



Führen in der Krise – Führungskräfte in der Krise?

Führungskräfte sind in turbulenten Zeiten besonders gefordert. Einerseits müssen sie Führungsstärke beweisen, andererseits dürfen sie aber die Bodenhaftung und den informellen Kontakt zu ihren Mitarbeitern nicht verlieren. Das Status-Modell veranschaulicht die Herausforderung an die situativ angepasste Führung.

Die Erwartungshaltung an Führungskräfte ist gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten besonders hoch. Kostensenkungen, Streichung von Privilegien bis hin zu einem (möglichst sozialverträglichen) Personalabbau: All das sind Führungsthemen mit hohem Konfliktpotential. Führungskräfte sind hier nicht nur als Macher, sondern auch als Moderatoren ihrer Entscheidungen gefordert. Sie müssen mit dem damit einhergehenden psychischen Druck umgehen können.

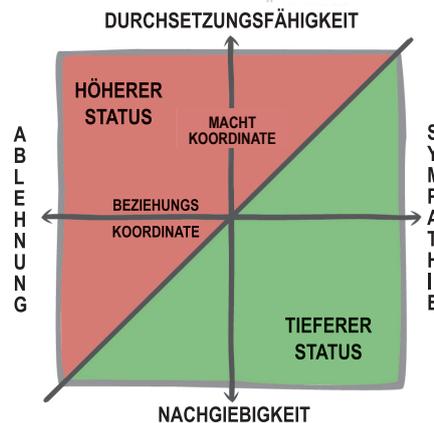
Gute Führungskräfte sind Status-Artisten

Um dem Spagat zwischen notwendiger Distanz und sinnvoller Nähe zu ihren Mitarbeitern gerecht zu werden, müssen Führungskräfte Status-Artisten sein. Status-Artisten sind in der Lage, ihren Kommunikationsstil situativ den Erfordernissen anzupassen. Sie können in Situationen, die Durchsetzungsstärke und eine gewisse Distanz erfordert, ihren Status erhöhen und umgekehrt in anderen Situationen, die Nähe und Glaubwürdigkeit erfordern, den eigenen Status senken.

Das Status-Modell

Oft geben sich Menschen nach außen hin stark, obwohl sie im Inneren keineswegs so sicher und entschlossen sind wie es den Anschein haben soll. Umgekehrt kann es sein, dass jemand nach außen eine untergeordnete Position einnimmt, innerlich aber einer klaren Strategie folgt und sie, trotz scheinbarer Unterlegenheit, am Ende durchsetzt. Das Statusmodell kennt zwei Achsen: Die Beziehungs-Achse mit den Ausprägungen Sympathie und Ablehnung und die Macht-Achse mit den Ausprägungen Durchsetzungsstärke und Nachgiebigkeit. Quer

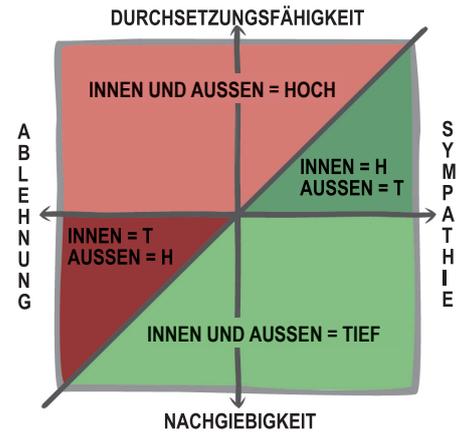
durch das Statusmodell verläuft die Trennlinie zwischen tieferem und höherem Status. Für beide Positionen gilt, dass sie zunächst nicht „ein bisschen“ hoch oder tief sind, sondern – relativ zur anderen Person – klar definiert. Man ist entweder hoch oder tief.



Die Position des gleichen Status gibt es nicht. Auch bei der Kommunikation auf Augenhöhe ist stets ein, wenn auch minimales, Statusgefälle vorhanden.

Im nächsten Schritt unterscheidet das Statusmodell zwischen innerem und äußerem Status: Wie fühle ich innen, und wie stelle ich das nach außen dar. Daraus ergeben sich vier unterschiedliche Dispositionen:

- Ich fühle innen hoch und spiele außen tief
 - Der Charismatiker
 - Ich fühle innen hoch und spiele außen hoch
 - Der Macher
 - Ich fühle innen tief und spiele außen hoch
 - Der Arrogante
 - Ich fühle innen tief und spiele außen tief
 - Der Teamplayer
- Jede Disposition hat ihre ganz eigene Ausprägung. Wir vereinen in unterschiedlichen



Situationen unseres Lebens alle vier Stautypen in uns. In sozialen Stress-Situationen aber tendiert jeder zu einem bevorzugten – präferierten – Status. Den spielt jeder unbewusst, und scheinbar unausweichlich, immer wieder. Er funktioniert wie ein Autopilot, der in sozial schwierigen Situationen automatisch die Führung übernimmt.

Jeder Stautyp ist, wie könnte es anders sein, unterschiedlich sympathisch und respektabel. Unter den vier Varianten gibt es:

- Eine Haltung, mit der es gelingt, respektiert zu werden und gleichzeitig sympathisch zu sein,
- eine weitere, die vor allem hohen Respekt garantiert,
- eine dritte, mit der sich weder Respekt noch Sympathie erringen lassen,
- und schließlich eine, die hohe Sympathiewerte erzeugt jedoch wenig Respekt einbringt.

Die erste Variante ist der Favorit. Die Haltung „Innen hoch und Außen tief“ bedeutet: Ich weiß was ich will und verfolge dazu meine Ziele geschickt, klug und diplomatisch.

Wenn Führungskräfte es schaffen, auf der Klaviatur ihres Führungsverhaltens sowohl die Bereiche Innen und Außen hoch als auch Innen hoch und Außen tief zu spielen, dann werden sie in Konfliktsituationen ein hohes Maß an Einsicht, Commitment und Gefolgschaft unter ihren Mitarbeitern erzielen.

Nur dann sind sie in der Lage, ihren Mitarbeitern Orientierung und Halt, aber auch das Vertrauen und die Einsicht zu vermitteln, das nötig ist, die Herausforderungen der Wirtschaftskrise und die damit verbundenen Konflikte im Sinne des Unternehmens und der Beteiligten zu lösen. ■