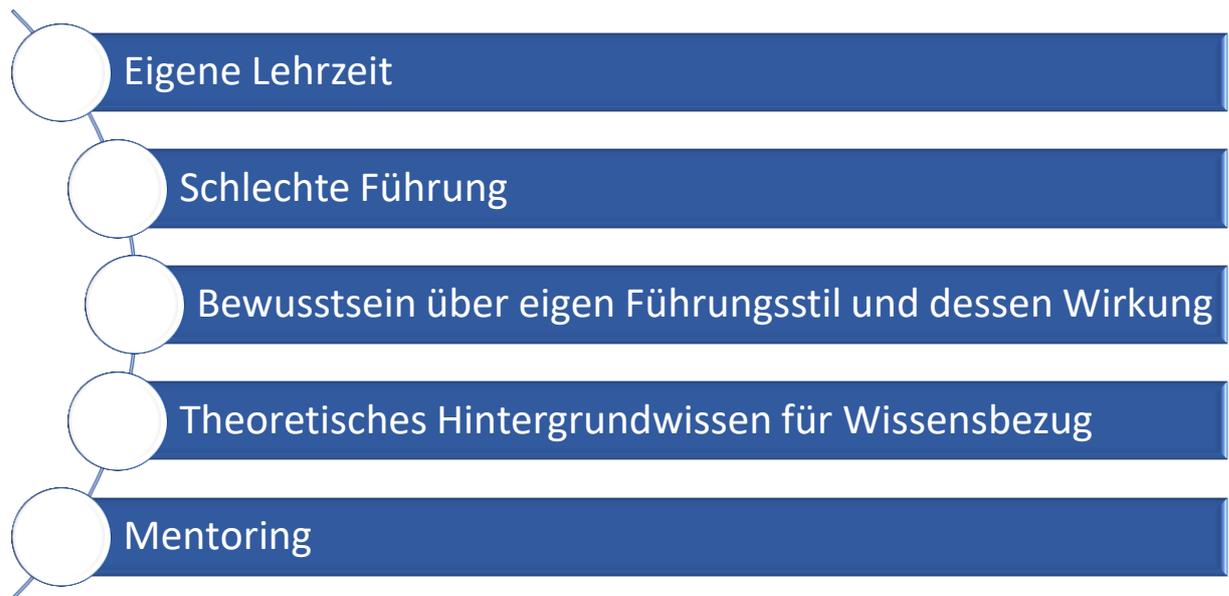


Abbildung 2.2 Nachhaltige und wirksame Weiterbildungsinhalte (eigene Darstellung)

### 2.3. Absolvierte Weiterbildungen der Führungskräfte

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Weiterbildung im Rahmen von Seminaren, Workshops und Veranstaltungen *pandemiebedingt sehr eingeschränkt* war (I9).

Dennoch haben die Führungskräfte *Pflichtteilnahmen* bspw. ein *Managementtraining*, dass *jeder Abteilungsleiter* firmenintern belegen muss (I7) oder *Compliance-Schulungen* absolviert (I12).

Ebenso wurde sich in *fachbezogenen Themen* (I3) wie *Design Thinking*, *Management 3.0* (I10), *Verhandeln mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe*, *Digitalisierung & Mitbestimmung* und *Überzeugend präsentieren* (I1) fortgebildet.

Hinzu kamen *Erfahrungsaustausche* (I8) auf dem gleichen Hierarchielevel und/oder der gleichen Funktion sowie *Trainings* im Bereich *Coaching und Trainer* (I11).

Selbstverständlich ist ein großer Schwerpunkt das Thema *Mitarbeiterführung* (I5), ob als *internes Führungskräfte-Seminar* (I6) oder im Rahmen von *inhaltlichen Vorträgen* vermittelt (I2).



Abbildung 2.3 Absolvierte Weiterbildungen der Führungskräfte (eigene Darstellung)

## 2.4. Absolvierte Weiterbildungen der Mitarbeiter

Im Gegensatz zum pandemiebedingten Rückgang hinsichtlich der eigenen Weiterbildung, wurden die Mitarbeiter weiterhin regelmäßig fortgebildet: „Da läuft viel, weil mir wichtig ist, dass die Kollegen sich entwickeln. Da ist auch die Bereitschaft da.“ (I1) Eine andere Führungskraft berichtet von einem *umfangreichen PE-Angebot* und *wünscht sich, dass ein Mitarbeiter ein bis zwei solcher Seminare* besucht (I10). Auch ein anderes Unternehmen hat eine *Online-Weiterbildungsplattform eingeführt*, auf der *alle möglichen Schulungen angeboten* und im *Selbststudium* absolviert werden können (I8).

Einige Führungskräfte gaben zu Protokoll, dass grundsätzlich sehr *individuell* geschaut wird, *wo ein Bedarf* beim Mitarbeiter ist und wo die bevorzugten, persönlichen *Fachthemen* liegen (I11). Die Mitarbeiter sollen zudem selbst aktiv werden und *benötigten Input oder Sachverstand*, bspw. in Form einer Weiterbildung und sollen dies auch einfordern (I1).

Ein Unternehmen setzt auf einen *internen Wissenstransfer*. Hierzu *meldet sich* ein Teammitglied *freiwillig* für ein spezifisches Thema, über das in *einer Art Miniworkshop* referiert wird. *Der Mehrwert* liegt darin, dass *der „Trainer“*, sprich der interne Mitarbeiter in seiner Expertenrolle, nach dem Workshop *‘nicht weg ist‘*, die Führungskraft einen fundierten Eindruck über die persönlichen *Schwerpunkthemen* und Stärken des referierenden Mitarbeiters erhält und über diese Themen *Diskussionen* teamintern angestoßen werden. (I11)

Schätzungen eines Geschäftsführers zufolge erfolgt die Aufteilung in 80% fachbezogenen und 20% soziale Themen (I3). Als Beispiel für *fachbezogene Weiterbildungen* (I6) wurden folgende genannt (I1; I10; I11):

- Resilienz
- Newleadership
- Neues Denken
- Kreativtechniken: klassische & agil
- Lego Serious Play
- Agiler Coach
- Grundlagenseminare Arbeitsrecht, Betriebs- & Verfassungsrecht
- Gesundheitsmanagement
- Arbeitsmethoden wie Leanmanagement
- Prozessverbesserung

## 2.5. Führungskräfte-Weiterbildungen in Planung

Bei den befragten Führungskräften sind bisher wenig konkrete Weiterbildungsmaßnahmen geplant. Es entsteht eher der Eindruck, dass sich mancher Manager *einfach so informiert, bei dem was er für seine Tätigkeit braucht* (I8). Dies kann bspw. über *einen Erfahrungsaustausch mit Personen, die in der gleichen Hierarchiestufe waren*, erfolgen (I7).

Eine Vorgesetzte besucht eine allgemeine Führungskräfte-Weiterbildung, um „noch mal für bestimmte Themen sensibilisiert zu werden, an die ich vielleicht erst mal gar nicht so denke oder die ich eben gar nicht so präsent habe“ (I2).

Ebenso zählen persönliche Vorlieben wie *Sprachen lernen* (I7) [zur Nutzung für das Business und Privatleben] oder eine *arbeitsrechtliche Beratung* (I11) zu den Weiterbildungsplänen der Führungskräfte.

Spezifische Themen wie *remote Leadership* (I11) oder *Sozialpläne* (I1) stehen ebenfalls auf der Agenda. Ein Klassiker für HR-Führungskräfte sind *Coaching- und systemische Beratungsausbildungen mit Zertifizierungen* (I10).

Ein Manager sucht derzeit nach einem *formalisierten Kurs* zum Thema *Mitarbeitermotivation* und der Umkehr von *negativem zu positivem Stress* (I13).



Abbildung 2.5 Geplante Weiterbildungsmaßnahmen der Führungskräfte (eigene Darstellung)

## 2.6. Mitarbeiter-Weiterbildungen in Planung

Wie bereits in Abschnitt 2.4 thematisiert, erfolgt die Weiterbildung nach *individuellem Bedarf*, der häufig im Rahmen der *Personalgespräche abgefragt* wird, und *stark eigenverantwortlich* (I3) sowie nach den *persönlichen Stärken* der Mitarbeiter (I6).

„Oftmals ist eher das Problem, dass nichts kommt bzw. man denen das aus der Nase ziehen muss.“ (I1)

Ein Unternehmen wird im Rahmen eines *Workshops seine Personalstrategie unter Anwendung agiler Methoden updaten*. Hieraus wird sich die *Weiterbildungsplanung ergeben*. (I10)

Bei einer anderen Firma wurde das *Budget für die Mitarbeiterweiterbildung schon mal gestrichen*. Daraufhin wurde mithilfe eines *Wissensmanagements intern versucht* vorhandenes Wissen zu *strukturieren und weiter zu geben*. (I6)

*Pflichtseminare* und die *Auffrischung sicherheitsrelevanter Themen* (I3) sind ebenso Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung wie Teambuildingmaßnahmen, bspw. in Form eines *Persönlichkeitstest* (I12). Es handelt sich um ein *komplett neues Team*, bei dem *Verständnis für die Person gegenüber* aufgebaut werden soll (I12), indem man sie bspw. einer gewissen Farbe eines Persönlichkeitsmodells [Anmerkung DISC, Persolog, etc.], verbunden mit charakteristischem Verhalten in bestimmten Situationen, einordnet.

Eine Organisation legt *sehr starken Wert auf die Persönlichkeitsbildung von Führungskräften*. Hierfür werden *maßgeschneiderte Inhouse Seminare* eingekauft, da *genügend* zu schulende *Führungskräfte* vorhanden sind. (I9)

Kürzlich wurde bei einem interviewten Unternehmen eine neue *Lernmanagement-Plattform eingeführt*, auf der nun *Online-Kurse* erstellt werden können. Allerdings steht diese *Plattform erst seit Kurzem zur Verfügung* und es gibt hierfür noch *keine relevanten Inhalte oder Anleitung*. „Es ist noch nichts wirklich vorhanden.“ (I13)

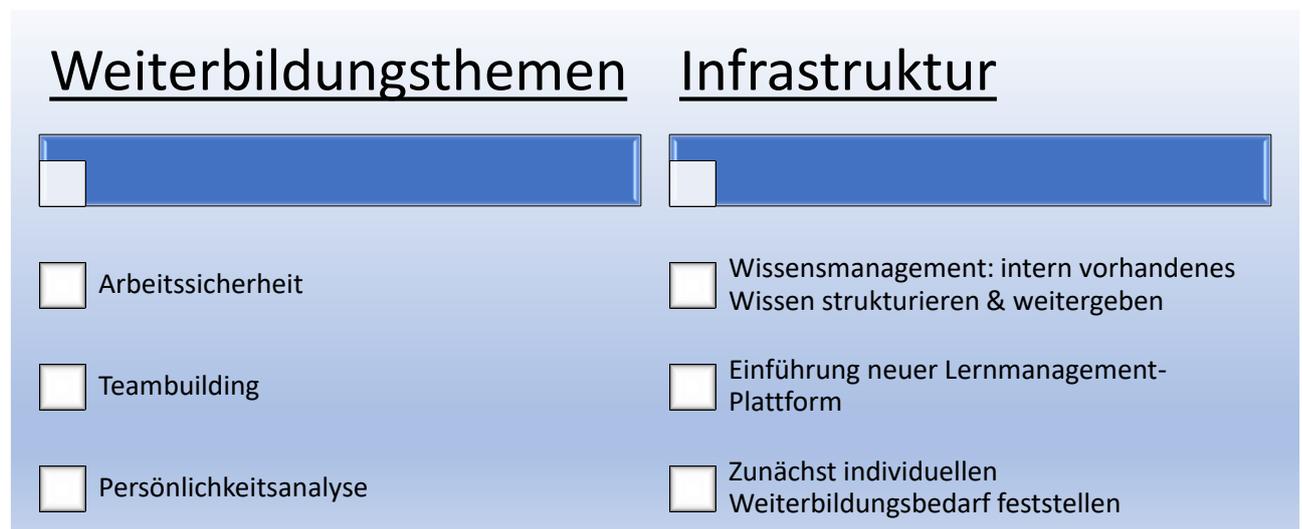


Abbildung 2.6 Mitarbeiter-Weiterbildungen in Planung (eigene Darstellung)

## 2.7. Weiterbildungswünsche

Bei der nächsten Frage wurde ein wenig „Wünsch dir was“ gespielt. Wir wollten von unseren befragten Führungskräften wissen, welche Inhalte, Formate, etc. sie sich bei der Weiterbildung wünschen, bisher allerdings noch nicht fündig wurden.

Grundsätzlich sind Weiterbildungen anhand von praktischen Beispielen, nicht nur bloße Theorie, gewünscht. Eine Führungskraft setzt beim Inhalt der Weiterbildungen „genau die Inhalte [an], die uns jetzt die letzten zwei Jahre [in der Praxis] begleitet haben.“ (I1)

Ein interviewter Geschäftsführer *möchte sich gerne bilden*, allerdings fehlt ihm mittlerweile ein Angebot, *was seiner Kragenweite entspricht* (I9), weshalb ein anderer hoher Manager den *Austausch mit Leuten in ähnlichen Positionen* als nützlicher einstuft (I7).

Der Wunsch ist weniger nach *zertifizierten* Kursen, sondern nach „Weiterbildungsprogrammen, mit denen Manager und Führungskräfte über Trends, Gesetze und verschiedene Aspekte ihrer Position auf dem Laufenden gehalten werden können“ (I4).

Zudem „ist es schwierig bei internen Workshops mal offen zu sprechen und wirklich konkrete Fälle zu diskutieren, da man im Zweifelsfall sehr schnell weiß, über wen wird gesprochen. Selbst wenn man nicht über Namen redet.“ (I11)

Weiterbildungen sind wichtig, da „viele Schulungen auf Manager- und Führungsebene zu besseren Leistungen für das Unternehmen führen.“ (I4)

Ein Geschäftsführer zieht für sich einen Großteil seines Wissens *aus Universitätskursen, strategischen Management- und Marketingkursen*. Allerdings werden diese *Kernthemen laut ihm nicht allgemein auf dem Markt angeboten*. Sicherlich gibt es eine *Menge allgemeiner Führungsschulungen*, aber er hat in seinen Augen noch *kein wirklich gutes Programm* gefunden. (I5)

Neben der formalen Weiterbildung bedarf der *Umgang mit Menschen* „mehr als nur eine Schulung, „das muss tatsächlich eine Ausbildung sein“ (I5), „um aus den Leuten, die bereits eine Führungsposition innehaben, [wirkungsvolle] Führungskräfte zu machen.“ (I13)

Somit wird ein Lernmanagement-Schulungsprogramm für alle Leute, die in der Geschäftsführung tätig sind, als großer Bedarf gesehen. (I13)

Grundsätzlich wird der Schulung von Führungskräften in Unternehmen nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt. Viele Organisationen haben noch nie ein formalisiertes Führungsprogramm gesehen, das Managern angeboten wird. (I13)

„Wenn unsere Mitarbeiter wirklich unser wertvollstes Kapital sind, dann müssen wir in ihre Fähigkeiten investieren, nicht nur sich selbst, sondern auch die Mitarbeiter unter ihnen zu führen und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter unter ihnen zufrieden sind und sich nicht überfordert oder unterschätzt fühlen. Und das alles kommt von der richtigen Führung. Wir sind es uns selbst und den Menschen, die mit uns zusammenarbeiten, schuldig, dass wir das nötige Rüstzeug haben, um erfolgreich zu sein und den Menschen, die uns unterstellt sind, ebenfalls zum Erfolg verhelfen.“ (I13)

Nicht nur in den hohen Hierarchieebene gibt es einen Bedarf nach Führungstrainingskursen. Ein weiterer Manager wünscht sich einen maßgeschneiderten Ansatz für die Zielgruppen (I4):

- aufstrebende Manager, zur Vorbereitung auf diese Position
- ein Trainingsprogramm für neue Manager, damit sie auf ihrem Weg immer besser ausgebildete Führungskräfte werden können
- sowie Formate für bereits erfahrene Vorgesetzte.

Prinzipiell ist der Wunsch groß *Trainingsinhalte vom Seminarraum* langfristig in die berufliche Praxis zu *transportieren* (I5), denn vielen Unternehmen fehlt der *Verstetigungsgedanke* (I10). „Wir beschäftigen uns immer noch mit dem Thema ´da geht jemand zum Seminar, lernt viel, freut sich, drei Wochen später vergessen´.“ (I10) „In Zukunft wird es viel wichtiger sein, da mehr Nachhaltigkeit reinzubringen.“ (I10)

Zudem bestehen konkrete Wünsche nach *zeitgemäßer* und gendersensiblen *Führungsschulungen*: „Wir Frauen führen anders als Männer, wo liegen da die großen Unterschiede und worauf sollte man da als Frau drauf achten, weil es Männer zum Teil einfach völlig anders interpretieren oder es als Schwäche auslegen.“ (I6)

Das Thema „Internationalität in Teams“ wird ebenfalls als ´unzureichend in Schulungen abgedeckt´ eingeschätzt.

Hier ist der Wunsch, „die 10 Hauptmenschen[kulturen/ethnien] in Verbindung mit Religion aus einer professionellen Quelle vorgestellt zu bekommen“ (I12). Damit man als Chef weiß, worauf man [bei der Zusammenarbeit] achten muss, ohne den Mitarbeiter fragen zu müssen (I12).

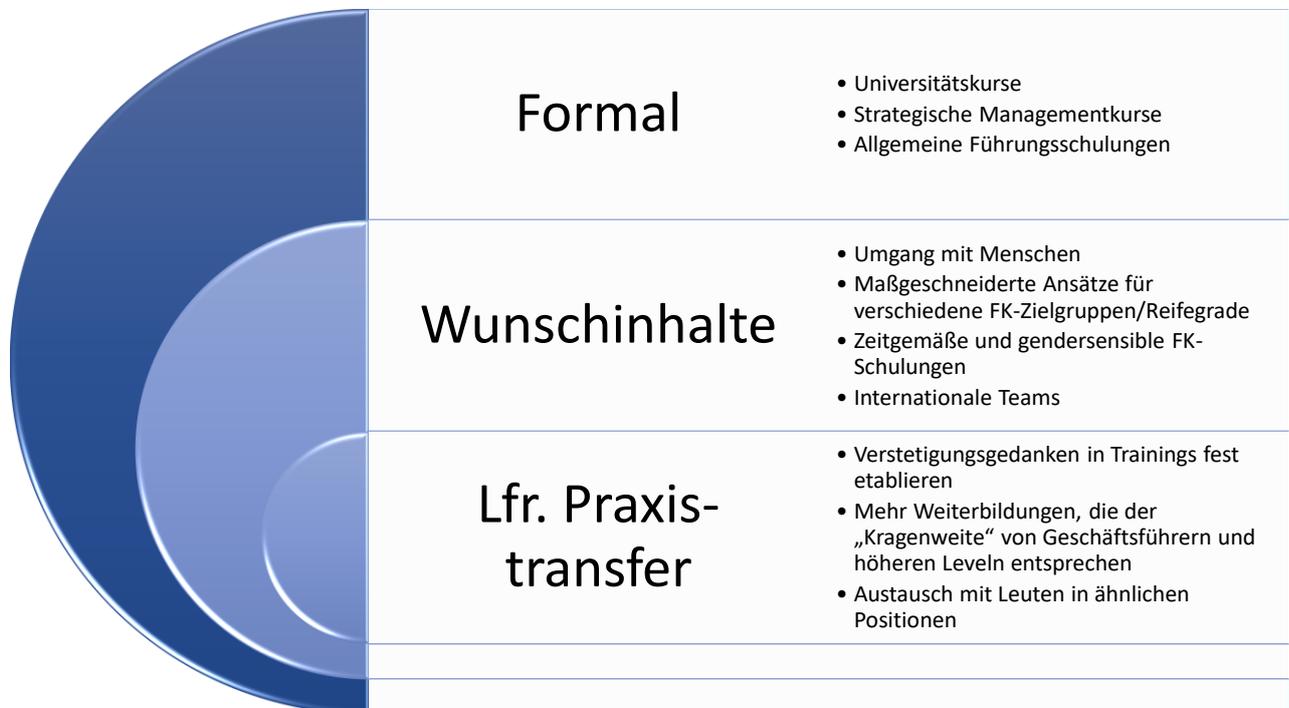


Abbildung 2.7 Weiterbildungswünsche (eigene Darstellung)

## 2.8. Top Managementbücher der Führungskräfte

Bei dieser Frage wurden die Führungskräfte aufgefordert uns ihre Top 3 Managementbücher, die sie gern gelesen und geprägt haben zu benennen.

Neben Bestsellern wie „Die 7 Wege von Stephen R. Covey“ (I5) wurde auch Malik (bspw. „Führen, Leisten, Leben“ (I8; I9) sowie „Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation“ (I9) gelesen, „weil es irgendwie dazu gehört.“ (I3)

Auch themenbezogene *Impulse als Hörbücher* (I11) oder *Biographien von Sportlern* (I3) zählen zur regelmäßigen Managementlektüre der Chefs.

Darüber hinaus gab es bei dem ein oder anderen Interview eine persönliche, kurze Zusammenfassung zum jeweils genannten Werk dazu. An dieser Stelle werden zwei Beschreibungen aufgeführt:

- Beim Werk von Christiane Windhaus „Das flüssige Ich“ geht es darum, *seine eigene Persönlichkeit in einen Zustand zu bringen, in dem ich sehr flexibel, also flüssig, auf verschiedene Situationen oder Anforderungen reagieren kann* (I10). In der heutigen Zeit mit den aktuellen Herausforderungen ist dies besonders nützlich und gar notwendig.
- Eine Zusammenfassung aller *Skills und Kompetenzen* sowie deren *trennscharfer* Abgrenzung findet man in „For your Improvement“ (I10) von Michael M. Lombardo und Robert W. Eichinger.

In der Abbildung sind alle genannten Werke der befragten Führungskräfte zu finden.

# Buchempfehlungen: Managementliteratur



Macht der Disziplin  
-Roy Baumeister & John Tierney



Führen, Leisten, Leben  
-Fredmund Malik



Führung und Zusammenarbeit in Märchen und Arbeitswelten  
-Rolf Wunderer

Schnelles Denken, langsames Denken  
-Daniel Kahnemann



Die Lösung bist DU!  
-Matthias Krieger



The Lean Start Up  
-Eric Ries



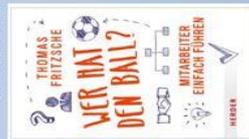
Wealth of Nations  
-Adam Smith



Mythos Motivation  
-Reinhard Sprenger



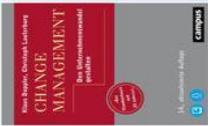
Wer hat den Ball?  
-Thomas Fritzsche



Der Weg zu den Besten  
-Jim Collins



Change Management  
-Klaus Doppler & Christoph Lauterburg



Das flüssige Ich  
-Christian Windhausen & Brigitte Rita Reifferscheidt



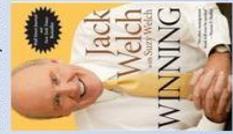
Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation  
-Fredmund Malik



Quiet Leadership  
-Carlo Ancelotti



Winning  
-Jack & Suzy Welch



Mindful Leader  
-Esther & Johannes Narbeshuber



Immunity to Change  
-Robert Kegan & Lisa Laaskow Lahey



The Theory of the Firm  
-P. J. Curwen

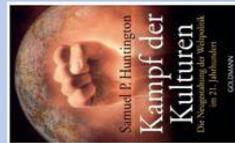


The Art of the Start  
-Guy Kawasaki

Die 7 Wege zur Effektivität  
-Stephen Covey



Kampf der Kulturen  
-Samuel P. Huntington



Personalmanagement  
-Meinulf Kolb



Abbildung 2.8 Managementliteratur (eigene Darstellung).

### 3. Umgang mit der Pandemie und deren Auswirkungen

In diesem Themenblock unserer Führungskräftestudie wird ein aktuelles Thema beleuchtet, während die beiden ersten Frageblöcke (aktuelle Herausforderungen & Themen, Weiterbildung) über die Auflagen der Studie gleichbleiben, finden sich hier wechselnde, themenbezogene Fragestellungen.

In der Studie 2022 beschäftigt sich das aktuelle Themenfeld mit dem alles beeinflussenden Thema Corona, welches sich selbstverständlich bereits im ersten Frageblock bei den aktuellen Themen und Herausforderungen wiederfindet.

In diesem Abschnitt wird genauer auf die pandemiebedingte Veränderung der Führungskräftearbeitsweise sowohl kurzfristig, als auch langfristig eingegangen.

Des Weiteren wurden die Führungskräfte nach anhaltenden und kommenden Änderungen in ihrer Arbeitsweise gefragt.

Spannend zu erfahren war zudem, was in der Pandemiesituation zu Beginn (bspw. Strategien, Methoden, Tools, etc.) und was im Nachgang hilfreich war, wenn man mit einer gewissen Distanz auf die Situation schaut.

#### 3.1. Pandemieauswirkungen auf die Arbeitsweise von Führungskräften-kurzfristig

Corona war *offensichtlich ein Schockmoment für alle* (I6), in dem die meisten *irritiert* waren und der zum *Stillstand* führte (I5). Das Wichtigste zu Beginn war „sich zu schütteln und einfach wieder in Bewegung zu kommen, damit man wieder miteinander kommuniziert, miteinander Wege findet zu sprechen und Führung zu finden- einfach wieder anzufangen.“ (I5)

Positiv gesehen, *lernt man mit den Unsicherheiten umzugehen und trotzdem gut schlafen zu können* (I9).

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die *Mitarbeiter unter einer viel größeren Belastung gearbeitet* haben, da sie *sich hinsichtlich der Arbeitskultur in verschiedenen Arbeitsumgebungen zurechtfinden und orientieren* mussten (I2). Auch die Führungskräfte selbst waren einem *gestiegenen Druck* ausgesetzt und mancher wusste nicht, ob er (bspw. finanziell bedingt) seine *Mitarbeiter halten kann*, was eine große *mentale Belastung* darstellte (I12).

Die Pandemie brachte nicht nur negatives mit sich, sondern auch einen *Wegfall von Reisetätigkeiten*, der zu einer Zeitersparnis führte, da *wöchentliches Fliegen* (I7) oder der *Stau im Auto* (I3) keine eliminierenden Faktoren mehr waren.

Die größte Herausforderung bestand in einer *ziemlich eingeschränkten Kommunikation* via *Telefon oder Web* (oft bei ausgeschalteter *Kamera*), sodass die *Emotionalität* und die *Soft Facts* auf der Strecke blieben (I1).

Wenige Führungskräfte hatten *schon vorher mit Videokonferenzen gearbeitet* und somit war es für viele von ihnen Neuland (I7).

Dennoch hat mancher Chef *aus Sicht des Arbeitsstils nur geringe Auswirkungen gespürt*, „da sich die Arbeit gut in eine Fernarbeit übertragen lässt.“ (I4)

*Beim Gros hat es gut funktioniert*, allerdings ist *mobile Arbeit nicht für jeden Mitarbeiter geeignet* und es gibt *Grenzen* (I11), etwa wenn *Papier lastig gearbeitet* wird (I6; I11). Zu diesem Zeitpunkt verfügte auch nicht jeder Mitarbeiter über einen *Laptop*, mit dem die Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt werden konnten (I6).

Im Homeoffice musste das *Team digital zusammengehalten* werden (I6), was eine Kompetenzerweiterung hinsichtlich *Remote Leadership* (I8; I11) notwendig machte. Gut, wer sich *als Manager* hier bereits *Soft Skills* aufgebaut hatte, die er nutzen konnte (I13).

Hinzu kamen die *virtuellen Formate zum Austausch*, wo bspw. *Mentimeter* und *Break out Sessions* genutzt wurden (I10). Das machte die *digitale, informelle Kommunikation ganz schön schwierig* (I6) und war eine *technische Herausforderung* dies auch zu *moderieren* und für den Informationsaustausch zu sorgen, sodass *alle, die was wissen müssen, zum richtigen Zeitpunkt erreicht* werden und *an einem völlig anderen Ort kommuniziert* wird (I6).

Zusätzlich waren tägliche Abstimmungen (I6; I10; I11), um sich *gegenseitig an unterschiedlichen Standorten über die aktuellen Regelungen* und damit verbundenen *Handhabungen* zu informieren, notwendig (I6). Dies wurde mancher Abteilung *zu viel* und es wurden andere Formate und Lösungen gefunden (I10).

„Sicherlich hat die Pandemie im Bereich Sozialisierung gesamtgesellschaftlich gesehen die größten Auswirkungen herbeigeführt. Die Mitarbeiter sind zu Hause, keiner geht mehr raus und es fehlt der

soziale Aspekt der emotionalen Gesundheit, so dass der Mitarbeiter möglicherweise der Einsamkeit oder Isolation und all diesen Dingen ausgesetzt ist.“ (I4)

Gerade *in Büros, wo in engem Austausch gearbeitet* (I6) und man sich mit *seinen Kollegen zusammen verbunden fühlt* (I13) fiel der Wechsel ins Homeoffice schwer.

„Selbst wenn man sie dort drüben nur tippen hört, weiß man, dass man Teil von etwas ist. Wenn ich [im Homeoffice] tippe, ist es still. Ich habe das Gefühl, dass dabei etwas verloren geht und ich weiß nicht, wie ich das beheben soll.“ (I13)

Durch die virtuelle Kommunikation *fällt jetzt alles weg und man beschränkt sich auf die sachliche, nüchterne Wortwahl* (I1) in digitalen Onlinemeetings. Eine Führungskraft hat beobachtet, dass hierbei der *Umgangston härter geworden ist* und die *Fronten nicht mehr so leicht aufgehen, als wenn alle zusammen an einem Tisch sitzen*. Dies kann auf die mangelnde Reife der *Konferenzsysteme* zurückgeführt werden, bei denen *nur einer reden kann*, eine Diskussion allerdings häufig von einer „Undiszipliniertheit des Reinwerfens“ lebt. *Die Lösungsbereitschaft ist nicht so hoch, als wenn man zusammensitzt*. (I3) Möglicherweise liegt dies auch an der physischen Trennung der Gesprächspartner. Nach der Videokonferenz wird die Kamera ausgeschaltet und jeder arbeitet direkt an seinem Schreibtisch weiter. Verlassen alle zusammen den Meetingraum, so ist man im Nachgang noch zusammen. Hierbei ist es angenehmer geklärte Fronten und eine gemeinsame Lösung gefunden zu haben, sodass man sich ohne Differenzen auf dem Büroflur begegnen kann.

Eine Führungskraft *hält Besprechungen ab, bei der es nicht in erster Linie um die Arbeit geht, sondern um das Handwerk drumherum*, um die *eigenen Fähigkeiten im Team wöchentlich weiter zu entwickeln*. „Meine Mitarbeiter sind alle dezentral untergebracht, also müssen sie sich durch mich mit der größeren Organisation verbunden fühlen, und so finde ich Themen, die für uns relevant sind.“ (I13)

Eine andere Möglichkeit des sozialen Kitts, ist die *virtuelle Schaffung einer eigenen Kaffeeküche* und *sehr sensibel auf die einzelnen Gesichter im Bildschirm zu gucken*: „Gibt es irgendwo jemanden, wo man merkt, der sitzt schon mehrere Tage nicht mehr glücklich hinter dem Rechner, dann sollte man da mal nachhaken.“ (I10)

Als stressig beschrieb ein interviewter Manager die mangelnde Strukturierung seines Arbeitstages. Es sei alles *viel chaotischer* und die Aufgaben sind ohne klare Priorisierung, *alles ist wichtig*. Früher sei er *zur Arbeit gegangen, dann kam er anschließend nach Hause*. Die Arbeit hatte *einen Anfang, Mitte und ein Ende*. Diese klare Abgrenzung fehlt vielen Beschäftigten während dem Homeoffice. (I13)

Als Fazit lässt sich dennoch positiv festhalten:

„Allerdings haben wir jetzt gelernt, in der Pandemie, dass Arbeiten von zu Hause aus möglich ist ohne Probleme, kleine Einschränkungen klar. [...] Dies hätte man vor zwei Jahren so in dieser Vehemenz wahrscheinlich so nie durchgebracht ohne diese Rahmenbedingungen. Das sehe ich so [...] als ein positiver Aspekt.“ (I8)

Sowie die „Erkenntnis: Mit Videokonferenz geht das alles.“ (I7)



Abbildung 3.1 Kurzfristige Pandemieauswirkungen auf die Arbeitsweise von Führungskräften (eigene Darstellung)

### 3.2. Pandemieauswirkungen auf die Arbeitsweise von Führungskräften-langfristig

Grundsätzlich wurde uns allen schmerzhaft *bewusst, dass im Leben nicht alles planbar ist*. Und dass *Dinge nicht immer in unserer Macht stehen*. Langfristig ist es wichtig *nicht wieder in eine solche Schockstarre zu verfallen, sondern tatsächlich einfach in Bewegung und in Verbindung zu bleiben, sich auszutauschen und mehr in Lösungen zu denken*. (I5)

Aktuell geht es darum in sich *in eine andere Arbeitskultur hineinzufinden, in der man sich auch wieder verändern muss*. Hierbei wird die *Durchführung von Videokonferenzen* weiterhin hoch sein, weil sie einfach *effizienter* als Offline-Treffen sind. (I2) Dies geht mit einer *schnelleren Digitalisierung* und einer *Reduzierung von 50-80% der Reisetätigkeiten* einher (I7). Zudem wird die Zusammenarbeit in *internationalen Unternehmen hybrid* (I7) und ein *Wechsel zwischen Büro und Homeoffice* deutlich

*flexibler* werden, wobei *wichtige persönliche Gespräche immer noch persönlich geführt* werden sollen (I10) - so der Konsens der befragten Vorgesetzten.

Dies macht die informelle *Beziehungspflege* unter den *Führungskräften* verschiedener *Abteilungen* schwieriger. Begegnete man sich früher zufällig auf dem Flur oder in der Kaffeeküche, „muss man nun einen Termin vereinbaren, man muss vor einer Kamera sitzen und man muss die richtige Agenda haben.“ (I13) Denn leider haben sich diese gelegentlichen Zusammenkünfte *nicht mehr organisch ergeben*. „Das ist also eine Herausforderung, die hartnäckig und allgegenwärtig ist.“ (I13)

Ein Unternehmen führt seine *Vorstellungsgespräche nun online*. Obwohl durch eine Videokonferenz nicht eingeschätzt werden kann, *wie ein Mensch im Raum wirkt* und *es fehlt* immer noch der Handschlag zur *Begrüßung*, kommt man dennoch zu *einer validen Auswahlentscheidung*. Allerdings wurde eine *Probearbeitstag* für die Bewerber *in der engeren Auswahl* eingeführt, (I8) da man sich in solchen Gesprächen verstärkt auf die *Zahlen und Fakten beruft* (I1) und ein persönliches Kennenlernen den Bewerbungsprozess abrundet.

Hinzu kommt eine *engere Taktung* des Arbeitstages sowie der Wegfall der *Erholungsphasen* während man *im Auto Musik, Radio oder Nachrichten hörte*. Dieses *Level* ist auf Dauer *nicht gesund*. (I3)

Eine Führungskraft beschreibt den *Outlookkalender früher als Arbeitsinstrument und Hilfsmittel, mittlerweile ist er Existenzgrundlage in den Unternehmen* (I6). „Er wird von früh acht bis 19 Uhr einfach durchgeplant, sobald keine Lücke oder Blocker drin hast, zwack hat man sofort einen 30-60 Minuten Termin drin. Früher hatte ich vielleicht 3-5 fixe Termine am Tag gehabt, die im Outlookkalender standen und der Rest war frei verfügbare Zeit. Mittlerweile sind die Tage mit 10-12 Terminen durchgetaktet und da geht einer in den anderen über, was die Zeit der Nacharbeit von Terminen völlig eliminiert. Das macht das Arbeiten als Führungskraft auch relativ schwer und das Zeitmanagement hat noch einen viel höheren Stellenwert gekriegt als vorher und bricht eben oft ins Private rein. Oft habe ich Telefonate, die bis 20 Uhr gingen. Das merke ich nicht nur bei mir, sondern auch bei den Kollegen.“ (I6)

Trotz all der Herausforderungen hat sich in den Firmen über *die Zeit ein sehr gutes Vertrauensverhältnis* aufgebaut, was *eine sehr gute Zusammenarbeit* ermöglicht (I6).

„Das sind auch gute Entwicklungen, mit denen muss man halt achtsam umgehen, aber auf jeden Fall wird das auch so bleiben.“ (I10)

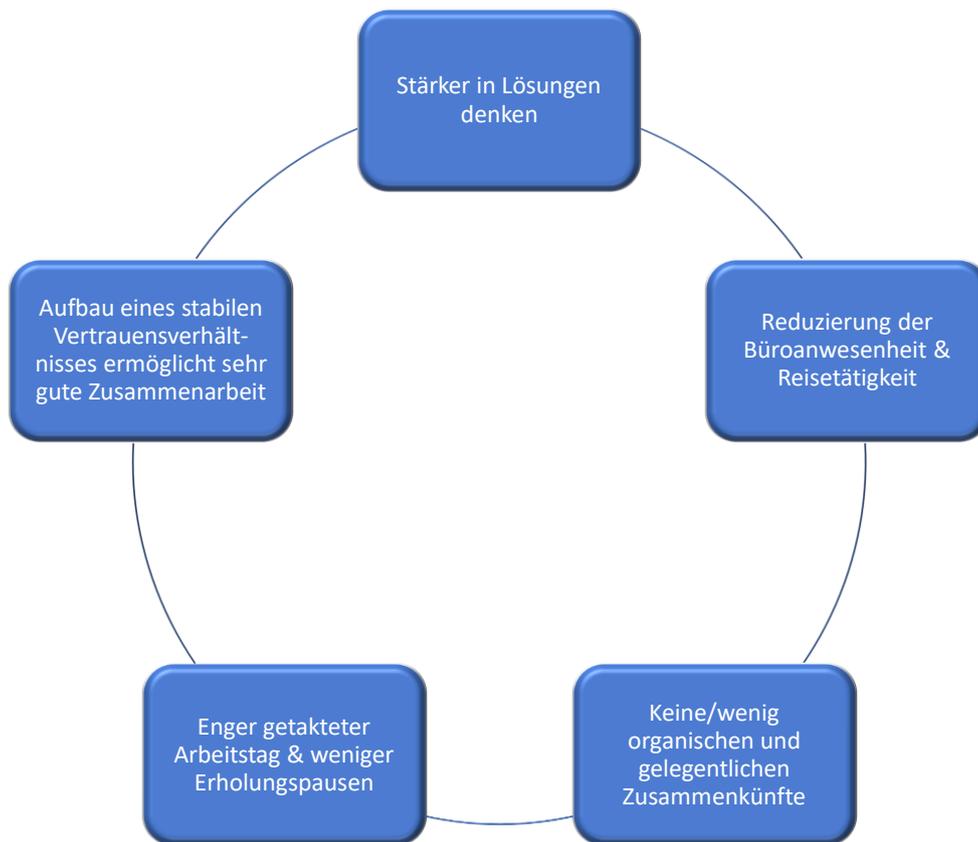


Abbildung 3.2 Langfristige Pandemieauswirkungen auf die Arbeitsweise von Führungskräften (eigene Darstellung)

### 3.3. Prognostizierte anhaltende Änderungen in der Arbeitsweise von Führungskräften

Das *Hybridmodell*, also ein Mix aus Homeoffice/*mobiler Arbeit für mindestens zwei bis drei Tage* (I1) und Büroanwesenheit, wird in vielen Firmen bereits als 'New Normal' beibehalten (I1; I2; I7; I10; I13). Ein Unternehmen ging sogar so weit *dauerhaft ein neues Büro* mit dem Namen „Work from Anywhere“ (I13) zu eröffnen. Hier müssen die Leute *nur viermal im Jahr ins Büro kommen*, sind an *keinen lokalen Standort gebunden und werden gebeten, wenn es angebracht ist, sich persönlich mit ihrem Team zu treffen* (I13).

Allerdings werden für die *hybride Zusammenarbeit auch mehr Regeln*, die eine gewisse *Einheitlichkeit* gewährleisten und als *Leitplanken für alle* im Rahmen der *Unternehmenskultur* dienen, notwendig. Innerhalb dieser können sich Abteilungen noch einmal spezifischerer Absprachen bedienen, ein komplettes Auseinanderfallen in einzelne *Abteilungskulturen* möchte man so verhindern. (I10) Generell müssen sich Unternehmen zukünftig fragen, *wie modern* wird innerhalb der Firma *kommuniziert*, bzw. wie wird *diese Kommunikation weiterentwickelt*. Hierbei entstehen ganz neue *Innovationsgedanken*. (I2)

Konsens ist, dass es keinen Sinn macht für ein *normales Meeting* „3 Stunden irgendwo hinzufiegen“ (I7) bzw. „einen ganzen Tag unterwegs sein muss“ (I12), sondern dies nun *online* (I12) bzw. per *Videokonferenz* (I7) durchführen kann. Diese Zeiteinsparung wirkt sich positiv auf die *Work-Life-Balance* der *Führungskräfte* aus, die während Corona verstärkt *gemerkt haben, wie wichtig die eigene Familie bzw. der Ausgleich zum Job* ist (I12).

Dem steht die *Verflechtung von Berufs- und Privatleben* gegenüber, was ebenfalls eine Begleiterscheinung von *Corona* ist. Dabei ist „man eigentlich immer verfügbar, eigentlich wie in der Unternehmensberatung früher. Das ist übergriffiger geworden. Es wirkt so, dass mehr erwartet wird.“ (I6)

Der Trend geht zur weiteren *Digitalisierung* (bspw. von *Prozessen*) und nun ist es wichtig, dass jeder seine *eigene Ordnung in der digitalen Welt findet* (I3). Dadurch werden wir *immer mehr Softwareanwendungen bekommen* und die *Verweildauer der Programme wird immer kürzer*. Zudem steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter: gab es früher noch Schulungen, in denen die Anwendungen den *Mitarbeitern nah gebracht* wurden, werden diese heute lediglich *installiert und es gibt eine Infomail*. Der Mitarbeiter soll sich im Selbststudium mit der Software vertraut machen. *Die Sachen werden immer komplizierter und umständlicher und vieles, was funktionieren müsste, eigentlich nicht funktioniert*. Deshalb benötigen Firmen *ganzheitliche Software-Konzepte*, denn bei den *vielen digitalen Anwendungen, sollte es eine gute Strategie geben*. (I6)

Hinzu kommt das Betreiben eines gewissen *Selbstschutzes* (I10), um dem Zoom-Fartigue vorzubeugen. Da man sich in Videokonferenzen oft die ganze Zeit selbst sieht, ist man in permanenter Eigenkorrektur (gerade Sitzhaltung, liegen die Haare, etc.), was für die Augen sehr anstrengend ist und zudem unheimlich viel Gehirnkapazität in Anspruch nimmt, weshalb diese Meetings so müde machen. Aus diesem Grund wird die Kamera in den Onlinemeetings bspw. bei Vorträgen bewusst ausgeschaltet bzw. auch entsprechend angekündigt: „Das ist jetzt gerade ein Vortrag, macht ruhig die Kamera aus.“ (I10) und den Beteiligten so eine notwendige Erholung, Privatsphäre und *Ruhe* verschafft. (I10)

Eine Führungskraft beschreibt sich nun als *viel liberaler, offener und freier* und es wird nach Möglichkeiten geschaut, *nicht Gründe gefunden, was nicht geht*. Hinzu kommt *ein proaktiver*

Austausch mit den Mitarbeitern und der Fokus auf Mitarbeiterbindung, da die Leute wechselbereiter werden. (18)

„Führung muss sich in Zukunft darauf beziehen, die Verbindung und die Beziehung zu den Mitarbeitern auch noch besser zu stärken.“ (18)

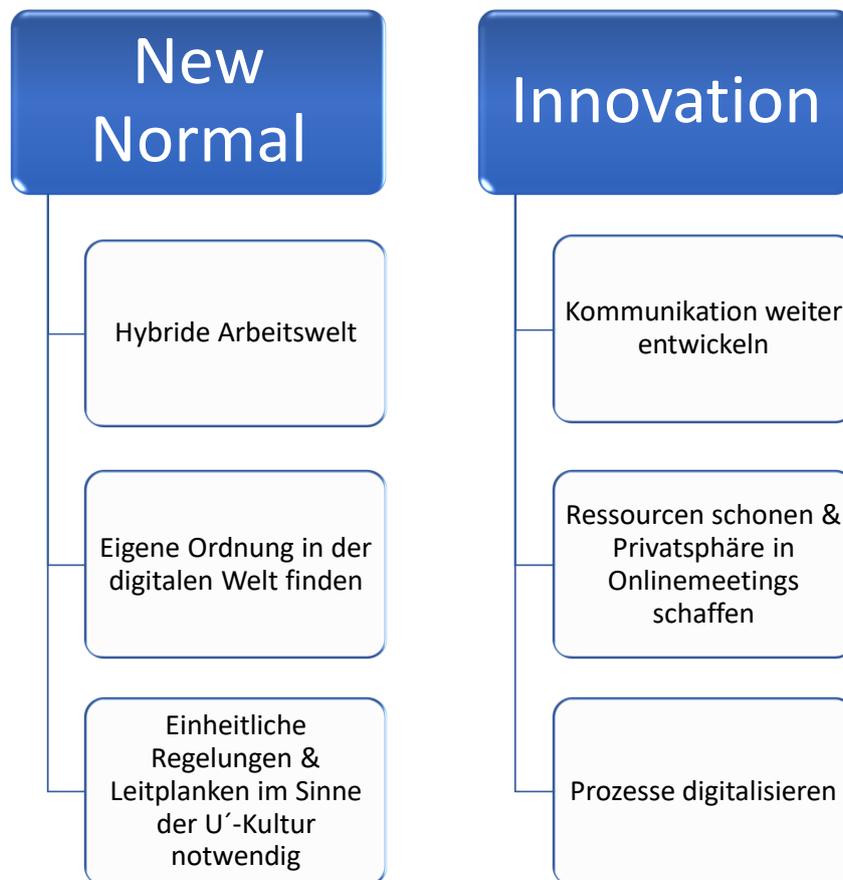


Abbildung 3.3 Durch Corona anhaltende Änderungen in der Arbeitsweise von Führungskräften (eigene Darstellung)

### 3.4. Prognostizierte kommende Änderungen in der Arbeitsweise von Führungskräften

Darüber hinaus wollten wir von den Führungskräften wissen, welche kommenden Änderungen sie in ihrer Arbeitsweise als Vorgesetzte sehen bzw. erwarten werden.

Hierbei gab es zwei grundsätzliche Bewegungen:

Die einen sind der Meinung, dass *die Mischung aus Präsenz und online nicht mehr weggehen wird* und es deshalb wichtig wird, *beide Formate bewusst einzusetzen* (I3; I11; I12). Andere sehen eine gewisse *natürliche Verschiebung zurück zu den bestehenden Mustern* (I4), da es für das Unternehmen und die Teams *einen unersetzlichen Wert hat physisch zusammen zu sein* und dass es *dafür keinen Ersatz* geben kann (I13). Hierbei sei bedacht, dass der *aktuelle Bürobestand sehr alt ist* und *kaum den modernen heutigen Anforderungen für Klimatisierung, Digitalisierung und modernen Kommunikationsflächen genügt*, sodass wir zukünftig *andere*, bzw. modernisierte Bürogebäude benötigen werden (I3).

Des Weiteren werden *Unterschriften* zunehmend digitalisiert (I3). Und die *Anforderungen der Mitarbeiter* an ihre eigenen Vorgesetzten werden mit der *Vielfältigkeit* (bspw. hinsichtlich Generationen, Kultur, etc.) steigen (I5; I12).

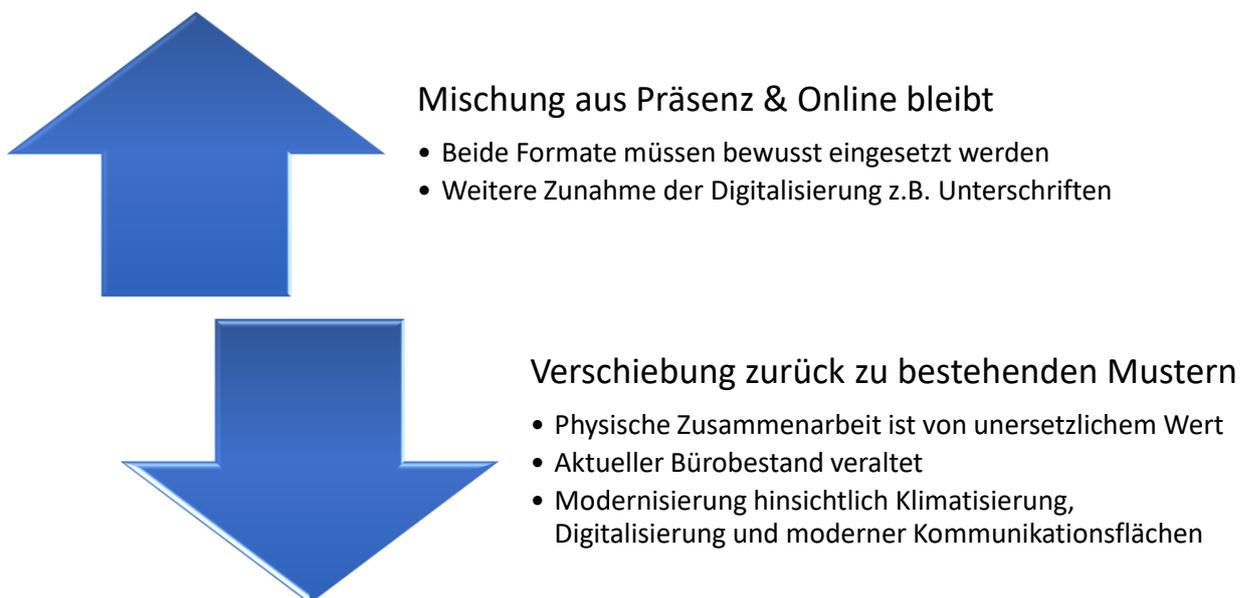


Abbildung 3.4 Kommende Änderungen in der Arbeitsweise von Führungskräften (eigene Darstellung)

### 3.5. Was zu Beginn der Pandemie am meisten geholfen hat

Diese Frage wurde bewusst ganz offen gestellt. Interessant war die Bewertung der unterschiedlichen Phasen (zu Beginn, währenddessen und in der Nacharbeit). Trotz allgemeiner Fragenformulierung, konkretisierten sich dabei zentrale Unterstützungsbereiche heraus, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Eine Führungskraft antwortete ehrlich, dass „die ersten drei Monate furchtbar waren.“ (I1) Denn im Prinzip musste der eigene Arbeits- und Führungsstil nahezu komplett digitalisiert werden und man hat sich *das meiste selbst aus den Fingern gesaugt oder von anderen abgesehen* (I1).

Unternehmen, die *im Technologiebereich tätig sind* bzw. deren Mitarbeiter über *technologische Fähigkeiten verfügen*, waren klar im Vorteil, da dieses Klientel bereits vor Corona *die gesamte Software und Telekommunikation wie Zoom, Slack und kollaborative Cloud-Software* nutzte (I13).

Anderen Führungskräften half der *Austausch mit Gleichgesinnten* (I9) oder bspw. eine *rechtliche Begleitung im Arbeitgeber-Verband* (I11), um *schnell Feedback und Informationen* sowie deren *Einordnung* zu erhalten. Dies wurde als *sehr hilfreich* empfunden. (I11)

Grundsätzlich war es für die Manager wichtig, *in Verbindung zu bleiben* und sich stetig zu fragen, *was man besser machen kann*. Hierbei *half jedes Gespräch weiter*. (I5)

Der Kollegenzusammenhalt und -umgang wurde gerade zu Beginn der Pandemie als sehr unterstützend wahrgenommen (I6; I12). In diesem geschützten Raum konnte sich gegenseitig auch einfach mal das Leid geklagt werden (I12).

Zudem wurde hier *schnell zum Hörer gegriffen* und dass *extreme Zusammenrücken* war gerade auch für Personalfachleute *wirklich faszinierend* (I10).

Darüber hinaus war die *Existenz der Familie* (I2) und der damit verbundene Support im *persönlichen Umfeld* (I11) eine wertvolle Stütze, häufig ergänzt durch *viel Sport* und *eigene Auszeiten* (I2).

Ein interviewter Chef ist in der *luxuriösen Situation eigene Büroräume im Haus* zu haben (I7). Andere Führungskräfte haben in einen *verstellbaren Schreibtisch* mit passendem *Schreibtischstuhl* investiert und sind nun *besser ausgestattet als im Betrieb* (I8).

Ergänzend wurden Verhaltensweisen wie *optimistisch sein, reflektiert zu bleiben* und *den Blick nach vorne richten* (I5) sowie die *nötige Ruhe, Distanz zu den Dingen bewahren* und ein *gewisser Humor* (I11) gerade zu Coronabeginn als hilfreich beschrieben.

Abschließend zu dieser Phase passt folgendes Zitat einer Führungskraft:

„Ich war positiv überrascht und hätte nicht gedacht, dass die Leute so resistent und so pragmatisch sind.“ (I5)

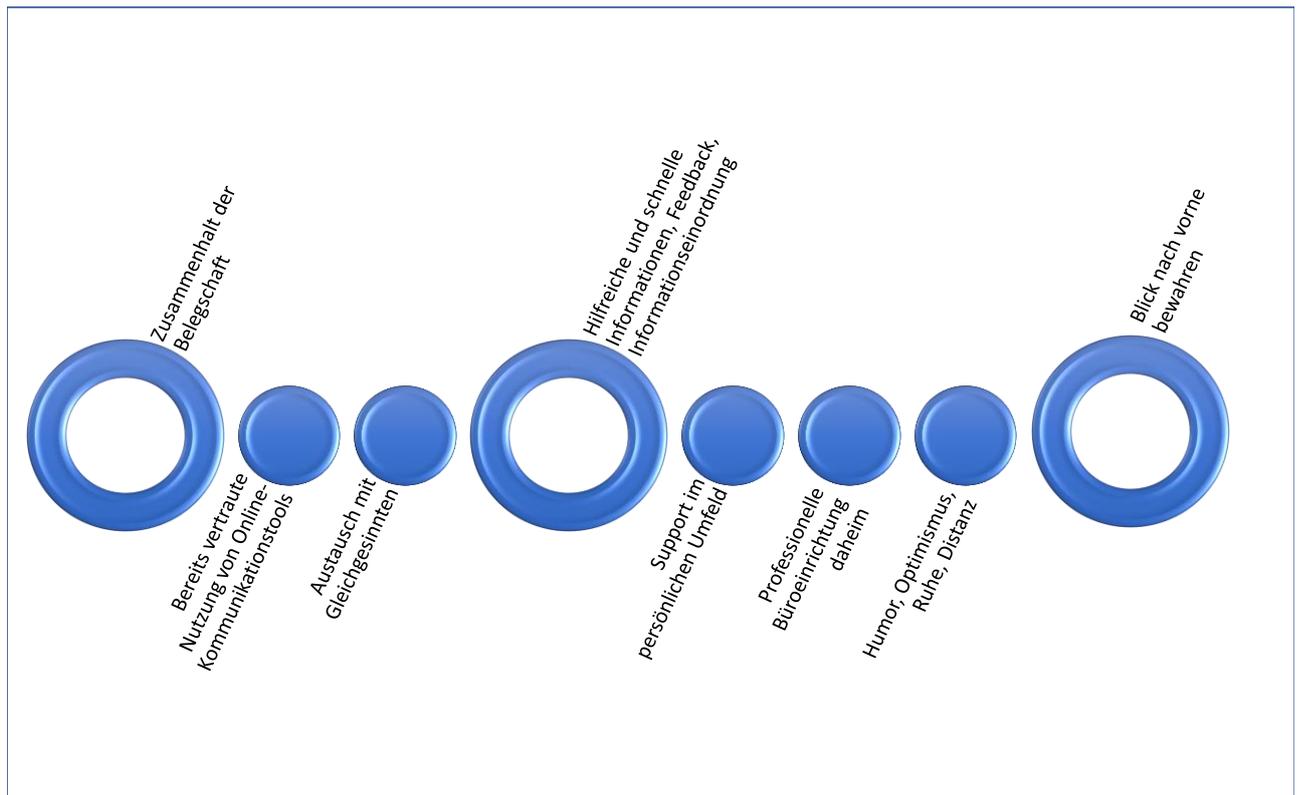


Abbildung 3.5 Was zu Beginn der Pandemie den Führungskräften am meisten half (eigene Darstellung)

### 3.6. Was hat während der Pandemie am meisten geholfen

Diese Phase wird vom Zeitraum her dem zweiten Lockdown (ca. Dezember 2020 bis Mai 2021) zugeordnet.

Auch hier waren die Führungskräfte gezwungen plötzlich wieder *komplett virtuell* zu führen und *zu kommunizieren* und es wurde häufig erneut improvisiert und sich *beholfen*. Spätestens jetzt fand bei den Vorgesetzten ein Umdenken statt und man hat sich für *seine Arbeitsweise andere Techniken* zugelegt bzw. diese mittels Tools wie *OneNote*, etc. *digitalisiert*. Insgesamt wurde die Arbeit so auch *professioneller*. (I1)

Andere Manager haben ihren Tag, bzw. das Ende der Arbeit deutlicher strukturiert oder mit einem Abschlussritual eingeläutet (I13).

Im zweiten Lockdown wurde als Ausgleich häufig noch mehr Sport gemacht, um den Kopf frei zu bekommen (I3).

Zudem wurde in dieser Phase das betriebsinterne Krisenmanagement verbessert und die Belegschaft wurde durch intensivierte Informationswege und regelmäßige Austausche (etwas durch Jour fixes) auf dem aktuellen Stand gehalten (I8).

Auch das vertrauensvolle Zusammenarbeiten wurde wieder thematisiert und eine Personalchefin beschrieb dies mit „Die Couch wieder virtuell in die Mitte zu stellen“ (I0). Hierbei ging es um die Aufnahme der Emotionen, bspw. in Form eines kurzen Pulschecks, damit die mentale Hygiene aufrechterhalten wird. Wichtig war, nicht zu vergessen, dass die Leute immer noch/schon wieder isoliert sind und dass es vielleicht auch in Zukunft ein Stück weit so sein wird. (I10)

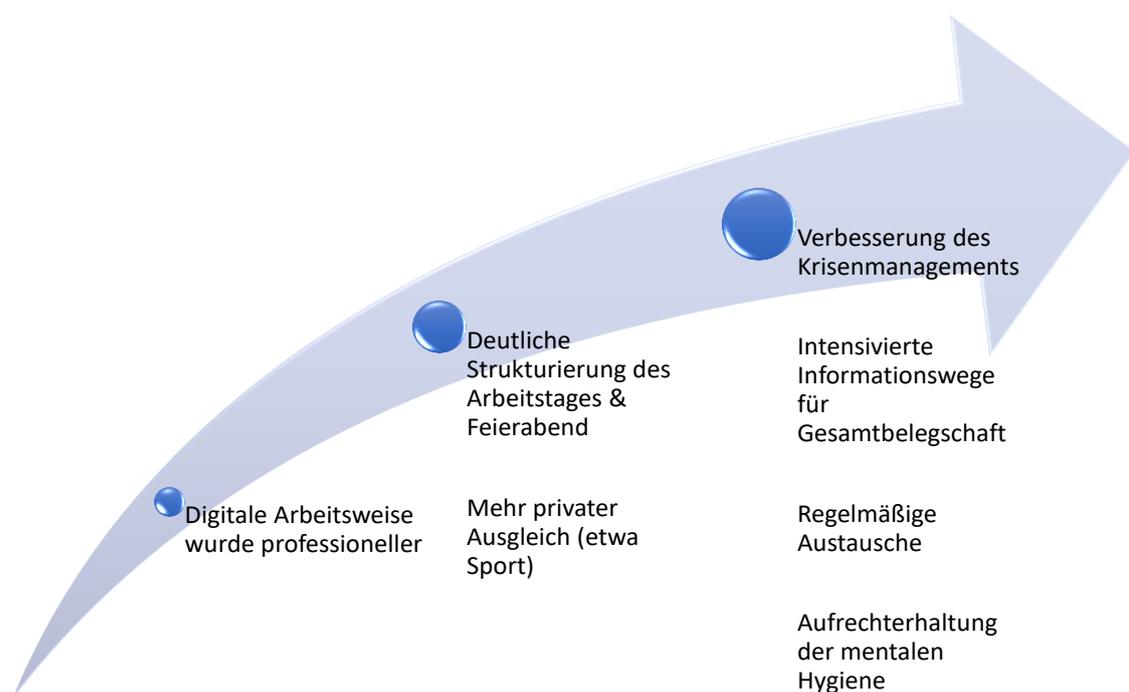


Abbildung 3.6 Was zu Beginn der Pandemie den Führungskräften am meisten geholfen hat (eigene Darstellung)

### 3.7. Was rückblickend am meisten geholfen hat, um mit den Herausforderungen der Pandemie zurecht zu kommen

Hier wurde den Führungskräften Raum gegeben, um die letzten Lockdowns und die Coronazeit kritisch zu reflektieren.

Auch hier (wie bereits in den anderen Zeitphasen zu Beginn & währenddessen) zog sich die digitalisierte (*ganz andere*) Arbeitsweise wie ein roter Faden durch. Eine Führungskraft beschrieb Corona als *Katalysator*, der den *Druck* bzw. die Notwendigkeit hierfür aufbaut: „Sonst hätte ich mir das gar nicht angewöhnt.“ (I1)

„Wir haben eine Blaupause, eine Erfahrung, die uns nie mehr so zurückversetzt. Wir sind nicht mehr die Menschen, die wir vor einem Jahr waren.“ (I5)

Eine Führungskraft ärgert sich rückblickend, dass sie die *freie Zeit im ersten Lockdown viel zu wenig genutzt hat* (I3). Eine andere Interviewpartnerin fand, dass *die Situation im eigenen Arbeitsumfeld eigentlich viel zu wenig thematisiert wurde* und *würde in Zukunft mehr mit ihren Mitarbeitern darüber sprechen, wie es ihnen persönlich damit geht, ohne zu persönlich zu werden* (I2).

Dagegen freut sich ein Personalleiter darüber, dass sein Unternehmen *so vorausschauend* und damit *richtig gehandelt* hat, indem die Homeofficeregelungen und die damit einhergehende Kontaktreduzierung *über den Sommer* beibehalten wurde.

Bereits *früh wurden Teams getrennt* und so *Kontakte reduziert*. Des Weiteren wurde die Belegschaft *dazu aufgerufen sich privat nicht teamübergreifend zu treffen*. Dies wurde mit Blick auf den kommenden *Winter und der nächsten Pandemiewelle* auch in den *Sommermonaten Mai bis Juli* so beibehalten, was dem Unternehmen eine Kurskorrektur und damit viel *Hickhack* erspart hat. (I8)

Ein Unternehmen hat durch Corona *als Company sogar einen Produktivitätssprung von 20% gemacht* und ist der Pandemie deshalb sehr dankbar (I10).

Sicherlich hat das *extrem gute Krisenmanagement* der Firma dabei geholfen. *Der Krisenstab hat in einer Geschwindigkeit die Kaninchenstarre überwunden* und *am ersten Abend gab es bereits mehrere Abstimmungsrunden, sodass jeder wusste, was jetzt alles zu tun ist. Das war sehr beeindruckend*. Es gab danach weiterhin *regelmäßig Abstimmungen morgens um acht, abends um acht. Und alle waren*

gewähr bei Fuß. Dies hat einen großen Beitrag zur Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit beigetragen, der sich vermutlich auch in diesem Produktivitätssprung widerspiegelte. (I10)

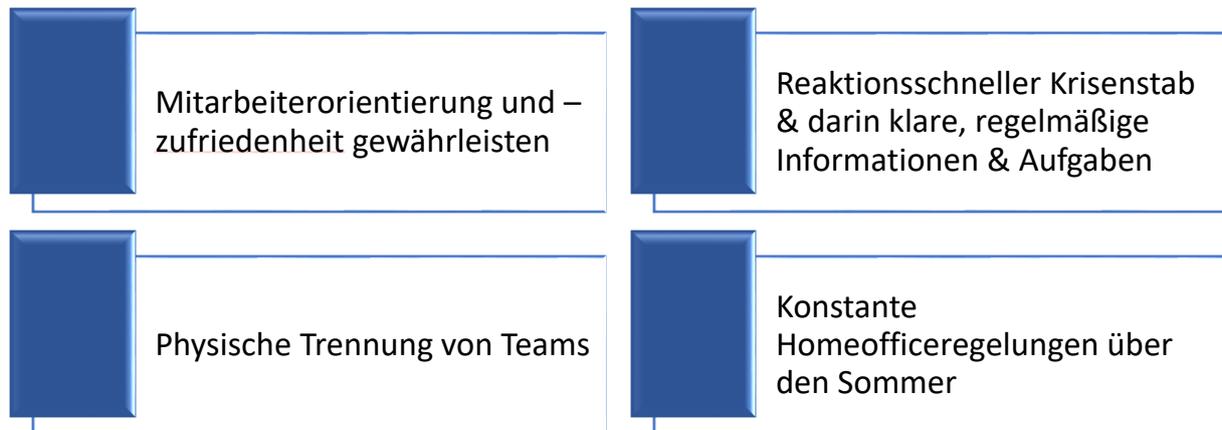


Abbildung 3.7 Das half rückblickend am meisten (eigene Darstellung)

### 3.8. Rückblickend anders machen

Bei dieser Frage wurde den Führungskräften erneut Raum für ihre kritische Reflektion gegeben. Wir wollten wissen, was sie rückblickend in einer solchen Situation zukünftig anders machen würden.

Die erste Korrektur ist, dass Corona zunächst als *vorübergehendes Problem betrachtet wurde*, für das es *keine langfristige Lösung* bedarf. Und deshalb wurden *provisorische* Lösungen über *Monate*, bzw. *gar Jahre* angewendet, statt *Routineprozesse* für diese Situation zu entwickeln. (I13)

Eine Führungskraft wusste beispielsweise nicht, dass es für das Thema *Remote Work Schulungen* gibt, sonst hätte sie sich hier *garantiert weitergebildet*. Zudem würde sie beim nächsten Mal *gleich in einen schnelleren Internetanschluss und einen Stehschreibtisch* investieren. (I1)

Eine Personalleiterin kritisiert, dass für ihr Unternehmen während der Pandemie *keine klaren Entscheidungen* getroffen wurden, sondern dass man sich während Corona hat *treiben lassen* und *Themen einfach so passierten*, statt *Informationen aus erster Hand zu erhalten* und im Führungskreis *Entscheidungen zusammen zu treffen*. Hier wäre es *gut gewesen*, sich selbst klarer zu positionieren bzw. deutlich zu machen, *dass man doch eine komplett andere Meinung hat* und von der Führung *mehr Orientierung einzufordern*. (I6) Mit der Selbstkritik wurde bei diesem Punkt nicht gespart: „Das hätten wir viel besser machen können und da haben wir als Firma sicherlich viel verschenkt, auch gegenüber den Mitarbeitern.“ (I6)

Grundsätzlich hätten im Nachhinein die Führungskräfte ihre *Zeit* (gerade *im ersten Lockdown*) *besser nutzen* wollen und sie selbst ärgern sich über *nachlassende Disziplin* (13).

Viele Unternehmen kritisieren zudem, dass ein *Risikomanagement im Unternehmen praktisch gar nicht vorhanden* ist und sie *schlecht vorbereitet* waren (u.a. 19). *Im Prinzip muss viel ganzheitlicher gedacht werden* (17).

Neben dem Risikomanagement haben manche Unternehmen keine *angemessene Nachfolgeplanung* gehabt. *Besonders in einer Situation mit großen Auswirkungen*, kommt dies zum Tragen. Durch Corona fielen *anfangs viele Menschen* aus, da sie selbst betroffen waren bzw. als Kontaktpersonen in Quarantäne festsaßen. Deshalb wurden *Nachfolgeplanungen auf mehreren Ebenen* notwendig, bzw. auch *alternative Nachfolgepläne*, adaptiv für verschiedene Situationen, um sicherzustellen, dass die *Führung effektiv bleibt*. (14)

Manche Teams haben *in den ersten Monaten gefühlt rund um die Uhr gearbeitet* und würden zukünftig zwar gern *auf die Krise reagieren*, allerdings *nicht die eigene Achtsamkeit verlieren*. Die Frage ist *aber, ob dies realistisch ist*, da es eben eine *Krisensituation* ist (110). Schließlich *kann man sich auf eine solche Pandemie ja nicht vorbereiten*. Man muss die *Situation eben nehmen wie sie kommt, darf diese allerdings eben nicht verleugnen*. (16; 17)

Grundsätzlich lässt sich der *Kontakt, den man untereinander hat noch besser gestalten* (17) und *da wo es hängt* sollte frühzeitig auf *engere Führung* gesetzt werden (18). Zudem wird sich langfristig zeigen, *dass es bestimmte Persönlichkeitstypen gibt, die sich dafür eignen über längere Zeiträume aus der Ferne zu arbeiten* und *bestimmte Persönlichkeiten, die ins Büro zurückkehren müssen* (14).

Schwierig wurde es zudem für Führungskräfte, da sie während Corona *ihr Wort* (aufgrund der äußeren Umstände) *nicht halten konnten* (112). Beispielhaft sei hier die Hotellerie erwähnt, in der die Mitarbeiter monatlich seitens des Managements motiviert wurden mit Sätzen wie: „Kommenden Monat wird es wieder besser“. Dann folgte eine weitere Verlängerung des Lockdowns, die Betriebe blieben weiterhin geschlossen bzw. mussten erneut kurzfristig schließen und die Kurzarbeit verlängerte sich, sodass sich die Belegschaft zunehmend ‘veräppelt’ fühlte. Anfang des Jahres 2021 hat die Hotellerie und Gastronomie alle zwei Wochen von Januar bis Mai neueröffnet. (112)

Kritisch beschreibt ein Manager, dass er selbst im Homeoffice *zu sehr abgelenkt* ist und glaubt fest daran, metaphorisch immer „ein Gewässer“ zu überqueren bzw. „den Zug über die Brücke zu nehmen“. *Wenn er von zu Hause arbeitet, gibt es immer etwas, dass er noch tun könnte*. Somit ist er

hier *nicht produktiver* oder hat gar *mehr freie Zeit* zur Verfügung, *da es immer etwas gibt, was er im Haus noch tun könnte*. Durch diese Zerrissenheit *schenkt er keinem der beiden Bereiche* (Home & Work) *seine volle Aufmerksamkeit*. (I13) Diese Meinung teilt eine weitere interviewte Führungskraft. Denn sie glaubt, *das Homeoffice, wie es jetzt angewendet wird, wird so nicht funktionieren*. Auch für sie *muss ein Ortswechsel stattfinden* und die Mitarbeiter sollten aus den oben genannten Gründen *aus dem häuslichen Umfeld raus* und vor allem an einem richtigen Arbeitsplatz und nicht unbedingt am *Küchentisch oder Wohnzimmer* sitzen. Dies muss nicht immer ein Schreibtisch in der Firma, sondern kann auch ein Platz in einem Co-Working Space, sein. (I2)

Abschließend zu diesem Absatz sei folgendes Zitat erwähnt:

„Manche Dinge müssen halt einfach wachsen und reifen mit der Zeit. Man muss halt auch seine Erfahrung machen. Man kann nicht alles von Vornherein wissen und richtig machen. Das gehört einfach dazu. Deshalb gibt es da gar nicht so viel, wo ich sage, das würde ich anders machen bzw. mich anders verhalten.“ (I11)

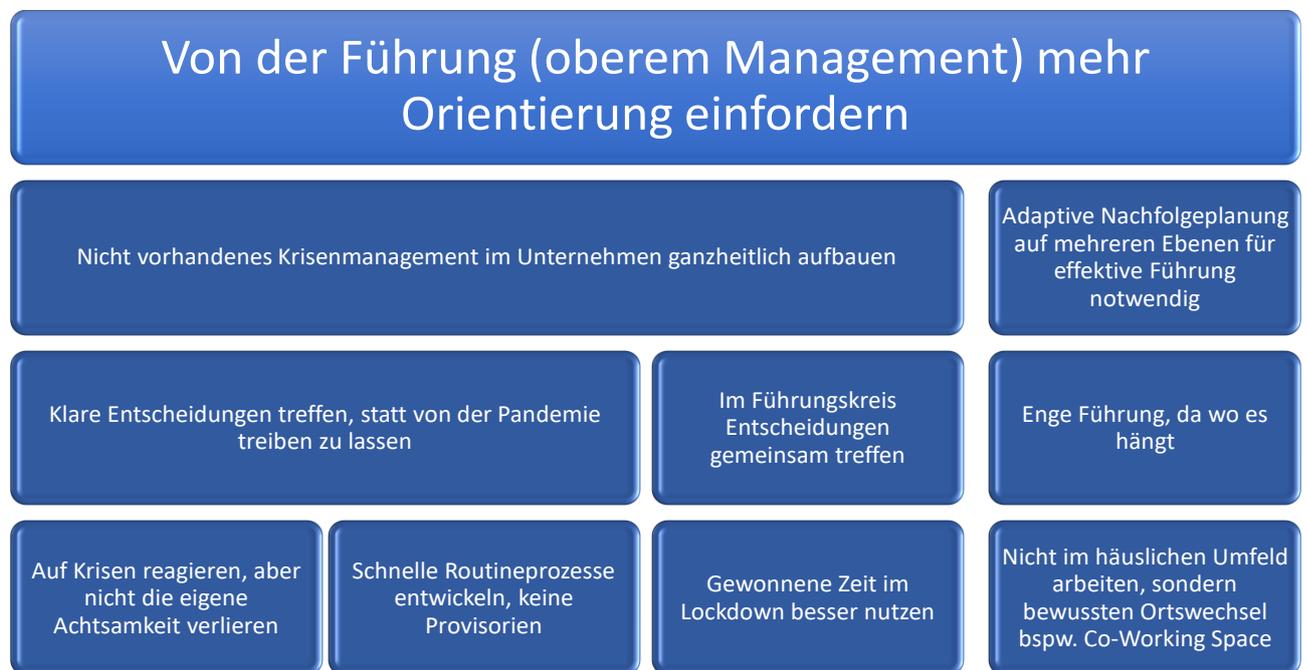


Abbildung 3.8 Rückblickend würden Führungskräfte das anders machen (eigene Darstellung)

### 3.9. Zu guter Letzt

Im Coachingsetting würden wir die letzte ergänzende Frage als „Ausatmen“ bezeichnen. Hier konnten die Interviewteilnehmer noch mal alles zu den Themen ergänzen, was wir mit dem Experteninterviewleitfaden ihrer Meinung nach noch nicht abgebildet hatten bzw. ein abschließendes Resümee ziehen.

Es lässt sich festhalten, dass Corona die *Arbeitswelt* und auch *die ganzen Fragen rund um das Thema Führung nachhaltig geprägt* hat, allerdings lässt sich *dies noch nicht abschließend beantworten. Dies wird die Gesellschaft nachhaltig (und nicht nur positiv) prägen. Zunächst muss mehr Abstand zu dieser Situation gewonnen werden, um sich danach Gedanken zu machen, ob man auf dem richtigen Weg ist, wie sind andere Firmen und deren Führungskräfte damit umgegangen. Wo stehen wir da wirklich?* (I6)  
 „Man hat jetzt den Eindruck die Welt verändert sich zunehmend schneller. Das ist jetzt die Verantwortung. Am Ende muss man lernen mit Veränderungen umzugehen.“ (I7)

„Die Arbeitswelt verändert sich mehr als wir das schon erahnen und es steht ein fundamentaler Wandel an“ (I8).

*Unternehmen, die aus dieser Situation lernen und darauf eingehen, werden gewinnen und das sind die wirklichen Innovatoren* (I1).

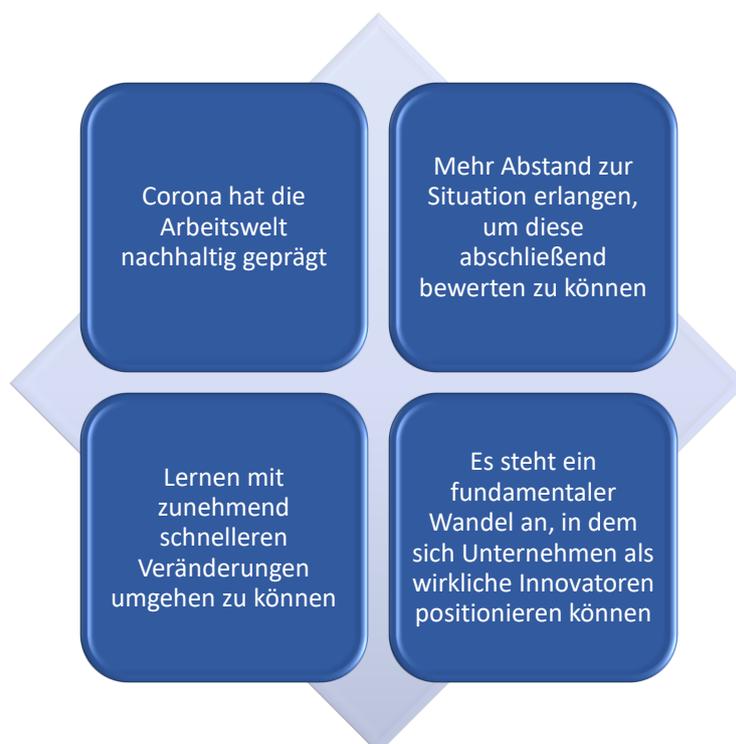


Abbildung 3.9 Wie es weiter geht (eigene Darstellung)

## 4. Fazit

Trotz der unterschiedlichen Branchen und Tätigkeitsfelder unserer Befragten hat sich gezeigt, dass die aktuellen Themen und Herausforderungen sehr deckungsgleich sind.

Alle Interviewpartner wurden einzeln interviewt. Wer unsere Studie liest, könnte allerdings den Eindruck gewinnen, es säßen alle in einem Raum und sind gemeinsam in eine Diskussion vertieft, da die eine Führungskraft der anderen das Wort in den Mund zu legen scheint. Dies war auch für uns die größte, persönliche Erkenntnis bei der Aufarbeitung der Studienergebnisse.




 Alle Unternehmen müssen durch große **operative Unsicherheiten** gesteuert werden, bei manchen wurde gar, bedingt durch angespannte Liefersituationen, das Geschäftsmodell ausgehebelt.


 Hierbei gilt es durch die **Unternehmensstrategie** zukünftig in solchen Situationen eine Orientierung aufzubauen.


 Bei der **Weiterbildung** mangelt es häufig am Transfer von Seminarinhalten in die berufliche Praxis. In Zukunft wird der nachhaltige Praxistransfer deshalb immer wichtiger.


 Durch Corona wurde uns schmerzhaft bewusst, dass **Dinge nicht immer in unserer Macht** stehen und dadurch vieles unplanbar wurde. Dennoch hat sich gezeigt, dass viele Leute resistent bzw. **resilient** sind und pragmatische Lösungen finden.


**Mitarbeiter finden & binden** wird zunehmend prekärer, da es keine Kandidaten mehr für einen War for Talents gibt.


 Alle Befragten wünschen sich **Austausch** zu Personen auf ihrer Hierarchiestufe oder Branche.

Abbildung 4. Fazit (eigene Darstellung)

## Nachwort von Alexander Ortner

Für uns bleibt es spannend, wir werden das Panel fortsetzen, um die Entwicklungen über die Zeit zu verfolgen. Im nächsten Panel werden wir uns weiterhin mit der Frage nach den größten Herausforderungen und dem Thema Managementausbildung beschäftigen. Allerdings werden wir wie geplant ein neues aktuelles Thema wählen, um den Blick zu weiten, auch wenn uns die Folgen der Pandemie noch eine Weile begleiten werden.

Eine wichtige Erkenntnis aus diesem aktuellen Schwerpunkt ist, dass Krisen nicht nur negative Veränderungen bringen, sondern als Katalysator auch Entwicklungen beschleunigen können. Unsere Aufgabe als Führungskräfte sollte es daher sein, in sich verändernden Situationen stets nach positiven Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen. Es zeigt sich auch, dass eine schnelle Akzeptanz der Veränderung und damit eine schnelle Anpassung unserer Ansatzpunkte an die Situation einen wesentlichen Einfluss auf die positive Weiterentwicklung der Organisation haben, für welche wir Verantwortung tragen.

Eines der wirksamsten Managementinstrumente im Allgemeinen sind grundlegende Regeln und Leitlinien. In Krisensituationen wird der Wert solcher Leitplanken und Prinzipien besonders deutlich. Sie können helfen und Orientierung geben, für sich selbst, das Team und die gesamte Organisation. Die Mitarbeiter können sich an ihnen orientieren und auch in stürmischen Zeiten schnell die richtigen Entscheidungen treffen. Vielen Unternehmen fällt es schwer, wirklich gute Leitsätze zu formulieren. Hier ist es hilfreich, sich auf einige wenige zu konzentrieren, die einen Unterschied machen, und nur solche zu nennen, die tatsächlich wirksam sein können. Ein Grundsatz ist oft nur dann handlungsleitend, wenn auch das Gegenteil dieses Grundsatzes eine echte Option ist. Ein gutes Beispiel sind die Regeln, die Feuerwehrleute befolgen. Eine davon ist die GAMS-Regel, die helfen soll im Falle eines Unfalls das Richtige zu tun: Gefahr erkennen (G), Absperrung errichten (A), Menschen retten (M) und Spezialkräfte anfordern (S). Einfache und klare Prioritäten, die Orientierung geben. Was sind die Prioritäten in Ihrer Organisation? Der Kunde, die Mitarbeiter oder das Unternehmen? Jede Organisation muss ihre eigenen Antworten finden und wir als Führungskräfte müssen diese Prinzipien vorleben. Das gibt Orientierung und schafft Vertrauen.





Thoughts on  
Management



9 783868 013009



MANAGEMENT  
SOLUTION  
PARTNER