

# FÜHREN IN DER KRISE

## PROJEKTZIEL

Ziel des Forschungsvorhabens ist es, Erfolgsfaktoren zum „Führen in der Krise“ zu ermitteln und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

## STRUKTUR UND ZEITPLAN

Wir gliedern das Projekt in folgende Abschnitte:

1. Grundlagenrecherche und Analyse von Fallbeispielen
2. Ableitung von Erfolgsfaktoren und Hypothesenbildung
3. Semi-strukturierte Interviews mit ausgewählten Topmanagern
4. Ableitung von Handlungsempfehlungen

Der Projektzeitraum läuft von Herbst 2020 bis Herbst 2021.

## KOOPERATIONSPARTNER

Das Projekt wird in Kooperation zwischen

- dem ZNWU der Hochschule Darmstadt (h\_da)
- der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo)

durchgeführt.

## KONTEXT

Krisenmanagement war im Jahr 2019 noch ein Randbereich der Unternehmensführung – maximal relevant für Krisenbranchen und „krisengeplagte“ Unternehmen. Denn die ungunstigen Erinnerungen aus der Krise 2008/09 waren schon (fast) wieder in Vergessenheit.

Mit dem Krisenjahr 2020 haben alle Führungskräfte verstanden, dass Krisenmanagement auf absehbare Zeit eine „notwendige“ Basiskompetenz für alle Führungskräfte darstellt. Denn seit dem Ausbruch der COVID19-Pandemie ist klar geworden, dass eine existenzielle Krise jedes Unternehmen treffen kann – ohne jede Schuld.

Daher ist es von hoher unternehmerischer und wirtschaftlicher, aber auch gesellschaftlicher und humaner Bedeutung, kritische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für das Krisenmanagement in Unternehmen zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln. Die Corona-Krise bietet somit auch eine große Chance für einen Erkenntnisgewinn.

Bei der Erforschung dieser Erfolgsfaktoren lag in der Vergangenheit der Fokus oft auf den „harten Faktoren“ der Kostensenkungen im Rahmen operativer Restrukturierungsmaßnahmen, während „weiche Aspekte“ wie Haltungen der Führungskräfte, Kommunikation und Kultur nur am Rande Erwähnung fanden. Deshalb stehen genau diese Faktoren im Mittelpunkt dieses Forschungsvorhabens.

Denn in Krisen haben viele Menschen nicht nur allgemeine Zukunftssorgen, sondern existenzielle Ängste. Auch deshalb ist es überall dort, wo die Menschen ihre Ängste verbreiten, existenziell notwendig, dass andere Menschen diesen Ängsten ihre Zuversicht entgegenstellen. Denn nur Menschen mit Zuversicht sind in der Lage, notwendige Veränderungen aktiv mitzugestalten und dabei Verantwortung zu übernehmen.

Top-Führungskräfte haben wegen ihrer Vorbildrolle großen Einflusses auf viele Menschen und damit eine besondere Verantwortung, die nicht nur ihr Führungsverhalten, sondern auch ihre dahinterliegenden Einstellungen und Haltungen betreffen. Deshalb steht der Zusammenhang von Haltungen und Verhaltensweisen dieser Topmanager\*innen im Fokus dieses aktuellen Forschungsprojekts.

Diese Einstellungen und Haltungen werden ebenso wie die Verhaltensweisen des Top-Managements in der Krise über Kommunikation vermittelt. In Krisenzeiten sind Führungskräfte und ihre Mitarbeiter\*innen mehr denn je aufeinander angewiesen: Sie müssen einander glauben und vertrauen, denn das sind die Voraussetzungen dafür, dass sie einander folgen.

Die Mitarbeiter:innen wollen zu Recht wissen, wie es um das Unternehmen steht und welche Wege man gefunden hat, um die Situation zu verbessern – oder auch, wie man weiterhin Wege sucht. Ehrlichkeit und Nähe sind wichtig. Genauso aber auch Verbindlichkeit und Stärke in der Umsetzung der kommunizierten Maßnahmen.

Die Führungskräfte wollen sich darauf verlassen können, dass die Mitarbeiter:innen die ungeschminkte Wahrheit „von der Front“ berichten und am Ende des Tages auch die Aufträge ausführen, die ihnen nicht behagen.

Menschen brauchen, gerade in Krisen, die persönliche Ansprache und wollen Beweggründe und Ziele von Handlungen verstehen. Selbst wenn noch keine Lösung für eine problematische Situation präsentiert werden kann, sollte gesagt werden, wie man daran arbeitet, eine Lösung zu entwickeln. Für die Führungskräfte ist es daher besonders wichtig, ein Gefühl für Menschen und ihre Ängste, ihre Sorgen und Bedenken, aber auch für das, was sie antreibt, motiviert und inspiriert, zu entwickeln.

Denn letztendlich geht es besonders in Zeiten, in denen das Risiko steigt, dass die Gefühle die Oberhand über den Verstand gewinnen, Menschen emotional zu erreichen. Gerade wenn Mitarbeiter\*innen entlassen werden müssen, gilt es, sachlich notwendige Maßnahmen umzusetzen, aber dabei menschlich verantwortungsvoll miteinander umzugehen.

Damit dies gelingen kann, ist eine krisentaugliche Unternehmenskultur vonnöten. Da diese Kultur über Jahre oder Jahrzehnte hinweg von den Mitgliedern eines Systems entwickelt wurde, die einander dabei auch wechselseitig geprägt haben, können wesentliche Entwicklungsschritte auf kultureller Ebene während einer akuten Krise nicht erwartet werden.

Für diejenigen, die die Krise – vielleicht auch mit Blessuren – die Krise bewältigen, ist es hilfreich, zu erinnern, dass nach der Krise vor der Krise ist. Denn das kann dazu motivieren, Erkenntnisse aus einer bewältigten Krise systematisch auszuwerten und für zukünftige Krisen nutzbar zu machen. Genau dieses Lernen wollen wir mit den Mitteln dieses Forschungsprojektes unterstützen.