ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Nettelbeck, Heike; Lütke Schwienhorst, Rudolf

Working Paper

Leadership in Zeiten von Corona: Eine qualitative Studie zum Krisenmanagement von Unternehmenslenker:innen während der COVID-19-Pandemie

ZNWU Discussion Paper, No. 7

Provided in Cooperation with:
Center for Sustainable Economic and Corporate Policy (SECP), Darmstadt Business School, Darmstadt University of Applied Sciences

Suggested Citation: Nettelbeck, Heike; Lütke Schwienhorst, Rudolf (2021) : Leadership in Zeiten von Corona: Eine qualitative Studie zum Krisenmanagement von Unternehmenslenker:innen während der COVID-19-Pandemie, ZNWU Discussion Paper, No. 7, Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft, Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik ZNWU, Darmstadt

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/247155

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

h_da
HOCHSCHULE DARMSTADT
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
fbw
FACHBEREICH WIRTSCHAFT
DARMSTADT BUSINESS SCHOOL

ZNWU

gfo

Preliminary Draft.

Please do not cite or circulate without authors' permission!

Leadership in Zeiten von Corona

Eine qualitative Studie zum Krisenmanagement von Unternehmenslenker:innen während der COVID-19-Pandemie

Prof. Dr. Heike Nettelbeck, Hochschule Darmstadt (h_da)

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Gesellschaft für Organisation (gfo)

This version: 11.10.2021

ZNWU
Discussion Paper
No. 7

Danksagung/Acknowledgements:

Wir danken sehr herzlich allen Interviewpartnern[1], die uns mit ihren tiefgreifenden, offenen und auch sehr persönlichen Schilderungen Einblicke in ihre Erlebnis-, Denk- und Gefühlswelten gaben und damit dieses Forschungsprojekt erst möglich machten. Zudem gilt unser großer Dank den wissenschaftlichen Mitarbeitern des ZNWU und allen Studierenden, die uns bei der Sammlung von Hintergrundinformationen, der Auswertung von Daten oder der Nutzung hilfreicher Tools unterstützt haben. Hierbei möchten wir folgende Personen besonders hervorheben: Moritz Hütten, Marvin Drach, Sören Lohmann und Merlin Malirsch. Ferner danken wir Fabio Furnari und Kim-Philip Forstreuter jeweils stellvertretend als Projektleiter für die im Zusammenhang mit diesem Forschungsprojekt durchgeführten Studierenden-Projekte im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen B.Sc. bzw. M.Sc.

Schlagworte/Key Words:

Charakter, Corona-Krise, COVID-19-Pandemie, Einstellung, Führung, Haltung, Kommunikation, Krise, Krisenmanagement, Kultur, Leadership, Management, Persönlichkeit

JEL Codes:

A13, D81, D83, L21, L26, M12, M14, M54

Contact/Corresponding Author:

Prof Dr. Heike Nettelbeck: heike.nettelbeck@h-da.de
Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst: Rudolf.LuetkeSchwienhorst@gfo-web.de

[1] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und ohne Diskriminierungsabsicht wird in dieser Studie auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Abstract

Ziel dieses Forschungsvorhabens war es, Erfolgsfaktoren für das unternehmerische Krisenmanagement zu ermitteln. Die Forschungshypothese „In der Krise beweist sich der Charakter“ hat sich insofern bestätigt, als deutlich wurde, dass auf der einen Seite die Persönlichkeit des Unternehmenslenkers und auf der anderen Seite die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle bei der Bewältigung einer Krise spielen. Beides sollte bereits vor Ausbruch einer Krise weitgehend gefestigt sein und optimal zusammenspielen. Auf Seiten der Organisation gehören dazu eingeübte (Krisenmanagement-)Prozesse, klare Rollen und Verantwortlichkeiten, moderne und unternehmensweit harmonisierte IT-Systeme sowie insbesondere eine Kultur des Vertrauens, der offenen Kommunikation und des Miteinander-Lernens und ein Führungsstil, der von Empowerment und Enabling der Mitarbeiter geprägt ist. Der Unternehmenslenker sollte ein stabiles Wertegerüst haben, sich gut in andere Menschen hineinversetzen können, Zuversicht ausstrahlen und Visionen vermitteln können. Es zeigte sich aber auch in den Gesprächen, dass diese eher weichen Aspekte der Organisation und Soft-Skills des Unternehmenslenkers nur eine Facette des Krisenmanagements ausmachen. Die Grundlage für das Überleben des Unternehmens und damit auch für die Sicherung der Arbeitsplätze stellen Liquiditätssicherung und Kostenmanagement dar. Insofern liegt der Fokus während des Krisenmanagements auf kurzfristigen operativen Maßnahmen. Die strategische Entwicklung des Unternehmens sollte daher genauso unabhängig von Krisen eingesteuert werden wie die kulturelle Transformation. Es wurde auch deutlich, dass während der Bewältigung einer Krise das Augenmerk des Unternehmenslenkers sehr klar auf dem eigenen Unternehmen liegt. Auch wenn vielfach die Bedeutung übergeordneter globaler Entwicklungen, wie beispielsweise der Klimawandel, zur Sprache kam, scheint während einer akuten Krise kaum Raum zu bleiben, um die Interessen des eigenen Unternehmens in einen globalen Gesamtkontext einzuordnen bzw. sogar unterzuordnen. Im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens sollte diese Perspektive daher auch bereits unabhängig von Krisen abgebildet werden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis V
1 Einleitung 1
1.1 Hintergrund 1
1.2 Zielsetzung 2
2 Grundlagen und Methodik 3
2.1 Grundlagenrecherche und Analyse eines Fallbeispiels 3
2.2 Festlegung der Forschungsfrage und Hypothesenbildung 4
2.3 Definition von Erfolgs-Clustern und Ableitung von relevanten Fragen 5
2.4 Semi-strukturierte Interviews mit ausgewählten Topmanagern 12
2.5 Auswertung der Interviews 14
2.6 Plausibilitätskontrolle 14
3 Ergebnisse 15
3.1 Ergebnisse der Interviews 15
3.2 Ergebnisse der Plausibilitätskontrolle 37
4 Fazit und Ausblick 40
Literaturverzeichnis 43
Internet-Quellen 45
Autoren 46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen im Forschungsvorhaben und Methodik zur Datenerhebung 3
Abbildung 2: Häufigkeit der Erfolgs-Cluster in den untersuchten Quellen 6
Abbildung 3: Verteilung der Aussagen auf die Erfolgs-Cluster 15
Abbildung 4: Wortwolke zu Haltung und Persönlichkeit 16
Abbildung 5: Wortwolke zu Lebenssinn und Transzendenz 19
Abbildung 6: Wortwolke zu Emotionaler Intelligenz und Empathie 21
Abbildung 7: Wortwolke zu Fehlermanagement und Feedback 23
Abbildung 8: Wortwolke zu systemischem Denken und Handeln 25
Abbildung 9: Wortwolke zu Offenheit und Vielfalt 27
Abbildung 10: Wortwolke zu Balance und Integration 29
Abbildung 11: Wortwolke zu Nachhaltigkeit und One-World-Perspektive 31
Abbildung 12: Wortwolke zu Prozessorientierung und Rollenklarheit 33
Abbildung 13: Wortwolke zu Digitalisierungsbestreben und IT-Affinität 35

1 Einleitung

Krisenmanagement war bis zum Frühjahr 2020 eher ein Randbereich der Unternehmensführung – allenfalls durchgängig relevant für Unternehmen, die aufgrund ihres Geschäftsmodells volatilen Schwankungen oder strukturellen Umwälzungen unterworfen waren und immer wieder oder beständig mit Krisen zu kämpfen hatten. Auch die Restrukturierungsprogramme und Insolvenzen im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 waren angesichts der positiven weltwirtschaftlichen Entwicklungen der Folgejahre schon fast wieder in Vergessenheit geraten. Mit dem Krisenjahr 2020 haben sicherlich alle Unternehmen verstanden, dass Krisenmanagement auf absehbare Zeit eine notwendige Basiskompetenz für alle Führungskräfte und insbesondere für Unternehmenslenker darstellt. Denn seit dem Ausbruch der COVID19-Pandemie[2] (kurz „Corona-Krise") ist klar geworden, dass eine existenzielle Krise jedes Unternehmen treffen kann – auch ganz ohne eigenes Verschulden und unabhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell.

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

1.1 Hintergrund

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

In Krisen haben viele Menschen nicht nur allgemeine Zukunftssorgen, sondern konkrete, existenzielle Ängste. Deshalb ist es überall dort, wo Menschen nicht nur selbst unter ihren Ängsten leiden, sondern diese auch auf andere übertragen, von großer Bedeutung, dass andere Menschen diesen Ängsten Zuversicht entgegenstellen. Denn nur Menschen mit Zuversicht sind in der Lage, notwendige Veränderungen aktiv mitzugestalten und dabei Verantwortung zu übernehmen. Dies gilt im privaten wie im beruflichen Umfeld.

Führungskräfte und insbesondere Unternehmenslenker haben aufgrund ihrer hohen Verantwortung und ihrer Vorbildfunktion großen Einfluss auf eine Vielzahl anderer Menschen. Ihrem Führungsverhalten und damit auch ihren dahinterliegenden Einstellungen und Werthaltungen, kommt im Krisenmanagement eine hohe Bedeutung zu. Deshalb steht der Zusammenhang von Haltungen und Verhaltensweisen von Topmanagern im Fokus dieses Forschungsprojekts.

Einstellungen und Haltungen werden über (verbale und non-verbale) Kommunikation vermittelt und zeigen sich im Verhalten. In Krisenzeiten sind Führungskräfte und ihre Mitarbeiter mehr denn je aufeinander angewiesen: Sie müssen einander glauben und vertrauen, denn das sind die Voraussetzungen

[2] Das als SARS-CoV-2 (severe acute respiratory syndrome coronavirus 2) bezeichnete Virus löst die Erkrankung COVID-19 (corona virus disease 2019) aus; vgl. WHO

dafür, dass sie einander folgen und gemeinsam an der Verfolgung der Unternehmensziele, die in der Krise zuerst einmal Überlebensziele sind, arbeiten. Mitarbeiter wollen zu Recht immer wieder wissen, wie es zum jeweiligen Zeitpunkt um das Unternehmen steht und welche Wege die Unternehmensleitung gefunden hat, um die Situation zu verbessern – oder auch, wie sie weiterhin Wege sucht. Ehrlichkeit und Nähe sind dabei wichtig. Genauso aber auch Verbindlichkeit und Stärke in der Umsetzung der kommunizierten Maßnahmen.

Führungskräfte wiederum wollen sich darauf verlassen können, dass ihre Mitarbeiter die ungeschminkte Wahrheit aus ihrem operativen Krisen-Alltag berichten und am Ende des Tages auch jene Maßnahmen umsetzen, die ihnen aus ihrer individuellen Einstellung heraus oder aufgrund der von ihnen befürchteten Nachteile vielleicht 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 in der Krise daher noch wichtiger als sonst, 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 kommt es besonders in unsicheren Zeiten darauf an, Menschen emotional zu erreichen.

Gerade wenn es um Personalmaßnahmen geht, gilt es, sachlich notwendige Entscheidungen zu treffen und umzusetzen, aber dabei menschlich verantwortungsvoll miteinander umzugehen. Damit dies gelingen kann, ist eine krisentaugliche Unternehmenskultur vonnöten. Da aber Kultur über Jahre oder Jahrzehnte hinweg von den Mitgliedern eines Systems entwickelt wird, die einander dabei auch wechselseitig prägen, ist es fraglich, inwiefern wesentliche Entwicklungsschritte auf kultureller Ebene während einer akuten Krise erwartet werden können.

Für diejenigen, die – vielleicht auch mit Blessuren – die Krise bewältigt haben, ist es hilfreich, daran zu denken, dass nach der Krise vor der Krise ist. Denn das kann dazu motivieren, Erkenntnisse aus einer bewältigten Krise systematisch zu erfassen, auszuwerten und für zukünftige Krisen nutzbar zu machen. Genau dieses Lernen soll mithilfe dieses Forschungsprojekts unterstützt werden.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieses Forschungsvorhabens, das vom 01.10.2020 bis 30.09.2021 durchgeführt wurde, ist es, jene Erfolgsfaktoren zum „Führen in der Krise“ systematisch zu ermitteln, die stärker mit den „soften“ Aspekten der Führung verbunden sind. Zweck der Forschung ist es, daraus Hinweise für das Management zukünftiger Krisen abzuleiten – in erster Linie zur Umsetzung für Unternehmenslenker und Führungskräfte, aber auch zum Erkenntnisgewinn für „Geführte“ und angehende Führungskräfte sowie andere Personen, die sich mit Führung beschäftigen, beispielsweise Verantwortliche im Personalwesen. Denn auch wer sich heute in der Krise noch machtlos und den Entscheidungen anderer ausgeliefert fühlt, kann in der nächsten Krise vielleicht zum aktiven Gestalter und Krisenmanager für andere werden. Darauf gilt es, vorbereitet zu sein.

2 Grundlagen und Methodik

Um neue Erkenntnisse zum Thema „Führen in der Krise“ zu gewinnen, wurde eine empirisch-deduktive Vorgehensweise gewählt. Dabei ist anzumerken, dass die getesteten Hypothesen selbst induktiv in empirischen Vorarbeiten gewonnen wurden. Aus einer Grundlagenrecherche und der Analyse eines Fallbeispiels wurden erste Hypothesen und potenzielle Erfolgsfaktoren abgeleitet, die wiederum anhand anderer Fälle überprüft wurden. Es wurde eine Methode der qualitativen Forschung gewählt, um anhand individueller Experten-Einschätzungen und -Erfahrungen eine Interpretation von Hintergründen und Zusammenhängen zu ermöglichen und daraus neuartige Erkenntnisse abzuleiten.

Das Vorgehen im Forschungsvorhaben und die Methodik zur Datenerhebung sind in Abbildung 1 dargestellt.

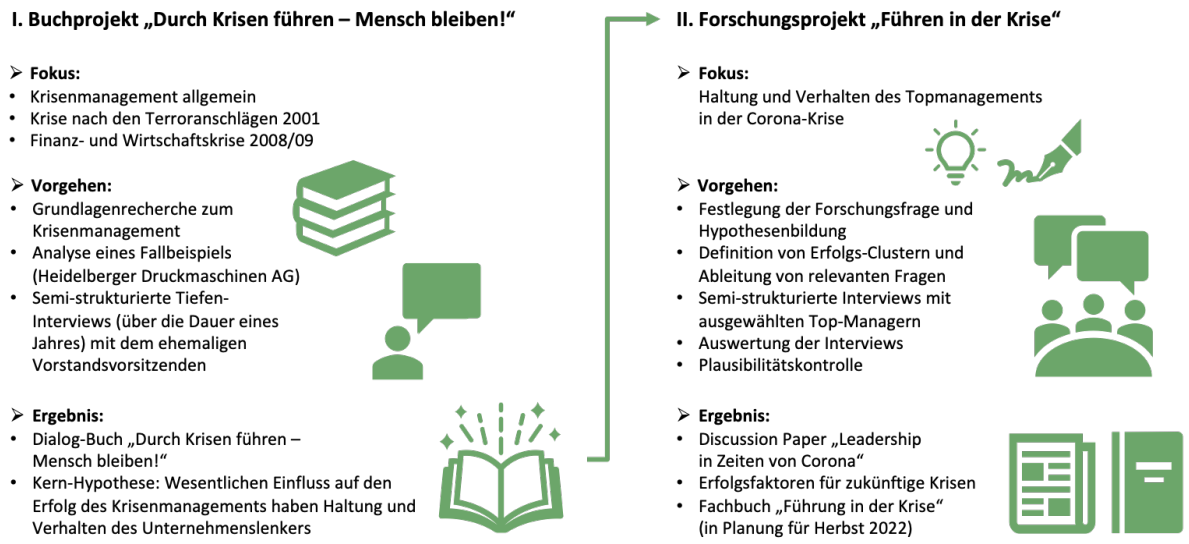

Abbildung 1: Vorgehen im Forschungsvorhaben und Methodik zur Datenerhebung

2.1 Grundlagenrecherche und Analyse eines Fallbeispiels

Die Inspiration und Basis für das Forschungsprojekt bildete die vorangegangene Publikation „Durch Krisen führen – Mensch bleiben!“[3] aus dem Jahr 2020 von Heike Nettelbeck und Bernhard Schreier. Der Arbeit an diesem Buch ging eine umfangreiche Literaturanalyse zum Krisenmanagement voraus. In dem Buch nähern sich die beiden Autoren in dialogischen Interviews dem Thema Krisenmanagement. Die Heidelberger Druckmaschinen AG, die als Fallbeispiel für das Buch dient, durchlebte zwei einschneidende Unternehmenskrisen infolge der Terroranschläge im Jahr 2001 sowie im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise in den Jahren 2008/2009. Diese durch äußere Einflüsse (wie bei der COVID-19-Pandemie) ausgelösten Unternehmenskrisen wurden zudem überlagert durch den strukturellen und anhaltend existenzbedrohenden Wandel in der Printmedienindustrie, im Zuge dessen eine zunehmende Verlagerung von Druckprodukten in digitale Medien stattfindet. Daher agiert die Heidelberger Druckmaschinen AG mittlerweile seit rund zwanzig Jahren im Krisenmodus. Das Unternehmen eignete

[3] Nettelbeck/Schreier (2020)

sich deshalb als Fallbeispiel „par excellence“ für Krisenmanagement.

In zahlreichen semi-strukturierten Interviews wurde über ein Jahr hinweg (Januar bis Dezember 2019) der langjährige Vorstandsvorsitzende der Heidelberger Druckmaschinen AG Bernhard Schreier zu seinem Wissen und seinen Erfahrungen bezüglich der „harten Faktoren“ des Krisenmanagements wie Liquiditätssicherung, Working Capital Management oder Sozialplanverhandlungen, aber auch zu seinen Erlebnissen und Gefühlen bezüglicher vermeintlich „weicher Faktoren“ wie der Kommunikation mit Betroffenen, dem Vertrauen im Vorstandsteam oder seiner persönlichen Resilienz befragt.

Während die operativen Restrukturierungsaspekte bereits umfangreich in der Literatur behandelt wurden und die kritischen Erfolgsfaktoren weitgehend bekannt sind, wurde in den Gesprächen deutlich, dass die Zusammenhänge zwischen Führung, Kommunikation und Kultur einerseits und erfolgreichem Krisenmanagement andererseits deutlich schwerer zu greifen sind, da die aus entsprechenden Interventionen resultierenden Effekte häufig auch anderen eher harten Interventionen zugeordnet werden oder häufig auch eher langfristigen Charakter haben.

Unmittelbar nach Abschluss der Auswertungen der über ein Jahr hinweg geführten Gespräche und kurz vor dem Zeitpunkt der Veröffentlichung der Ergebnisse in Buchform im Mai 2020 brach die weltweite Corona-Pandemie aus. Diese wurde zum Anlass genommen, um die bisher gewonnenen Erkenntnisse an weiteren Unternehmensbeispielen und mit weiteren Unternehmenslenkern zum „Führen in der Krise“ systematisch zu überprüfen.

2.2 Festlegung der Forschungsfrage und Hypothesenbildung

Aus der Grundlagenrecherche und dem Aufarbeiten von über 12 Jahren Krisenmanagement bei der Heidelberger Druckmaschinen AG konnten erste Erfolgsfaktoren für das Führen in Krisen abgeleitet werden, die im Rahmen dieses Forschungsprojekts mithilfe weiterer Experten-Interviews auf breitere Gültigkeit hin überprüft und mit weiteren Erkenntnissen angereichert werden sollten.

Die spezifische Forschungsfrage wurde wie folgt festgelegt: Inwiefern tragen die „soften“ Aspekte der (Unternehmens-)Führung entscheidend dazu bei, dass ein Unternehmen eine Krise erfolgreich bewältigt?

Die übergeordnete Hypothese für das Forschungsvorhaben wurde einem Zitat entlehnt, das dem ehemaligen Bundeskanzler Helmut Schmidt im Nachgang zur Flutkatastrophe 1962 in Hamburg zugeschrieben wird: „In der Krise beweist sich der Charakter“.[4]

Der Begriff „Charakter“ steht dabei symbolisch zum einen für die Haltung und Persönlichkeit derjenigen, die die Organisation leiten, und zum anderen für die „DNA“[5] der Organisationen selbst, wie sie durch Prozesse, Strukturen und Rollen, aber insbesondere auch durch die Unternehmenskultur zum Ausdruck kommt. Insofern wird die Bewältigung der Krisensituation als „Charakterprüfung“ für die

[4] Schmidt in Handelsblatt (2015)

[5] DNA ist die Abkürzung für desoxyribonucleic acid (deutsch: Desoxyribonukleinsäure) und bezeichnet eine Kette von Bausteinen, welche die Erbinformationen von Lebewesen enthalten. Obwohl Organisationen keine DNA im biologischen Sinne haben, spricht man häufig von der DNA der Organisation, um deren „inneres Wesen“ zu beschreiben.

Organisation und die darin handelnden Menschen betrachtet.

2.3 Definition von Erfolgs-Clustern und Ableitung von relevanten Fragen

Als jeweils zusammenhängende Cluster von erfolgsentscheidenden Charakterdimension (Erfolgs-Cluster) wurden basierend auf den Erkenntnissen aus den dialogischen Interviews des vorangegangenen Buchprojekts die folgenden zehn Kategorien herausgearbeitet:

1. Haltung und Persönlichkeit
2. Lebenssinn und Transzendenz
3. Emotionale Intelligenz und Empathie
4. Fehlermanagement und Feedback
5. Systemisches Denken und Handeln
6. Offenheit und Vielfalt
7. Balance und Integration
8. Nachhaltigkeit und One-World-Perspektive
9. Prozessorientierung und Rollenklarheit
10. Digitalisierungsbestreben und IT-Affinität

Mittels Literaturrecherche wurde überprüft, welche Rolle diese oder bedeutungsnahe Begrifflichkeiten in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion einnehmen. Dazu wurden 22 als relevant erscheinende Quellen (Bücher, Studien und Artikel) ausgewählt und untersucht, ob die definierten Erfolgs-Cluster im Zusammenhang mit Krisenmanagement tiefergehend behandelt wurden. Abbildung 2 vermittelt einen ersten Eindruck, welche Rolle die Erfolgs-Cluster in der aktuellen Krisenmanagement-Literatur einzunehmen scheinen.

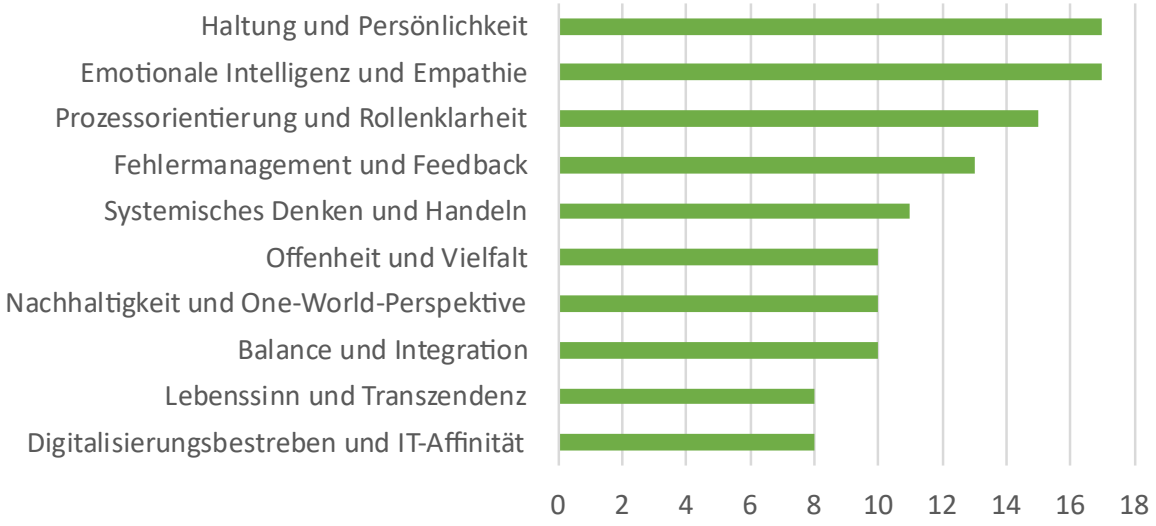

Abbildung 2: Häufigkeit der Erfolgs-Cluster in den untersuchten Quellen

Im Projekt wurde zu den Erfolgs-Clustern ein gemeinsames Verständnis formuliert, das für das weitere Vorgehen im Projekt zugrunde gelegt wurde. Dieses gemeinsame Verständnis bildete die Basis, um relevante Fragen für die Interviews zu formulieren und die Erfolgs-Cluster im nächsten Schritt weiter zu explizieren.

Haltung und Persönlichkeit

Nach Martin Permantier ist Haltung die durch Werte und Moral bestimmte Denkweise eines Menschen, die seinen Urteilen, Aussagen, Zielen und Handlungen zugrunde liegt und bestimmt, wie er auf eine andere Person, eine Gruppe, ein Objekt, eine Situation oder eine Vorstellung mit einer eigenen Interpretation und Wertung reagiert.[6]

Die Entwicklung der inneren Haltung wird geprägt durch äußere Umstände, Erziehung, das soziale Umfeld sowie mit zunehmender Reife durch den eigenen Wunsch nach Selbstentwicklung. Somit kann ein erwachsener Mensch bewusst wählen, welche Haltung er (weiter-)entwickeln möchte. Permentier sieht die systemisch-autonome Haltung als höchste Entwicklungsstufe in seinem Modell der sechs Haltungen. In dieser Haltung ist die Person offen für die kreative Auseinandersetzung mit Konflikten, kann mit Mehrdeutigkeiten umgehen und eine Vielzahl von Perspektiven einnehmen. Ein Mensch mit einer systemisch-autonomen Haltung respektiert die Individualität und Autonomie seines Gegenübers und ist bereit, die volle Verantwortung für sich selbst und sein Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen. Die eigenen Gedanken und Gefühle werden als subjektiv erkannt und es entsteht ein Konstruktgewahrsein über die eigenen subjektiven Deutungsmuster.[7]

Als Persönlichkeit wird nach Dorsch die Gesamtheit der Persönlichkeitseigenschaften, d.h. aller überdauernden individuellen Besonderheiten im Erleben und Verhalten eines Menschen, bezeichnet

[6] Vgl. Permantier (2019), S. 13

[7] Vgl. ebenda, S. 52 ff.

(bspw. Intraversion vs. Extraversion). „Überdauernd“ meint einen Zeitraum von mehreren Wochen oder Monaten und schließt eine langfristige Veränderung nicht aus.[8]

Dies bedeutet, dass Persönlichkeit bewusst durch eine veränderte Haltung (weiter-)entwickelt werden kann.

In Bezug auf das Forschungsprojekt stellte sich insbesondere die Frage, inwiefern die Haltung und die persönliche Entwicklung eines Unternehmenslenkers sein Führungsverhalten in der Krise beeinflusst haben.

Lebenssinn und Transzendenz

Die Frage nach dem Sinn des Lebens wäre in diesem Rahmen vor einigen Jahrzehnten etwas philosophisch oder spirituell erschienen, hat aber in den letzten Jahren auch in unternehmerischem Kontext an Bedeutung gewonnen. Mittlerweile ist es allgemeines Managementwissen, dass es für alle Stakeholder eines Unternehmens, und insbesondere für die Mitarbeiter, von höchster Bedeutung ist, dass die Unternehmensleitung ein Bild von der Zukunft des Unternehmens hat, das ihren Handlungen einen Sinn vermittelt.[9] Die Generationen Y und Z erkundigen sich inzwischen gezielt nach der Sinnorientierung eines potenziellen Arbeitgebers.[10] Und natürlich sollten diejenigen, die anderen einen Sinn vermitteln wollen, diesen auch selber verinnerlicht haben. Damit ist man unmittelbar bei der Frage angekommen, was einen Unternehmenslenker bei seiner Arbeit und in seinem Leben antreibt.

Nach Alfried Längle ist die Logotherapie Viktor Frankls „die erste ‚Sinnlehre gegen die Sinnleere‘ in der Psychotherapie“[11]. Der österreichische Neurologe und Psychiater Viktor Frankl leitete aus seinen Beobachtungen und Analysen im Konzentrationslager das Fazit ab, dass es nicht darum geht, was wir vom Leben erwarten, sondern was das Leben von uns erwartet.[12] Im Sinne von Frankl soll hier auch der Begriff der Transzendenz verstanden werden: nämlich als das Bestreben, über den eigenen Erfolg und das eigene Leben hinauszudenken und danach zu streben, einer höheren Sache oder einem geliebten Menschen zu dienen, also etwas Positives in der Welt zu bewirken, das über das eigene Leben hinaus Bestand hat.

Die Frage nach der Wertestabilität, also dem inneren „moralischen Kompass“ des jeweiligen Unternehmenslenkers, sollte hierfür Ansatzpunkte in Erfahrung bringen.

Emotionale Intelligenz und Empathie

Im Gegensatz zum „klassischen“ Begriff der Intelligenz als Summe der kognitiven Fähigkeiten eines Menschen im Interesse der Problemlösung durch Wahrnehmen, Denken, Planen und Erinnern wird mit emotionaler Intelligenz die Fähigkeit eines Menschen bezeichnet, eigene und fremde Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu gestalten beziehungsweise auch in der sozialen Interaktion zu beeinflussen. Der Begriff „Emotional Intelligence“ wurde 1990 von John D. Mayer und Peter Salovey geprägt und 1995 durch das Buch „Emotional Intelligence – Why it can matter more than IQ“ des US-

[8] Vgl. Dorsch (2021)

[9] Vgl. Fink/Moeller (2018), S. 23 ff.

[10] Vgl. Ruthus (2014), Scholz, Christian (2014), S. 190 ff.

[11] Längle (2005), S. 403

[12] Vgl. Frankl (2019), S. 117 f.

amerikanischen Psychologen Daniel Goleman populär gemacht.[13]

Voraussetzung für Emotionale Intelligenz ist die Empathie, die umgangssprachlich oft als Einfühlungsvermögen übersetzt wird. Der US-amerikanische Anthropologe und Psychologe Paul Ekman unterscheidet vier Bestandteile der Empathie: 1. Die Emotion einer anderen Person erkennen können („kognitive Empathie"), 2. Die(selbe) Emotion der anderen Person fühlen können („emotionale Resonanz" oder „emotionale Empathie"), 3. Das Leiden der anderen Person lindern wollen („Mitgefühl" oder „Fürsorge"), 4. Dabei ein Risiko für das eigene Wohlergehen in Kauf nehmen („Altruismus").[14]

Die in diesem Zusammenhang bisher umfangreichste DNA-Studie mit rund 88.000 Probanden hat u.a. ermittelt, dass etwa zehn Prozent des (kognitiven) Empathievermögens genetisch bedingt sind.[15] Diese Studie von Warrier et. al. hat auch aufgezeigt, dass Frauen im Schnitt empathischer sind als Männer, dass dies aber keine genetischen Ursachen zu haben scheint. Daniel Goleman hebt hervor, dass die Grundlage der Empathie die Selbstwahrnehmung ist: „je offener wir für unsere eigenen Emotionen sind, desto besser können wir die Gefühle anderer deuten"[16]. Das legt nahe, dass jeder gesunde Mensch sein Empathievermögen bewusst weiterentwickeln kann.

Fragen nach der Fähigkeit, Gefühle von Anderen zu erspüren, und auch der Umgang mit Fragen nach eigenen Gefühlen sollten hierauf Hinweise geben.

Fehlermanagement und Feedback

Das Denken über Fehler wurde in der Vergangenheit geprägt durch das klassische, reaktive Verständnis der Qualitätssicherung in Unternehmen, das in der Regel Fehler als etwas rein Negatives angesehen hat. In Abgrenzung dazu wurde zum Ende des 20. Jahrhunderts Qualitätsmanagement umfassender und proaktiver verstanden. In der Konsequenz gehören heute zu zeitgemäßem Fehlermanagement der Blick nach vorne, um potenzielle Fehler zu identifizieren und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit sowie ihre Auswirkungen einschätzen zu können, die Entwicklung und Implementierung von Fehlervermeidungsstrategien, der kritisch-konstruktive Umgang mit entstandenen Fehlern und das Lernen daraus für die Vermeidung zukünftiger Fehler.[17]

Im Sinne der Philosophie des japanischen Kaizen[18] sind das aktive Einholen von Feedback, das „Wertschätzen" von Fehlern als Optimierungsquelle sowie bewusstes tagtägliches Verbessern des eigenen Handelns wesentliche Elemente für eine moderne Fehlerkultur. Neben der Implementierung von Feedback-Prozessen und -Systemen wie beispielsweise dem 360-Grad-Feedback geht es daher wiederum im Wesentlichen um die Haltung, wie man nicht nur mit Fehlern anderer, sondern insbesondere auch mit seinen eigenen Fehlern umgeht. Wenn zum einen Manager Fehler vertuschen oder versuchen, die Schuld auf disziplinarisch unterstellte Mitarbeiter zu verlagern, bringt dies Misstrauen in die Organisation. Wenn zum anderen Mitarbeiter sich nicht trauen, die Unternehmensleitung auf nicht erkannte Fehler hinzuweisen, kommen zwei Fehler einer klassischen Fehlerkultur zusammen.[19] Insofern sind

[13] Vgl. Goleman (2017)

[14] Vgl. Dalai Lama/Ekman (2011), S. 224 ff.

[15] Vgl. Warrier et. al. (2017)

[16] Goleman (2017), S. 127

[17] Vgl. Brückner (2021)

[18] Aus dem Japanischen: „Kai" und „Zen" (Deutsch: „Veränderung zum Guten"), vgl. Bertagnolli (2018), S. 152

[19] Vgl. Nettelbeck/Schreier (2020), S. 110 ff.

eine ehrliche Feedback- und Dialogkultur innerhalb des gesamten Unternehmens und das regelmäßige Einbeziehen von bewusst implementierten Feedback- oder Sparringspartnern entscheidend dafür, als Topmanager selbst valide Rückmeldungen erhalten zu können.

Zu diesen Aspekten sollten Fragen zu Rückkopplungsschleifen und -instrumenten sowie zum Vertrauen innerhalb des Topmanagements Erkenntnisse liefern.

Systemisches Denken und Handeln

Unternehmen werden heute immer häufiger als komplexe, sozio-technische Systeme, die aus einer Vielzahl verschiedenartiger Elemente bestehen, beschrieben. Diese Elemente und ihre wechselseitigen Beziehungen ändern sich laufend. Die Abgrenzung zur Systemumwelt kann mehr oder weniger durchlässig sein.[20]

Zur Erklärung von Systemen tragen drei unterschiedliche Ansätze wesentlich bei: Eine allgemeine Systemtheorie, die auf die Physik genauso wie auf die Biologie anwendbar ist, die soziologische Systemtheorie nach Niklas Luhmann, die Systeme durch ihre Abgrenzung von der Umwelt definiert, und die personale Systemtheorie nach Gregory Bateson, in der die denkenden und handelnden Menschen als Elemente des Systems gesehen werden und das System durch soziale Regeln, Regelkreise und die Abgrenzung zur Umwelt bestimmt ist.[21]

Für Unternehmenslenker bedeutet systemisches Denken und Handeln, nicht nur in linear-kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu denken, sondern aus isolierten Einzelereignissen heraus Zusammenhänge und Muster zu erkennen, Entwicklungen zu antizipieren sowie unterschiedlichste Perspektiven einzunehmen – sei es beispielsweise in Bezug auf das Erkennen von und das Umgehen mit Krisenereignissen oder das Führen von Menschen und das Umgehen mit Widersprüchen und Widerständen.

Eine relevante Frage in diesem Zusammenhang ist die nach der proaktiven Entwicklung eines Worst-Case-Szenarios und dem Bewusstsein für dessen Bedeutung.

Offenheit und Vielfalt

„Offenheit“ und „Vielfalt“ sind heutzutage gängige und oft nach innen und außen kommunizierte Unternehmenswerte. Es gibt inzwischen zahlreiche Studien, die belegen, dass Teams, deren Mitglieder „divers“ (d.h. aus verschiedenen Funktionen, Hierarchieebenen, Geschlechtern, Generationen, Nationalitäten, mit unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen und kulturellen Hintergründen u.a.) zusammengesetzt sind, kreativer und innovativer sind und auch deshalb die besseren Entscheidungen treffen.[22] Da es in Krisen darum geht, das Unerwartete zu managen,[23] sind Kreativität und Innovation für die Entwicklung von neuen Lösungsansätzen für bisher nie dagewesene Probleme essenziell. Dies legt nahe, auch einen Krisenstab divers zu besetzen – davon abgesehen, dass die Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen ohnehin eine Aufgabenverteilung mit jeweilig unterschiedlichen Befugnissen erforderlich macht.

Der Begriff „Offenheit“ bezieht sich meist auf die Art der Kommunikation, kann aber wiederum auch

[20] Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 33 ff.

[21] Vgl. König/Volmer (2016), S. 13 f.

[22] Vgl. bspw. Ernst&Young/Charta der Vielfalt (2016)

[23] Vgl. Weick/Sutcliffe (2016)

als Frage der Haltung betrachtet werden. Fachliteratur zur Krisenkommunikation zeigt auf, wie wichtig es ist, dass Unternehmenslenker frühzeitig und aktiv mit Betroffenen kommunizieren, auch wenn sie selbst noch keine Lösung für ein Problem haben, sondern nur schildern können, was man aktuell als Problem erkannt hat und welche Wege man sucht, um das Problem zu lösen.[24] Dazu kann es auch gehören, sich als „Partiell-Nichtwissender" zu offenbaren oder sogar als jemand, der einen Fehler gemacht hat.

Die Antworten auf Fragen nach der Zusammensetzung und der Arbeitsweise des Krisenstabs und der Art der Kommunikation in der Krise sollten hierüber Auskunft geben.

Balance und Integration

Unternehmensführung ist ein unentwegter vieldimensionaler Balanceakt – zwischen Aktion und Reaktion, Gestalten und Verwalten, Organisieren und Improvisieren, Vision und Revision, Zentralisierung und Dezentralisierung, Agilität und Stabilität, Sachorientierung und Mitarbeiterorientierung, Zusammenarbeit und Wettbewerb, Teamarbeit und Einzelleistung und Vielem mehr.[25]

Zudem gilt es, insbesondere in Krisen, zwischen dem Management von Risiken und dem Management von Chancen zu balancieren bzw. schnell zu erkennen, welche Seite dieser Waage für das eigene Geschäft inwiefern ins Gewicht fällt. In der Corona-Krise waren manche Branchen (bspw. das Gastgewerbe) so stark von staatlichen Reglementierungen betroffen, dass sie ihr ursprüngliches Geschäftsmodell gar nicht mehr praktizieren und damit über Monate hinweg gar keine Umsätze mehr generieren konnten. Für andere Branchen hingegen (bspw. den Online-Handel) eröffneten sich gerade durch die staatlichen Reglementierungen ungeahnte Absatzpotenziale. In diesem Zusammenhang wird oft von „Krisen-Gewinnern" und „Krisen-Verlierern" gesprochen. Diese Bezeichnungen wurden im Rahmen des Forschungsprojekts jedoch bewusst vermieden, da sie als Ausdruck einer sehr selbstbezogenen, wenig altruistischen Sichtweise interpretiert werden können, welche die Kern-Hypothese „In der Krise beweist sich der Charakter" im Vorhinein mit einer negativen Interpretation belegt hätte. Wertfrei formuliert ging es in der Corona-Krise – wie auch in anderen Krisen – vielmehr darum, gleichzeitig hohe Risiken schnell zu erkennen und gegenzusteuern, wie auch große Chancen schnell zu erkennen und zu nutzen. Und für manche Unternehmen hatte die Risikovermeidung eine höhere Bedeutung, für andere die Chancennutzung. Oft musste aber auch beides miteinander einher gehen.

In der Unternehmensführung, und insbesondere in einer Krisensituation, ist es wichtig, die unterschiedlichen Stakeholder-Interessen zu berücksichtigen, d.h. im besten Fall miteinander in Einklang zu bringen, zumindest jedoch zielführend zu priorisieren. In der Corona-Krise mussten alle Unternehmen umgehend und als erstes die Gesundheit ihrer Mitarbeiter schützen – abgesehen von einer ethisch-moralisch begründeten Fürsorgepflicht des Arbeitgebers machten dies bereits bestehende gesetzliche Rahmenbedingungen (bspw. das Arbeitsschutzgesetz), aber auch neue staatliche Vorgaben (bspw. die Corona-Verordnungen) notwendig. Für viele Unternehmen stellte sich aufgrund der hohen Unsicherheit bzgl. des weiteren Pandemie-Verlaufs zudem schnell die Frage nach der Liquiditätssicherung, wodurch die Interessen der Eigentümer wie der (potenziellen) Investoren und der Fremdkapitalgeber (Banken, Lieferanten) parallel gemanagt werden mussten. Zudem musste in Unternehmen, die nicht von einer kompletten Schließung betroffen waren, das operative Geschäft am Laufen gehalten und die Supply Chain von den Lieferanten über weitere Geschäftspartner bis zu den Kunden aufrechterhalten

[24] Vgl. Nettelbeck/Schreier (2020), S. 146; Mast (2019), S. 176 f.

[25] Vgl. Nettelbeck (2021), S. 21 ff.

werden.

In den Interviews sollte daher in Erfahrung gebracht werden, wie es gelingen kann, Interessen und Interessensvertreter adäquat zu adressieren, situativ einzubinden, zielführend auszubalancieren und ggf. zu priorisieren.

Nachhaltigkeit und One-World-Perspektive

Das Prinzip der Nachhaltigkeit ist bereits seit rund drei Jahrhunderten bekannt und stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, in der es darum ging, nicht mehr Holz zu schlagen als nachwachsen kann. Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung bedeutet, gleichermaßen ökonomische, ökologische und soziale Ziele zu verfolgen und dabei inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit anzustreben.[26] In den letzten Jahren hat das Thema Nachhaltigkeit u.a. aufgrund des gestiegenen Bewusstseins für den Klimawandel stark an Bedeutung gewonnen. Im Jahr 2015 sind von den Vereinten Nationen 17 Sustainable Development Goals (SDG) verabschiedet worden, die für Unternehmen wie für staatliche Akteure eine Orientierungshilfe bieten, wenn sie ihre Ziele und Maßnahmen auf eine nachhaltige Entwicklung ausrichten wollen.[27]

Denn von Unternehmen ist zunehmend gefordert, dass sie ihren ökonomischen Erfolg in den Kontext einer nachhaltigen, globalen Entwicklung einordnen. Dies funktioniert nur, wenn Unternehmenslenker die Gesamtzusammenhänge zwischen ihrem eigenen wirtschaftlichen Handeln und den globalen Folgen für Mensch und Umwelt verstehen und berücksichtigen und im Zweifelsfall unternehmerische Interessen dem Wohle des Planeten unterordnen. Dieses Verständnis bringt der Dalai Lama in seiner Botschaft zum Earth Day am 22. April 2021 auf den Punkt: "Interdependence is a fundamental law of nature. Ignorance of interdependence has wounded not just our natural environment, but our human society as well. Therefore, we human beings must develop a greater sense of the oneness of all humanity. Each of us must learn to work not only for himself or herself, family or nation, but for the benefit of all mankind. […] let us all commit ourselves to doing our part to help make a positive difference to the environment of our only common home, this beautiful earth."[28]

Durch Fragen nach dem Impact der Erkenntnisse aus der Corona-Krise auf die eigenen Werte und nachhaltige Entscheidungen bezüglich Strategie und Geschäftsmodell sollte auf eine übergeordnete Perspektive geschlossen werden.

Prozessorientierung und Rollenklarheit

Aus dem Qualitätsmanagement heraus wie auch aus anderen Quellen hat sich in der Organisation von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten zunehmend ein Denken und Handeln in Prozessen etabliert.[29] Das Verständnis, dass Produkte und Leistungen an den Erwartungen der Kunden ausgerichtet werden müssen und dass die Qualität dieser Produkte und Leistungen von der Qualität der Prozesse zur Leistungserbringung abhängt, hat im Zusammenhang mit einer Verschärfung von gesetzlichen Vorgaben und Normen dazu geführt, dass Unternehmen ihre Organisationsstrukturen heutzutage immer mehr an den Geschäftsprozessen ausrichten. In diesem Zuge sind auch Aufgaben, Kompetenzen und

[26] Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 79

[27] Vgl. United Nations

[28] Dalai Lama (2021)

[29] Vgl. Wagner/Käfer (2017), S. 1 ff.

Verantwortlichkeiten der Prozessbeteiligten zunehmend klarer definiert worden.

Da Prozessorientierung und Rollenklarheit im operativen Tagesgeschäft nachweislich zu Effizienz führen,[30] sollte dies auch und vielleicht ganz besonders für das operative Management von Ausnahmesituationen wie Krisen angenommen werden.

Fragen zu Prozess und Rollen im Krisenmanagement und zur Sicherheit bei der Entscheidungsfindung sollten Aufschluss hierauf geben.

Digitalisierungsbestreben und IT-Affinität

Zur Digitalisierung gehört zuallererst eine Überführung der Datenverarbeitung von einem analogen in einen digitalen Modus. Dieser Prozess erstreckt sich auf alle Unternehmensfunktionen, von der Konfiguration der Geschäftsmodelle über die Gestaltung von Prozessen und den Einsatz von technischen Systemen bis zur Nutzung der vorhandenen Kapazitäten von Menschen und Maschinen. Die Entwicklung in Richtung zunehmender Digitalisierung hat bereits durch den Einsatz von Elektronik und IT zur Automatisierung der Produktion in den 70er Jahren begonnen („3. Industrielle Revolution“). Seit zehn Jahren spricht man bereits von der 4. Industriellen Revolution oder „Industrie 4.0“ [31] und meint damit die intelligente Vernetzung von Maschinen und Abläufen durch Nutzung von Informations- und Kommunikations-(IuK)-Technologie[32]. Im Zuge der Corona-Pandemie hat die Digitalisierung aufgrund der Notwendigkeit zum IuK-vermittelten, verteilten Arbeiten stark an Geschwindigkeit gewonnen. Man spricht aktuell von der „digitalen Transformation“, die in den Unternehmen, aber auch in den Behörden, den Bildungsstätten und in der gesamten Gesellschaft stattfindet.[33]

Dem Prozess der Digitalisierung kann sich deshalb heutzutage niemand mehr entziehen, und es ist förderlich, eher proaktiv als reaktiv damit umzugehen. Dies gilt für Privatpersonen genauso wie für Beschäftigte in Unternehmen – in diesen gilt es aber ganz besonders für diejenigen, die mit dem Erhalt und der Weiterentwicklung der Unternehmen betraut sind, d.h. für die Unternehmenslenker.

Insofern wurden auch Fragen zur IT-Affinität und dem Digitalisierungsbestreben gestellt.

2.4 Semi-strukturierte Interviews mit ausgewählten Topmanagern

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und Überprüfung der übergeordneten Hypothese sowie der Erfolgs-Cluster wurde ein Leitfaden mit zwölf offenen Fragen entwickelt, der nach einem Pretest nochmals leicht modifiziert und um zwei weitere offene Fragen sowie zwei Skalenfragen zur Kalibrierung der Antworten ergänzt wurde.

Insgesamt wurden im Zeitraum vom 10. März bis 28. Mai 2021 achtzehn Topmanager in circa 60- bis 90-minütigen, semi-strukturierten Interviews per Videokonferenz zu ihrer Führung in der Corona-Krise befragt. Die Interviewpartner sind jeweils im Vorstands- oder Geschäftsleitungsgremium ihres

[30] Vgl. Berger et al. (2019), S. 58-64

[31] Der Begriff „Industrie 4.0“ wurde erstmalig im Jahr 2011 auf der Hannover Messe eingeführt

[32] Vgl. Plattform Industrie 4.0

[33] Vgl. Pousttchi, Key (2020)

Unternehmens, in zwölf Fällen deren Vorsitzende. Zwei der achtzehn Befragten sind weiblich. Die Altersverteilung reicht von 48 bis 65 Jahren.

Die entsprechenden Unternehmen decken ein sehr breites Spektrum an Branchen ab, die sehr unterschiedlich von den Auswirkungen der Corona-Krise betroffen waren. Jeweils vier Unternehmen gehören den Finanzdienstleistern sowie den Versicherungen an, jeweils zwei dem Einzelhandel sowie der Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen und jeweils ein Unternehmen kommt aus den Branchen Herstellung von elektrischen Ausrüstungen, Herstellung von Metallerzeugnissen, Maschinenbau, Informationstechnologie, Informationsdienstleistung sowie Gastgewerbe.

Auch bei den Unternehmensgrößen, die von rund 130 bis rund 50.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz bzw. einer Jahresbilanzsumme von rund 3 Mio. Euro bis rund 19 Mrd. Euro (gemäß der letzten Veröffentlichung durch das jeweilige Unternehmen) reichen, ist ein breites Spektrum erkennbar, wobei eines der Unternehmen als mittelständisches Unternehmen bezeichnet werden kann und alle anderen als Großunternehmen.[34]

Auch bei den Rechtsformen herrscht Vielfalt im Sample, denn mit rund vierzig Prozent bilden Aktiengesellschaften (AG und SE) die Mehrheit der vertretenen Rechtsformen, gefolgt von Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) bzw. GmbH & Compagnie Kommanditgesellschaften (GmbH & Co. KG.). Darüber hinaus sind zwei Anstalten öffentlichen Rechts (AöR) sowie jeweils eine eingetragene Genossenschaft (eG) und eine Versicherungsgemeinschaft auf Gegenseitigkeit (VVaG) vertreten.

Im Interview wurde nicht wortwörtlich nach den zehn Erfolgs-Clustern gefragt, sondern durch die vorbereiteten, für alle Interviewpartner identischen Interview-Fragen sowie weitere, sich situativ aus dem Gesprächsfluss ergebende Nachfragen das Gespräch so gesteuert, dass alle diese Themen behandelt wurden. Der Gesprächsleitfaden wurde den Interviewpartnern vorab zur Verfügung gestellt, damit sie sich vorbereiten konnten, was in den meisten Fällen auch geschah. Teilweise wurden darüber hinaus von den Interviewpartnern zusätzliche Unterlagen, wie bspw. Kommunikationskonzepte oder Informationsmaterialien, zur Verfügung gestellt. Die Gespräche verliefen jeweils sehr spontan, d.h. auch ohne, dass jemals ein vorbereiteter Text abgelesen wurde. In keinem der Fälle war ein Verantwortlicher für die Kommunikation im Vorfeld, während des Gesprächs oder im Nachgang involviert, so dass davon ausgegangen werden kann, dass wirklich persönliche Aussagen getroffen wurden. Insbesondere das situative Nachfragen ermöglichte es, spontane Reaktionen einzufangen, auch in Mimik und Gestik. Die Gesprächsatmosphäre war jeweils sehr offen und vertrauensvoll, was dadurch ermöglicht wurde, dass jeweils einer der Interviewenden einen persönlichen Kontakt zu dem Interviewpartner oder einer dem Interviewpartner vertrauten Person hatte.

Vor den Interviews wurde die Genehmigung zur Aufzeichnung und Datennutzung eingeholt sowie abgefragt, ob die Angaben anonymisiert ausgewertet werden sollten oder eine Nennung von Interviewpartner und Unternehmen sowie eine spätere Aufbereitung der wesentlichen Aussagen in Form von Fallbeispielen gestattet wurde. Sieben Interviewpartner wünschten eine anonymisierte Auswertung, elf stimmten einer Veröffentlichung ihrer Aussagen in Form von Fallbeispielen zu.

In dieser wissenschaftlichen Studie werden aus Gründen der Einheitlichkeit alle Aussagen anonymisiert wiedergegeben und die Interviewpartner sowie Unternehmen nicht namentlich genannt. Zu den elf Unternehmen, die einer Veröffentlichung zugestimmt haben, sollen im Nachgang zu diesem

[34] Gemäß Unternehmensgrößenklassifizierung der Europäischen Kommission

Forschungsprojekt gesondert Fallbeispiele aufbereitet werden, die Eingang in ein Fachbuch zum Krisenmanagement finden.

2.5 Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden mithilfe der Software Amberscript und zweifacher manueller Qualitätskontrolle transkribiert und unter Nutzung der Software MAXQDAA einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl[35] unterzogen. Die Erfolgs-Cluster dienten als Kategorien für die Inhaltsanalyse und die Auswertung der Ergebnisse. Die Zuordnung der Aussagen zu den Kategorien wurde abschließend nochmals durch die beiden Projektleiter, die die Interviews persönlich geführt hatten, überprüft und in Zweifelsfällen korrigiert. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte anonymisiert. Zur Verdeutlichung besonders relevanter Aspekte wurden einzelne Aussagen der Interviewpartner als wörtliche Zitate herausgegriffen.

2.6 Plausibilitätskontrolle

Um die Antworten der befragten Interviewpartner besser einordnen zu können, wurden zum einen zu Beginn und Ende des jeweiligen Interviews Skalierungsfragen zum Prozess und Ergebnis des Krisenmanagements im Unternehmen gestellt. Zum anderen wurden öffentlich zugängliche Daten, beispielsweise zu finanziellen Kennzahlen und zur Mitarbeiterzufriedenheit im Vergleich zum Vorjahresniveau erhoben.

Zudem wurde versucht, eine Kennzahl zur Messung der Krisenmanagement-Qualität aus öffentlich verfügbaren Quellen zu entwickeln, was sich aber als zu umfangreiches Vorhaben herausstellte, das den Rahmen dieses Forschungsprojekts gesprengt hätte. Stattdessen wurde für die befragten Unternehmen der Grad der Betroffenheit durch die Krise eingeschätzt. Die Bewertung „hohe Betroffenheit“ wurde hierbei im positiven wie im negativen Sinne verwendet: als Potenzial, besonders gestärkt aus der Krise hervorgehen zu können, oder als Gefahr, besonders geschwächt aus der Krise herauszukommen bzw. sogar die Existenz zu riskieren. Beispielsweise ging es für die aus dem Einzelhandel befragten Unternehmen darum, die Chancen des Online-Handels besser als die Wettbewerber zu nutzen, während es für einen befragten Betrieb aus dem Gastgewerbe existenziell notwendig war, die Risiken bestmöglich zu managen. Neben solchen Extremfällen gab es andere Unternehmen wie beispielsweise aus dem Maschinenbau, der Versicherung oder aus der Herstellung für elektrische Ausrüstung, für die sich sowohl Chancen (z.B. zur Nutzung neuer Geschäftsfelder oder effizienterer Prozesse) als auch Risiken (z.B. durch Lieferengpässe oder Gesundheitsgefährdung der Mitarbeiter) zeigten.

[35] Vgl. Mayring/Fenzl (2019), S. 633 ff.

3 Ergebnisse

Für die Auswertung konnte aus einem Fundus von über 400 qualifizierten und zu den Erfolgs-Clustern zuordenbaren Aussagen geschöpft werden. Rein quantitativ betrachtet kam mit 77 Aussagen am meisten Input zu „Haltung und Persönlichkeit“ und mit 21 Aussagen am wenigsten Input zu „Nachhaltigkeit und One-World-Perspektive“, was für jede Kategorie einen ausreichenden Fundus zum Erkenntnisgewinn darstellte. Abbildung 3 zeigt die Verteilung der Aussagen auf die verschiedenen Erfolgs-Cluster, wobei berücksichtigt werden muss, dass sich manche Aussagen mehreren Kategorien zuordnen ließen.

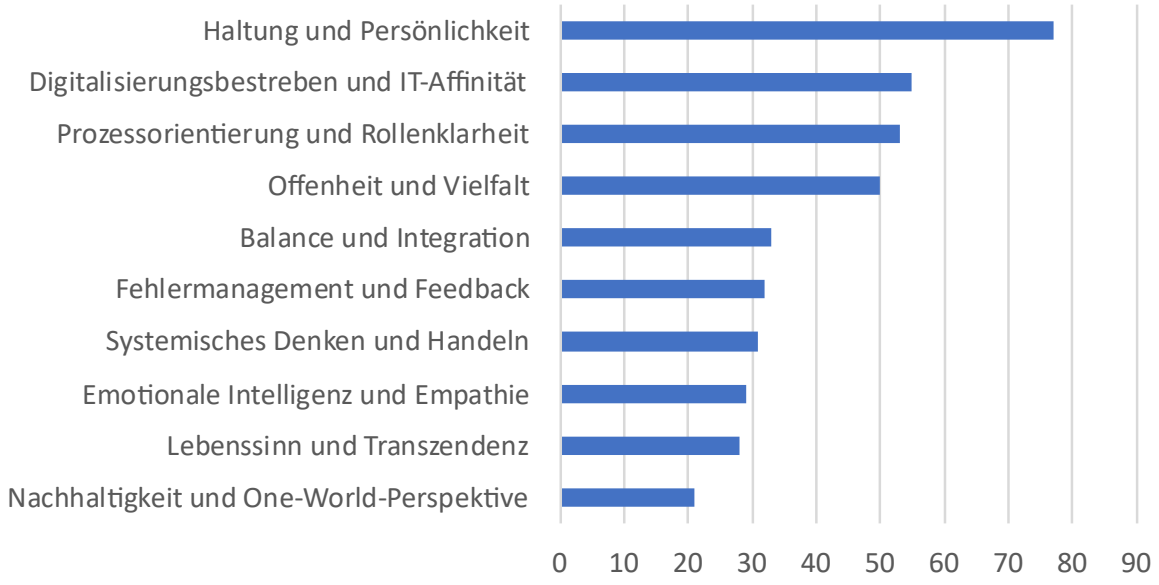

Abbildung 3: Verteilung der Aussagen auf die Erfolgs-Cluster

3.1 Ergebnisse der Interviews

Im Folgenden sind die wesentlichen Ergebnisse pro Erfolgs-Cluster in einheitlicher Systematik in der in Kapitel 2 eingeführten Reihenfolge aufgeführt: Jeweils einleitend zeigt eine Wortwolke die häufigsten verwendeten, themenbezogenen Schlagwörter auf, dann folgt eine kurze Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse, untermauert durch besonders relevante wörtliche Aussagen, und den Abschluss bildet ein prägnantes Zitat.

Haltung und Persönlichkeit

Abbildung 4: Wortwolke zu Haltung und Persönlichkeit

In dieser Kategorie fällt auf, wie häufig über Menschen gesprochen wurde: zumeist im Arbeitskontext als „Mitarbeiter“, als „Kollegen“ oder als „Team“, aber auch im privaten Zusammenhang, beispielsweise als „Familie“ oder ganz grundlegend als „Menschen“. Adjektive bzw. Adverbien wie „persönlich“, „gemeinsam“ oder „zusammen“ unterstreichen diesen Eindruck. Zuweilen kamen auch Begriffe wie „Gesundheit“, „Glück“ oder „Angst“ zur Sprache, die den Zustand eines Menschen mit seinem Körper und seinen Gefühlen zum Ausdruck bringen. Die Begriffe „Haltung“ oder „Werte“ wurden wenig strapaziert, was zeigt, dass sie eher mit Leben gefüllt und nicht nur als Floskeln verwendet wurden. Die Tatsache, dass zu diesem Erfolgs-Cluster mit Abstand am meisten Aussagen kamen, unterstreicht die Bedeutung dieser Kategorie für die Befragten.

In vielen Gesprächen wurde klar, dass die hierarchische Distanz zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern während der Corona-Krise geringer geworden war, obwohl oder auch weil die physische Distanz aufgrund der Corona-Auflagen zugenommen hatte und das Führen auf Distanz mittels digitaler Medien überwiegend als erschwerend wahrgenommen wurde. Die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen für die Unternehmenskultur wurde klar hervorgehoben. Ein Vorstand sagte hierzu: „Das Unternehmenskulturelle ist ja ein […] durch Vertrauen zusammenhaltendes Konstrukt. Das Vertrauen muss genährt werden durch Interaktionen […]. Ich glaube persönlich, wir müssen halt mehr schätzen, dass Interaktion etwas wert ist. […] Die Führung und der Zusammenhalt eines Unternehmens hängen ganz klar davon ab, dass man viel Zeit zusammen verbringt, und ich meine sogar zu ergänzen, analoge Zeit.“, [T1; Position: 61 - 61].

Mehrfach wurden auch anrührende zwischenmenschliche Begegnungen erwähnt, die von einem

stärkeren Zugewandt-Sein und einer höheren Achtsamkeit gegenüber den Mitarbeitern zeugten. Beispielsweise erzählte ein Unternehmenslenker, dass ihm eine, ihm nicht disziplinarisch zugeordnete, aber seit vielen Jahren bekannte Mitarbeiterin zum ersten Mal erzählt habe, dass sie alleinerziehend sei und welche Herausforderungen dies während der Pandemie bedeute. Und diese Begegnung habe ihn veranlasst, umgehend Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Unternehmen zu schaffen.

Auch wenn der Begriff „Authentizität“ kaum gefallen ist, so ging es in den Gesprächen für die Unternehmenslenker häufig darum, selbst keine Rolle (mehr) zu „spielen“, sondern sich menschlich(er) zu zeigen. Dazu gehörten das Preisgeben eigener Gefühle und der Einblick in die eigene private Situation. Eine Initialzündung hierfür war vielfach der erzwungene Wechsel ins Homeoffice, was bei einigen Unternehmenslenkern mit einem legereren Kleidungsstil und dem Zeigen des privaten Umfelds während der Videokonferenzen einherging. Das zeigte sich auch während der Interviews und wurde auch thematisiert, beispielsweise durch diese Aussage: „Du lernst einfach durch die Krise auch, auf was du alles verzichten kannst, was dir völlig egal ist, was gar nicht mehr wichtig ist. Das finde ich auch ganz schön, weil einen das, finde ich, wieder sensibler werden lässt. Oder gucken Sie mal: Ich hab‘ heute ein Polohemd an und irgendwie so einen Pulli. So wär‘ ich früher in den Ferien ins Büro gekommen. Ist aber egal, interessiert keinen.“, [T5; Position: 70 - 70].

Das Gefühl, dass diese Art von Krise alle gleichermaßen betrifft, schien eine stärkere Solidarität, einen stärker kooperativen Führungsstil und mehr unbürokratisches Handeln zu bewirken. Ein Interviewpartner drückte es so aus: „Also ich glaube, eins ist sicher richtig: Wenn man durch so eine Krise durchgegangen ist oder einmal gemeinsam im Schützengraben lag, wie man früher gesagt hätte, dann kommt man hinten als gestärktes Team raus, wenn das funktioniert hat.“, [T6; Position: 90 - 90].

Viele Befragte sagten, dass sie ganz bewusst darauf achten, sich vorbildhaft zu verhalten und dieselben Regeln auf sich anzuwenden, die sie für die Mitarbeiter proklamieren. Dabei spiele auch zunehmendes Empowerment und das Verständnis, dass Mitarbeiter selber am besten wissen, was sie motiviert und wie sie ihren Job ausfüllen, eine große Rolle. Auch wenn in einer Krise schnelle Entscheidungen „von oben“ gefragt seien, so wurde auch vielfach von Mitarbeitern auf unteren Hierarchieebenen berichtet, die sich auf einmal durch Mut, Verantwortungsbereitschaft und zuvor kaum erkannte Kompetenzen hervorgetan und daher auch die Chance bekommen hätten, sich im Krisenmanagement federführend einzubringen.

Sich selbst bezeichneten die meisten Befragten als eher wenig durch die Corona-Krise erschüttert, da sie schon andere Krisen erlebt hätten, deren Auswirkungen auf das Unternehmen zum Teil schlimmer gewesen seien. Zudem hoben viele ihre positive Lebenseinstellung hervor und sagten, dass es immer irgendwie weiterginge und dass sie diese Einstellung auch bewusst im Unternehmen verbreiten würden. Ein Interviewpartner sagte explizit, Corona sei jetzt einfach „ein Lebensrisiko mehr“, [T12; Position: 10 - 10].

Eine Person schien regelrecht – durch die Krise und die damit verbundenen Herausforderungen für ihr Unternehmen beflügelt – ungeahnte Kräfte zu entfalten. Von dieser persönlichen Entwicklung schien zudem eine hohe Strahlkraft auf die Belegschaft auszugehen, die sich auch in zahlreichen Social-Media-Beiträgen und -Likes widerspiegelte. Ihre Haltung brachte diese Person wie folgt auf den Punkt: „Da hat es mir auch geholfen, […] zu wissen, dass wir nicht entscheiden können, was auf uns zukommt, aber dass wir eben entscheiden können, wie wir das bewerten, was auf uns zukommt. Und das macht ja einen Riesenunterschied in dem, wie wir uns fühlen, und wenn man das eben auch als Chance nutzt, so blöd es klingt.“, [T17; Position: 26 - 26].

Der Begriff „Resilienz“ wurde nur von einem Interviewpartner erwähnt, der hierzu sagte: „Es muss ja nicht notwendigerweise gleich die nächste Krise folgen, aber Resilienz ist ja eine Stärkung auch für Zeiten, in denen keine Krise da ist, weil man sich einfach gut fühlt, weil man weiß, was man machen müsste, wenn eine Krise käme. Das ist ja ein psychologisch positives Momentum. Man ist vorbereitet.“, [T1; Position: 41 - 41].

Insgesamt schienen alle Interviewpartner persönlich sehr gefestigt, was ihr Wertegerüst anging. Auch wenn nicht jeder seine Werte explizit darlegte, so war in allen Fällen herauszuhören, dass die jeweiligen Werte durch die Corona-Krise nicht grundlegend erschüttert, sondern eher bestärkt worden waren und dass in irgendeiner Art und Weise immer das menschliche Miteinander im Mittelpunkt stand. Ein CEO drückte dies so aus: „Meine Werte sind meine Werte. Punkt. […] Also, es gibt harte Entscheidungen in so einem […] Job, die gehören auch dazu, und wo ich auch sage: Nee, da bin ich auch fein mit meinem inneren Wertegerüst, komplett. Gibt es Themen, die trotzdem an die Nieren gehen? Ja. Warum geht mir das an die Nieren? Weil das einfach Menschen sind in den Niedriglohn-Bereichen […] Das tut weh. Das muss ich ganz ehrlich sagen.“, [T2; Position: 23 - 23].

„Jeff Bezos ist ein Maniac, das ist ein Verrückter, Steve Jobs war ein Verrückter. Also jetzt kann ich nicht sagen: Guck mal die beiden Firmen an, mit die wertvollsten Unternehmen, die jemals gegründet wurden. Also sagen wir: Es muss CEOs haben, die völlig durchgeknallt sind, die ziemlich menschenverachtend unterwegs sind und das durchziehen, als Konzept. Da sage ich: Mag sein, dass die erfolgreich sind. Will ich nicht. Will ich nicht, als Mensch mit meinen Werten. Will ich nicht.“

[T2; Position: 47 - 47]

Lebenssinn und Transzendenz

Abbildung 5: Wortwolke zu Lebenssinn und Transzendenz

Die Begriffe „Lebenssinn“ und „Transzendenz“ wurden während der Interviews nicht explizit angesprochen, sondern diesbezügliche Einstellungen wurden aus der Reflexion der eigenen Werte, der persönlichen Reife und Entwicklung sowie der Beurteilung der Veränderungen in der Arbeitswelt durch die Corona-Krise geschlossen. Tatsächlich war es einigen Interviewpartnern ein Anliegen, über die Veränderungen im eigenen Arbeits- und Unternehmensumfeld hinaus globale und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen wie den Klimawandel oder die möglicherweise nächste Pandemie zu thematisieren und auch das eigene Wirken in einen größeren Zusammenhang zu stellen. Ein Interviewpartner fragte sich beispielsweise: „Was kommt nach der Pandemie auf uns zu? […] Werden wir wieder zu 100 Prozent einen Arbeitsplatz haben? Nein. Wieviel Prozent werden dann im Büro sein? Wie wird das funktionieren? Und was ist, wenn eine zweite Pandemie dann in einem Jahr kommt? Wie bereiten wir uns darauf vor? […] Wie soll es zukünftig insgesamt aussehen mit der Arbeitswelt der Zukunft? Was haben wir da für Zielbilder? Wie kommt das mit agilen Arbeitsmethoden? Was bedeuten die? Und wie können wir das jetzt in Einklang bringen, auch mit den Anforderungen einer Pandemie?“, [T3; Position: 14 - 14].

Ein anderer Interviewpartner sagte: „Ich glaube, dass Corona erst einmal nur so ein Warm-up war. Jetzt kommt die Klimakrise und ich glaube tatsächlich, dass sich insbesondere die Familienunternehmen, aber jedes Unternehmen fragen lassen muss, welchen gesellschaftlichen Beitrag es leistet, und das finde ich eine gute Bewegung.“, [T17; Position: 28 - 28].

Vereinzelt wurde der Sinn des eigenen Tuns hinterfragt – hierbei insbesondere die Gewohnheiten und Annehmlichkeiten, die mit dem Status eines Topmanagers gemeinhin einhergehen. Aus der vergleichsweise niedrigen Anzahl der diesem Erfolgs-Cluster zuordenbaren Aussagen wird jedoch deutlich, dass dieses Thema in den Interviews einen geringeren Anteil einnahm.

Aus der Wortwolke zeigt sich außer dem abermaligen Schwerpunkt auf „Mitarbeitern“ oder

„Menschen“ keine inhaltliche Richtung, was einen gemeinsamen Lebenssinn für Unternehmenslenker ausmachen könnte oder inwiefern sie sich transzendent, d.h. über ihr eigenes Leben hinaus wirksam, fühlen. Als häufiger genannte Begriffe könnte man allenfalls „Leben“, „reden“, „Kirche“, „Zukunft“, „Rituale“ hervorheben. Die Bedeutung, den Mitarbeitern Sinn zu vermitteln, wurde zum Teil angesprochen, aber nur in Einzelfallen auf das eigene Unternehmen bezogen konkretisiert.

Ein Unternehmer beschrieb sein Familienunternehmen als Pflanze, die man für eine gewisse Zeit zu pflegen und in bestem Zustand an die nächste Generation zu übergeben habe. Dies betrachte er als seine eigentliche Aufgabe. Das ist sicherlich ein Bild, das den etwas abstrakten Begriff „Transzendenz“ gut versinnbildlicht. Die Verpflichtung, bei der unternehmerischen Tätigkeit an die nächste Generation zu denken, wurde insgesamt allerdings eher selten angesprochen und der Begriff „Nachhaltigkeit“ fiel nur vereinzelt.

„Man hat auch überlegt: Ja, was ist mir eigentlich wichtig im Leben? Ist diese ganze Reiserei wichtig? Ist das Ins-Restaurant-Gehen wichtig? Was ist eigentlich wichtig im Leben? Ich glaube, das hat einen sowohl für die Firma erfasst, als auch privat erfasst. Und deshalb muss ich ehrlich sagen, ist so eine Krisenzeit wirklich fast ein Geschenk, was einem offeriert wird, weil es einen rausreißt. Wir haben vorher immer gesagt: Ja, out of the box, Sie müssen mal out of the box denken und so. Ja, aber wer hat denn bitte schön so weit out of the box gedacht wie diese Corona-Krise?“

[T7; Position: 47 - 47]

Emotionale Intelligenz und Empathie

Abbildung 6: Wortwolke zu Emotionaler Intelligenz und Empathie

Die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen und sich aktiv darum zu kümmern, wie es den Kollegen und Mitarbeitern in der Krise geht, war allen Befragten sehr wichtig. So haben tatsächlich alle in der Krise bewusster und intensiver kommuniziert als vorher. Es wurde vielfach thematisiert, dass die Grenze zwischen beruflichem und privatem Kontext schon allein aufgrund der Homeoffice-Situation zunehmend verschwimme und dass dies eine große Herausforderung für die Kommunikation als Führungskraft darstelle. Einerseits dürfe man nicht „übergriffig“ sein, andererseits sei es aber wichtig, als Führungskraft ein komplettes Bild von der Situation des Mitarbeiters zu haben, um bestmögliche Rahmenbedingungen und Unterstützungsangebote liefern zu können. Ein Vorstand sagte beispielsweise: „Es ist bei uns geübte Praxis, dass man einen durchaus persönlichen Draht pflegt und damit auch ergründet, also im jeweiligen Zusammentreffen, auch vor Corona schon, wie es denn um die andere Person so steht. Natürlich ist es dann immer eine Frage, ob die Person das dann auch äußern möchte. Das ist, nun ja, nach Watzlawick eine bilaterale Aufgabe, und das ist klar. Aber ja, ich frage das halt jetzt mehr und intensiver. Oder auch die Kollegen, die anderen Führungskräfte erkundigen sich und gehen da auch nochmal rein: Was können wir denn tun? Wie geht's denn den Kindern?“, [T1; Position: 37 - 37].

Die meisten der Befragten beschrieben sich selbst als eher extrovertiert, kommunikativ und empathisch und hoben Beispiele hervor, in denen ihnen ein guter persönlicher Zugang zu Mitarbeitern gelungen war. Ein Befragter sagte beispielsweise „Ich glaube schon, dass ich in der Stimme des Gegenübers verspüre, ob da jetzt ein Schatten auf der Seele liegt oder nicht, und dann frage ich da auch nach.“, [T10; Position: 67 - 67].

Die Beziehungen untereinander im obersten Führungsteam und das gegenseitige Vertrauen wurden in allen Fällen als sehr gut beschrieben. Entweder war dies aufgrund langjähriger Zusammenarbeit bereits vor der Corona-Krise der Fall oder die Krisensituation hat geradezu „zusammengeschweißt“. Ein Befragter sagte hierzu: „Wir haben den Riesenvorteil, dass wir im Vorstand ja seit […] Jahren in der […] Konstellation zusammenarbeiten, also insofern war das jetzt für uns relativ einfach, weil wir uns gut kennen. Wir wissen, wie der andere tickt. […] Wir vertrauen uns seit langem, sonst funktioniert es ja auch nicht in einem Vorstandsteam, und das hat sich jetzt einfach nur noch bewahrheitet. Also, jeder trägt seine Verantwortung und da kannst du dich auf den anderen auch verlassen, dass das funktioniert.“, [T15; Position: 90 - 90]. Die Bedeutung von Vertrauen brachte ein anderer Vorstand so auf den Punkt: „[…] ein irrsinnig hohes Vertrauen, was, finde ich, ein ganz, ganz, ganz wichtiger Baustein im Krisenmanagement ist.“, [T2; Position: 13 - 13].

Vielfach wurde hervorgehoben, dass die jungen Mitarbeiter in der Krise viel stärker verunsichert gewirkt hätten als die älteren, die schon mehrere Krisen durchgestanden hätten. Daher haben sich einige der Befragten bewusst verstärkt um jüngere Mitarbeiter gekümmert. Dies ging in einem Fall so weit, dass die befragte Person mit ihren (jüngeren) Mitarbeitern gezielt und strukturiert besprochen hat, was diese jeweils gerade belastet – zunächst in dem Glauben, dass dienstliche Themen genannt werden. Als dann zunehmend private Dinge geäußert wurden, sind auch diese aufgrund des anscheinend großen Vertrauensverhältnisses direkt mit der Führungskraft besprochen worden. In einem anderen Unternehmen wurde ein Psychologe beauftragt und die Führungskraft bewusst herausgehalten, wenn das jeweilige Anliegen stärker im privaten Bereich verortet war. Ein Befragter sagte: „Du musst diese Zuversicht, also du musst diese Überzeugung irgendwie haben und du musst das auch nach außen zeigen, weil du kannst dieses Szenario B, dass es nicht weitergeht, das kannst du gar nicht zu Ende spinnen […] und ich glaube, das hat dann tatsächlich auch ein bisschen was mit Alter zu tun. Nicht, dass nicht junge Menschen auch Weisheit haben können, aber es hat was mit dem Alter zu tun, dass du sagst: Also ich hab‘ echt viel gesehen und hab‘ schon mehrere Sachen mitgemacht. Es wird nicht zu Ende gehen.“, [T12; Position: 8 - 8].

Alle Befragten betonten, wie wichtig es für sie in der Krise gewesen sei, Sicherheit und Zuversicht auszustrahlen. Viele bezeichneten sich selbst als optimistisch. Eine Person sagte diesbezüglich: „Für mich ist das Glas immer halb voll. Auch, wenn nur noch ein Tropfen drin ist. Diese Haltung versuche ich auch weiterzugeben. Es gibt so viele exogene Faktoren, die wir nicht beeinflussen können. Man muss immer das Positive rausziehen.“, [T14; Position: 38 - 38].

Der Begriff „Emotionale Intelligenz“ und das dahinterstehende Verständnis wurden in den Interviews nicht explizit angesprochen, aber die Interviewer hatten den Eindruck, dass alle Befragten in einem guten Kontakt mit sich selbst standen und sich ihrer eigenen Emotionen und deren Wirkung auf andere sehr bewusst waren. In manchen Fällen wurde erwähnt, wie es gelungen sei, die Emotionen anderer zu beeinflussen und insbesondere durch einerseits selbstsicheres und andererseits einfühlsames Auftreten, Ruhe und Sicherheit auszustrahlen. Ein Interviewpartner sagte: „Tatsächlich habe ich mich gefreut, als ein enger Mitarbeiter von mir nachher gesagt hat: Ja, er hätte es total gut gefunden, dass ich so eine Ruhe ausgestrahlt hätte.“, [T12; Position: 10 - 10].

„Ich meine, das sind keine Mitarbeiter, die gerade 20 Jahre alt sind und etwas sensibel sind. Sondern ich habe hier gestandene Führungskräfte gehabt am Bildschirm, 55 Jahre alt und mehr, die wirklich Tränen in den Augen hatten, die auch, weil sie auch Risikofaktoren hatten und deshalb auch nicht ins Büro, teilweise über

längere Zeit, kommen konnten. Die einfach eine Heimat – verzeihen Sie das Wort, vielleicht ist das nicht so üblich, im Zusammenhang mit Führung zu nennen – die suchten letztendlich eine Heimat und suchten letztendlich auch jemand, mit dem sie über ihre Probleme sprechen konnten. Das mussten wir gewährleisten."

[T3; Position: 8 - 8]

Fehlermanagement und Feedback

Abbildung 7: Wortwolke zu Fehlermanagement und Feedback

Wie wichtig es ist, systematisch Feedback einzuholen, war allen Befragten bewusst. Die Quellen für Feedback und damit vermutlich auch die Intensität und Tiefe dessen, was zurückgespiegelt wurde, waren jedoch unterschiedlich. Fast alle Befragten sagten, dass sie systematisch Feedback von Mitarbeitern eingeholt und die Häufigkeit von Befragungen während der Krise gesteigert hätten. In einem Fall wurde allerdings auch gesagt, dass gemerkt wurde, dass dieses Medium nicht „inflationiert" werden dürfe, weshalb die Frequenz im weiteren Verlauf der Krise wieder verringert worden sei.

Viele bezeichneten die Kollegen in der Unternehmensleitung als wichtigste Quelle für ehrliches Feedback und hoben das Vertrauensverhältnis, wie oben bereits dargestellt, als sehr gut hervor. Drei der Befragten erwähnten den engen und wichtigen Austausch mit den ihnen direkt unterstellten Führungskräften. In zwei Fällen wurden darüber hinaus die Familie und gute Freunde als engste Vertraute benannt, mit denen auch berufliche Fragen diskutiert und geschäftliche Entscheidungen reflektiert würden. Zwei der Befragten hoben hervor, wie wichtig ihnen der regelmäßige und vertrauensvolle Austausch mit dem Betriebsrat und dem Aufsichtsrat sei. In einem Fall wurde erwähnt, dass bereits vor der Krise im obersten Führungsgremium eng mit einem externen Coach zusammengearbeitet wurde

und sich dies auch während der Krise bewährt habe. Dieselbe Person hat zudem darauf hingewiesen, dass sie sich grundsätzlich vielfältigste Meinungen, Ideen und Anregungen auch von externen Personen wie Geschäftspartnern oder Führungskräften anderer Unternehmen einhole. Die Erhebung von systematischem Kundenfeedback während der Krise wurde von einer anderen Person erwähnt.

Ein Vorstand betonte in diesem Zusammenhang nochmals die grundsätzliche Bedeutung von Kommunikation in der Krise: „[Wichtig war für uns,] nicht nur im Einzelnen, sondern auch in der großen Gruppe Gelegenheit zu geben, auch Emotionen loszuwerden, den Vorstand auch mal zu beschimpfen oder zu loben, was immer gerade angemessen oder nötig war. Also der Versuch, durch ein möglichst hohes Maß an Kommunikation, diese Sonderform, Stress auf allen Ebenen, limitierte Möglichkeiten der üblichen Interaktion und das unter extremer Belastung und großer Erwartung von außen, zu managen, war eben im Wesentlichen Vertrauen und extrem viel Kommunikation.“, [T11; Position: 20 - 20].

Dabei sind die Beteiligten mit dieser offenen Kommunikation teilweise bewusst Risiken eingegangen, was in einem Fall auch dazu führte, dass der Vorstand den Wortlaut einer strittigen internen Diskussionsrunde am nächsten Tag in der Tagespresse gelesen habe. Er schilderte das durchaus verärgert, auch weil die weitere interne Diskussion und Meinungsbildung durch diese Indiskretion behindert wurde. So etwas habe er auch in vergangenen Krisen erlebt, wisse aber nicht, wie man es verhindere.

Der Umgang mit persönlichem Feedback und das Ziehen von Schlussfolgerungen daraus sowie das Geben von Feedback wurden in den Gesprächen kaum thematisiert. Es wurden auch nicht explizit konkrete eigene Fehler erwähnt, die während des Krisenmanagements gegebenenfalls gemacht wurden, was auch zur durchgehend positiven Bewertung des eigenen Krisenmanagements durch die Befragten passt. Gleichzeitig ist diese Beobachtung auch der Tatsache geschuldet, dass die Interviewer sich in den Gesprächen ganz bewusst auf die Erfolgsaspekte des Krisenmanagements fokussiert haben. So wurde eher vereinzelt allgemein erwähnt, dass man Fehler machen kann und daraus lernen muss.

Ein Interviewpartner hob hervor, dass man sich auch dann vor den Mitarbeitenden zeigen und offen kommunizieren sollte, wenn man gerade noch keine Lösung für ein Problem hat: „Aber eben auch offene Eingeständnisse, wo man einfach sagen [kann]: Wir wissen es nicht. Also bestimmte Dinge konnten wir auch nicht wissen, und wenn dann Fragen da waren, dann haben wir gesagt: Ja, wir wissen es nicht.“, [T14; Position: 47 - 47].

Die Fehlerkultur im Unternehmen wurde darüber hinaus von keinem der Befragten explizit beschrieben. In drei Fällen wurde jedoch hervorgehoben, dass man bereits vor der Corona-Krise einen kulturellen Transformationsprozess in Gang gesetzt habe, der auch einen offeneren Umgang untereinander beinhaltete (was in der Regel Fehlermanagement und Feedback einschließt). In der Häufigkeit der verwendeten Begriffe zeigt sich deutlich, dass der neutrale bzw. positiv belegte Begriff „Feedback“ wesentlich öfter erwähnt wurde als der eher negativ konnotierte Begriff „Fehler“.

Nur in einem Fall wurden Feedback und Fehlermanagement ausdrücklich mit der eigenen persönlichen Weiterentwicklung in Zusammenhang gebracht, nämlich bei dieser Aussage eines Befragten: „Alles Mögliche kriege ich als Feedback […], bis hin zu etwas deftigen Aussagen, so nach dem Motto: Spinnt der schon wieder. Aber alles gut. Dieses Feedback ist gewollt und gewünscht und es ist auch wichtig, sonst entwickelt man sich nicht positiv weiter an dieser Stelle.“, [T3; Position: 39 - 39].

Ansonsten wurden Feedback und Fehlermanagement eher auf die anderen Personen im Unternehmen (insbesondere die Mitarbeiter), oder eher sachlich auf die (von der Unternehmensleitung beschlossenen) Maßnahmen bezogen.

„Ich glaube, es ist ja auch ganz naheliegend, dass man im ersten Schock etwas mehr Zeit verwendet, um Lösungen zu suchen. Dann die gesuchte Lösung zu etablieren, einfach Zeit braucht, um das Ganze ins Laufen zu bringen, dass man erste Fehler auch macht, die dann das System nach und nach verbessern und dass man einfach eine längere, dass man eine gewisse Anlaufphase hat. Das würde ich mal sagen, ist, glaube ich, auch ganz normal. Und man darf ja auch Fehler machen und muss hoffentlich dabei schlauer werden. Und in der zweiten Phase geht es dann eigentlich darum, das so Verbesserte dann kontinuierlich hochzufahren und zu skalieren und bei der Qualität zu bleiben.“

[T11; Position: 96 - 96]

Systemisches Denken und Handeln

Abbildung 8: Wortwolke zu systemischem Denken und Handeln

Diese Wortwolke symbolisiert in gewisser Weise durch die Vielfalt der unterschiedlichen Nennungen die Komplexität der systemischen Zusammenhänge. Am auffälligsten sind die Begriffe Unternehmen, Entscheidungen, Szenarien und Zukunft. Es wurden verschiedenste Wechselwirkungen zwischen internen und externen Einflussfaktoren, zahlreiche Stakeholder und deren unterschiedliche Interessen sowie vielfältigste Aufgaben in der Krise erwähnt.

Ein Kernpunkt im Krisenmanagement war jedoch für alle Unternehmenslenker die Sicherstellung der Liquidität oder wie ein Befragter es sagte: „Krise bewältigen heißt vor allen Dingen: Geld in der Tasche zu haben.“, [T12; Position: 40 - 40]. Er meinte, es sei zwar brutal, aber letztendlich ginge es bei allem Bemühen um gute Stimmung im Unternehmen nur um konsequentes Cash Management. Ein anderer

Gesprächspartner drückte es ähnlich aus mit dem Statement „Cash ist King in der Krise.“, [T2; Position: 13 - 13]. Eine weitere Person sagte: „[Wir] haben sehr stark Kostenmanagement betrieben und versucht, einfach die Nase über Wasser zu halten, und das ist uns besser gelungen, als ich gedacht habe, muss ich sagen.“, [T17; Position: 64 - 64].

Ein Vorstand meinte in puncto Verzahnung unterschiedlichster Aspekte und Aufgaben: „Was ich […] gelernt habe in der Krise, ist eine irrsinnig starke Fokussierung. Was ist jetzt relevant? Und alles andere wird ausgeblendet.“, [T2; Position: 9 - 9]. Ein anderer Vorstand führte den Begriff der „Ambidextrie“ ins Gespräch ein. Er betonte, dass er es für wichtig halte, als Unternehmenslenker gleichermaßen und gleichzeitig operativ effizient zu agieren sowie strategisch innovativ zu handeln und nicht nur nach unterschiedlichen Zeit- und Wirkungshorizonten zu priorisieren. Dies bedeute neben kurzfristiger Kostensenkung auf der einen Seite auch Sicherstellung langfristiger Mitarbeitermotivation oder Prüfung nachhaltiger Geschäftsmodelle auf der anderen Seite. Ein anderer Befragter sagte ebenfalls: „Man kann ja kein Unternehmen durch Kostensparen und Portfolio Management nach vorne bringen, sondern wir müssen uns schlichtweg damit auseinandersetzen: Was sind denn die Dinge, die wir in Zukunft tun wollen?“, [T5; Position: 90 - 90].

Der Blick in die langfristige Zukunft des Unternehmens musste jedoch zwangsläufig hinter dem kurzfristigen Troubleshooting während der Krise zurückstehen. Explizit nach der Entwicklung eines Worst-Case-Szenarios gefragt, sagten nur drei Befragte, dass sie dies für sinnvoll hielten und entwickelt hätten. In einem Fall geschah dies nur auf Druck der Banken, wurde aber im Nachhinein als hilfreich beurteilt.

In einem anderen Fall wurde die Entwicklung eines Worst-Case-Szenarios eher als Ressourcenverschwendung angesehen. Der betreffende CEO sagte, es sollten lieber „alle guten Köpfe“ genutzt werden, um gemeinsam zu überlegen, was aufgrund der aktuellen Lage getan werden müsse, statt darüber nachzudenken, wie die Situation noch schlimmer werden könne. Er räumte jedoch ein, dass er die proaktive Entwicklung eines Worst-Case-Szenarios in Zeiten, in denen es dem Unternehmen gut ginge, für sinnvoll hielte.

Ob gegen ein Worst-Case-Szenario gemanagt wurde oder nicht, alle Befragten waren sich darin einig, dass ein sauberes Analysieren von Entwicklungen, ein konsequentes Treffen von Entscheidungen, ein sorgfältiges Nachhalten von Maßnahmen und ein gründliches Messen von Ergebnissen für ein erfolgreiches Krisenmanagement von hoher Bedeutung sind. Die zunehmende Digitalisierung von Prozessen und Instrumenten wurde hierfür als sehr hilfreich angesehen.

„Es gab ein Worst-Case-Szenario, so nach dem Motto: Wir können es [Anm.: das Unternehmen] vielleicht doch nicht halten, aber ich war immer dabei, andere strategische Optionen dann auch mitzudenken.“

[T17; Position: 21 - 21]

Offenheit und Vielfalt

Abbildung 9: Wortwolke zu Offenheit und Vielfalt

Abgesehen von den üblichen Erwähnungen der Begriffe „Krise“, „Unternehmen“, „Mitarbeiter“ und „Führungskräfte“ fielen zu diesem Themenbereich häufig die Begriffe „Kommunikation“, „reden“, „Transparenz“ sowie seltener „Diversität“ oder „Frauenquote“.

Offenheit beim Informieren über die Unternehmenslage und die Entscheidungen der Unternehmensleitung wurde bei den Interviewpartnern besonders großgeschrieben, gefolgt von einer Offenheit bezüglich Fragen an die Unternehmensleitung. Ein Vorstand sagte dazu: „Die [Mitarbeiter] sollen das Gefühl haben, ich bin accessible. Und das bin ich auch. Das ist auch kein Fake und ich sage denen auch: Ich beantworte jede Frage, es sei denn, ich weiß es im Moment nicht, dann komme ich aber zurück. Und ich sag denen auch: […] Schreibt mir eine E-Mail, wenn Ihr was habt. Ich beantworte die auch. Es sei denn, da kommen solche Geschichten wie: Mein Vorgesetzter ist doof und so weiter. Da sage ich: Leute, nee, machen wir nicht. Aber alles andere mach ich, geh da auch drauf ein. Und das spricht sich halt rum. Mehr kannst du eigentlich, finde ich, fast nicht tun.“, [T5; Position: 47 - 47].

Insgesamt ging es in den Interviews aber weniger um eine Ergebnisoffenheit oder eine Offenheit bezüglich der Einbeziehung unterschiedlichster Ansichten im Meinungsbildungsprozess. Eine Person sagte dazu selbstkritisch: „Dialogorientierte Führung bleibt noch ein Entwicklungsfeld“, [T14; Position: 25 - 25].

Explizit nach Vielfalt gefragt, wurde diese in erster Linie als Geschlechter- oder Disziplinenvielfalt gedeutet, eher seltener beispielsweise als kulturelle Vielfalt oder hierarchische Vielfalt. Bei der Besetzung der Krisenstäbe wurde grundsätzlich immer auf die zu vertretenden Funktionsbereiche und benötigten Kompetenzen geachtet. Zudem wurde entweder bewusst ein Vorstandsmitglied als Leiter des Krisenstabs eingesetzt oder bewusst gerade nicht. Dagegen wurden kaum andere Kriterien in Erwägung

gezogen. Ab und an wurde (ohne, dass dies explizit gefragt wurde) erwähnt, dass auch eine Frau Mitglied des Krisenstabes sei, ab und an auch Mitarbeiter, die hierarchisch nicht direkt unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelt sind. Dies schien aber eher an den jeweils benötigten Kompetenzen und dem Mangel an Alternativen zu liegen als an einer bewusst vielfältigen Zusammensetzung. In einem Fall wurde erwähnt, dass auch Personen mit Migrationshintergrund im Krisenstab seien. Darüber hinaus wurden keine weiteren Aspekte erwähnt, wie beispielsweise bewusst auch junge Mitarbeiter in den Krisenstab zu integrieren oder Personen, die noch nicht lange im Unternehmen und nicht entsprechend „betriebsblind“ sind, aber viel Erfahrung aus anderen Unternehmen bzw. Branchen mitbringen.

Die Besetzung des Krisenstabs nach Kompetenz und Funktion steht für Sicherheit – sowohl als Signal an die Mitarbeiter als auch für die Unternehmensleitung. Dies passt dazu, dass viele Befragte sagten, dass es bei der Kommunikation in der Krise zwar um Transparenz ginge, aber auch darum, Zuversicht auszustrahlen. Ein Interviewpartner brachte dies wie folgt auf den Punkt: „Ich glaube, was einfach nochmal ganz wichtig ist, ist, dass du keine Angst verbreitest. […] Angst essen Seelen auf, und die essen sie natürlich vor allem gerade in Krisen auf. Ich glaube das Schlimmste, was du tun kannst, ist nicht transparent sein […], aber auf der anderen Seite irgendwie mit Ängsten arbeiten, mit Ängsten wirken. Ich glaube, das ist komplett kontraproduktiv, weil es die Mitarbeiter nicht motiviert, die Dinge zu tun, die sie tun sollen, ihnen die Kraft nimmt. Ich glaube, das ist der größte Fehler, den man machen kann.“, [T6; Position: 121 - 121].

Von einem Interviewpartner wurde hervorgehoben, dass auch in der Krise Humor immer hilfreich sei und er viel mit Kollegen gescherzt habe, und dass man so auf spielerische Art auch mal „Grobheiten“ loswerden könne. Zwei Interviewpartner haben explizit erwähnt, dass sie sich bei den Mitarbeitern während der Krise bedankt haben. Den Begriff der Wertschätzung verwendeten drei Interviewpartner, davon einer im Zusammenhang mit einem Programm zur Unternehmenskultur und ein anderer im Zusammenhang mit Gratifikation. So hieß es: „Ich rufe auch dann schon mal drei, vier, fünf Leute an und sag einfach nur: Mensch, das ist toll gelaufen und ich bedanke mich. […] Also einfach das Äußern von Wertschätzung.“, [T11; Position: 48 - 48].

Auch wenn davon auszugehen ist, dass aufgrund der Unternehmensgröße in den meisten Unternehmen eine Stabsstelle für die interne Kommunikation vorhanden sein sollte, hat nur ein Interviewpartner explizit erwähnt, dass es im Unternehmen eine derartige Stelle gäbe und dass diese in der Krise sehr hilfreich gewesen sei. Ein Vorstand sagte hingegen: „Wir haben, ehrlich gesagt, sehr häufig auch das von der Unternehmenskommunikation vorbereitete Zeug einfach weggeschmissen und haben gesagt: Nee, wir reden jetzt völlig normal mit denen, weil das viel glaubwürdiger wirkt.“, [T5; Position: 37 - 37].

Die Vermutung, dass die Interviewpartner aufgrund der persönlichen Kontakte zu den Interviewern sehr offen und authentisch kommunizieren, hat sich in den Interviews bestätigt. Somit wirkten die in diesem Zusammenhang getätigten Aussagen absolut glaubwürdig auf die Interviewer.

„Also idealerweise bist du transparent und offen deinen Mitarbeitern gegenüber und hast nichts zu verheimlichen. Wenn die ihr Schlafzimmer [Anm.: in der Videokonferenz] zeigen, zeigst du auch dein Schlafzimmer, und ja, ich finde, wenn die ihre Kinder auf dem Küchenstuhl daneben sitzen haben, hast du sie halt auch daneben, und ich glaube den Mitarbeitern in dem Moment zu zeigen, hey guys, we are all in it together, es geht keinem hier von uns besser, ich glaube, ist eine ganz

wichtige Kommunikation. Ich glaube, das Schlimmste, was du machen kannst, ist irgendwie von Bord einer großen Yacht aus der Karibik ein paar Überlebenssignale senden. Das hat doch dieser Typ gemacht, es gab irgendwie diesen einen von diesen Private Equity Typen, der am Anfang der Corona-Krise dann aus der Karibik so ein Bild schickte und wünscht allen gute Besserung und gute Gesundheit. Kam mäßig gut."

[T6; Position: 65 - 65]

Balance und Integration

Abbildung 10: Wortwolke zu Balance und Integration

Neben den wesentlichen Stakeholdern in der Krise (hier genannt: Mitarbeiter, Banken, Kunden) fallen als häufig erwähnte Begriffe „Hierarchie" und „vorsichtig" ins Auge.

Aus allen Gesprächen wurde ersichtlich, dass das Wohl der Mitarbeiter, gerade weil es in dieser Krise in erster Linie um den Schutz der Gesundheit ging, tatsächlich und nicht nur als Lippenbekenntnis in allen Unternehmen in den Mittelpunkt gerückt wurde. Ein Interviewpartner bezeichnete es allerdings als „größte Herausforderung, die sehr unterschiedlichen Interessen der einzelnen Parteien unter einen Hut zu kriegen.", [T3; Position: 66 - 66].

Im Zusammenhang mit der häufigen Nennung des Stakeholders „Banken" und der Aussage „Cash is King" wird in erster Linie das Spannungsfeld zwischen der Sorge um das Mitarbeiterwohl und der Liquiditätssicherung deutlich, das schon an anderer Stelle beschrieben wurde. In zweiter Linie entstand der Eindruck, dass die Unternehmenslenker händeringend bemüht waren, ihre Kunden nicht aus dem

Fokus zu verlieren.

Von mehreren Interviewpartnern wurde im Zusammenhang mit der Integration unterschiedlichster Kompetenzen und Erfahrungen betont, dass sich die Art der Führung in der Krise ändern müsse. Eine Person sagte hierzu, „dass es mehr um Kooperation geht, und da bin ich zutiefst davon überzeugt, dass wir eine kooperativere Führungskultur in vielen Unternehmen etablieren müssen und dass es nicht um Gegeneinander geht, sondern um ein Miteinander.“, [T17; Position: 34 - 34].

In diesem Zusammenhang wurde auch der Begriff „Hierarchie“ genannt. Ein Vorstand sagte dazu: „Hierarchie muss anders gelebt werden. Hierarchie kann nicht bedeuten, ich habe ein Wissensmonopol. Hierarchie kann nicht bedeuten, hier hat jemand eine tolle Idee, das muss erst mal die Hierarchie hoch wandern, damit da oben der Oberboss mit der Oberbossin redet, die reden wieder runter in dem Silo, wieder hoch und links. Das muss direkt sein, und Hierarchie eine andere Funktion [haben], wo Enabling-Rollen, Coaching-Rollen eine ganz andere Rolle spielen, aber nicht Wissensmonopol, nicht finale Entscheider.“, [T2; Position: 49 - 49].

Der Begriff „vorsichtig“ fiel mehrmals im Zusammenhang mit dem vorbildhaften Verhalten der Unternehmensleitung bezüglich der Abstands- und Hygieneregeln. Kein Unternehmenslenker hat gesagt, dass er die von der Regierung beschlossenen Maßnahmen für übertrieben halte. Einige erwähnten bewusst, dass sie sich über die Betriebsärzte aktiv an der Impfkampagne beteiligen wollten (die Interviews fanden vor dem offiziellen Startschuss zum Impfen durch die Betriebe statt). Ein Vorstand sagte: „Das lässt dann auch erkennen, dass wir das Thema sehr ernst nehmen. […] Es gibt Menschen, die sind da halt sehr, sehr vorsichtig, noch vorsichtiger als andere, und andere sind da sehr, sehr wenig vorsichtig. Es ist durchaus ähnlich wie das Abbild der Gesellschaft, und da nehmen wir, glaube ich, eine gesunde Mitte ein oder eher den Trend dazu, zu vorsichtig zu sein.“, [T1; Position: 39 - 39].

„Klar, das war natürlich jetzt immer wieder ein Abwägen zwischen Kunde, Mitarbeiter und Unternehmensinteresse, was sinnvoll und was möglich ist, und, klar, ich sage das mal überspitzt: Natürlich hätten sich viele Kunden gewünscht, weiter persönliche Beratungsgespräche zu bekommen. Und natürlich hätte sich vielleicht auch ein Vorstand gewünscht, das weiterzuführen, weil wir wissen, dass die Erfolgsquoten da höher sind. Aber da war klar, dass natürlich der Gesundheitsschutz für die Mitarbeiter im Zweifel eine größere Rolle spielt als diese beiden anderen Interessen, und das haben wir auch ziemlich konsequent vertreten [...] Ja, insofern, klar hat sich der Blick dann und die Schwerpunkte da schon ein bisschen geändert. […] Das war klar, weil ich meine, wir haben x [Anm.: Anzahl aus Gründen der Anonymisierung gelöscht] Mitarbeiter und wenn wir da größere Ausbrüche, im schlimmsten Fall mit Todesfällen, gehabt hätten, ich glaube, dann hätten wir uns alle Vorwürfe gemacht.“

[T15; Position: 26 - 28]

Nachhaltigkeit und One-World-Perspektive

Abbildung 11: Wortwolke zu Nachhaltigkeit und One-World-Perspektive

In diese Kategorie fielen am wenigsten zuordenbare Aussagen. Obwohl nicht explizit gefragt wurde, was die Unternehmenslenker in puncto Nachhaltigkeit tun und inwiefern sie bei ihrem Handeln eine globale, multiperspektivische und langfristige Sichtweise einnehmen, wurden Begriffe wie Welt oder Verantwortung relativ häufig genannt.

Zudem fanden spezifische Begriffe zum Umweltbewusstsein wie Waldsterben, Feinstaub oder Energieverbrauch mehrfache Erwähnung. Diese wurden aber weniger als Bedrohung erwähnt, sondern als grundsätzlich (technisch) lösbare Probleme. Stellvertretend dafür steht folgende Aussage: „Also bei mir hat es wirklich den Optimismus gestärkt, dass die Katastrophe abwendbar ist. […] Also das Thema Schwefeldioxid haben wir ja in den Griff bekommen, das Thema Feinstaub, da bin ich fest von überzeugt, das ist komplett technisch zu lösen. […] Aber es gibt natürlich ein paar Punkte, die einem richtig Kopfzerbrechen bereiten, und das ist aus meiner Sicht schlicht das Thema, dass wir zu viel Bevölkerung haben. […] In 12 Jahren eine Milliarde Menschen mehr. Das ist nicht [sicher], ob wir das hinkriegen. Das weiß ich überhaupt nicht. Aber zu sehen in dieser Corona-Krise, die mal die Welt betrifft und nicht ein Land, dass es da auf einmal möglich ist, dass der CO_2-Ausstoß zurückgeht, weil wir weniger fliegen, weniger produzieren und so weiter. Das ist doch gigantisch. Das zeigt doch, das ist schon, das ist nur eine Frage des Leidensdrucks.“, [T12; Position: 38 - 38].

Bei diesem Thema ging das Gespräch zum Teil auch in politische Meinungen über, was von den Interviewern nicht unterbunden wurde, da es wiederum das Denken in systemischen Zusammenhängen und das Einnehmen vielfältigster Perspektiven zeigt. So sagte ein Befragter: „Ich bin ja auch ein Idealist. Ich möchte auch die Welt ohne CO_2 und so weiter haben. Nur der Weg dorthin, der ist viel steiniger, als man sich das vorstellt, und wenn ich hier die Industrie sehe […], also das sind alles CO_2-Emittenten. Das lässt sich auch nicht innerhalb von wenigen Jahren umdrehen, wenn wir grünen Wasserstoff

hätten […], aber der ist nicht verfügbar so schnell. Also deswegen werden da auch ein paar Dinge jetzt auch im Wahlkampf sicherlich verwendet, wo man sagen muss: […] Wer soll das finanzieren? Also es muss ja dann letztlich von Unternehmen wie uns und den Mitarbeitern, die Steuer zahlen, bezahlt werden, und ich krieg auch hier mit, dass da Existenzängste sind [Anm.: wegen Kurzarbeit, Einkommenseinbußen und Angst vor Stellenabbau].“, [T18; Position: 66 - 66].

Die Erwähnung von Künstlern fand im Kontext der Corona-Maßnahmen und der davon stark betroffenen gesellschaftlichen Gruppen statt. Ein Vorstand erwähnte, dass sein Unternehmen während der Krise extra einen Fond für notleidende Künstler gegründet habe. Eine andere Person sagte, dass die Top-Führungskräfte ihres Unternehmens auf zwanzig Prozent ihres Gehalts verzichtet hätten und dass daraus ein Fond für Härtefälle unter den Mitarbeitern eingerichtet worden sei. Das Bewusstsein, dass während der Krise Einkommenseinbußen und finanzielle Probleme bei weniger gutverdienenden Menschen ein großes Thema sind bzw. sogar Existenzängste auslösen, kam bei vier der achtzehn befragten Topmanager spontan und ohne Nachfragen zur Sprache. Spenden für soziale Zwecke außerhalb des eigenen Unternehmens, auch während der Krise, wurden von zwei Gesprächspartnern erwähnt.

Frauen wurden zumeist im Zusammenhang mit der Zusammensetzung des Krisenstabes erwähnt. Ein (männlicher) Vorstand wies explizit auf die besonders herausfordernde Situation von Frauen in der Corona-Krise hin: „Alle Betreuungsmöglichkeiten sind weggefallen, […] wir haben das erlebt, dass Top-Frauen ausgebrannt sind, richtig ausgebrannt sind, und das ist leider so, so weit ist ja unsere Gesellschaft noch nicht, es trifft ganz brutal die Frauen aus meiner Sicht. Es gibt auch Männer, die davon logischerweise betroffen sind, aber in der Mehrzahl sind es Frauen, und genau wie begegne ich dem als Organisation […]? Dann haben wir gesagt: So liebe Leute, und wenn ihr solche Fälle habt, großzügig behandeln. Sch[…], Entschuldigung, Sch[…] auf Regulatorik und sonst was, und redet nicht über Urlaubstage, sondern sagt einfach: Du kümmerst dich jetzt mal die nächste Woche um deine Familie.“, [T2; Position: 21 - 21].

„Da hat mich irgendeiner […] während der Corona Zeit, als unsere Konten schon leergeräumt waren, gefragt: Wir sammeln hier für Kinder-Hospize Geld, und wollen Sie nicht spenden? Sie haben doch immer gespendet und sowas, und dann haben wir überhaupt nicht gezögert und haben gesagt, natürlich, obwohl unser Konto leer war, geben wir jetzt nochmal. Es war nicht viel, es waren [Anm.: Betrag aus Gründen der Anonymisierung gelöscht] Euro, aber trotzdem haben wir gesagt: Wir müssen allein [deshalb spenden], weil es gibt eben noch ganz viele andere Dinge, und das hat die wiederum so berührt, dass die gesagt haben: Ihr, obwohl ihr gar nichts mehr habt, ihr gebt jetzt was. Während andere, die wir angefragt haben, die im Moment gerade als Krisengewinner durchgehen, sagen: Nee, dafür haben wir keine Kapazität oder kein Geld oder sowas. Also ich glaube, steter Tropfen höhlt den Stein, und es geht auch nicht [darum], dass wir so große Dinge machen, dass wir denken, wir können jetzt die Welt verändern, sondern ich sage immer, wir können einfach nur in unserem Kleinen etwas tun. Jedem die kleinen Schritte, dass wir vielleicht mehr in eine Richtung kommen, in eine Welt, in der wir gerne leben wollen.“

[T17; Position: 32 - 32]

Prozessorientierung und Rollenklarheit

Abbildung 12: Wortwolke zu Prozessorientierung und Rollenklarheit

Da in den Interviews explizit nach dem Management der Corona-Krise, dem Krisenstab und dem Treffen von Entscheidungen gefragt wurde, verwundert es nicht, dass diese Begriffe auch entsprechend häufig genannt wurden. Ansonsten zeigt sich eine große Heterogenität bei den genannten Begriffen.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass in allen Unternehmen sehr zügig ein Krisenstab (oft als „Task Force“ bezeichnet) gebildet wurde. In fünf Unternehmen war ein solcher schon vor Ausbruch der Pandemie vorhanden und es waren mehr oder weniger stark dokumentierte und eingeübte Krisenmanagement-Prozesse und -Instrumente implementiert. In einem Unternehmen gehörte Krisenmanagement aufgrund von einschneidenden Erfahrungen mit einem spezifischen Krisenfall in der Vergangenheit seit Jahrzehnten zur geübten Praxis der Unternehmensleitung. In diesem Unternehmen werden regelmäßig Ernstfälle von Hacker-Angriffen bis zu Entführungsfällen trainiert, und dies mit polizeilicher Begleitung und Beratung. Der entsprechende CEO sagte ganz deutlich, dass im absoluten Ernstfall die üblichen Prozesse und Corporate-Governance-Regeln außer Kraft gesetzt werden und es eine „ganz klare Befehlsgewalt“ gäbe, wobei der Leiter des Krisenstabs absichtlich nicht der CEO sei. In den meisten Unternehmen war ein Mitglied der Unternehmensleitung auch gleichzeitig Leiter des Krisenstabs, oft der Verantwortliche für Finanzen und/oder Personal. In dem mit Abstand kleinsten der betrachteten Unternehmen wurden Verantwortliche eher informell und ad hoc in Art eines Krisenstabs von der Geschäftsführung zusammengerufen. In einem anderen Unternehmen wurde der gebildete Krisenstab absichtlich nicht als solcher benannt, sondern als „Kernteam“ bezeichnet, um keine Panik auszulösen. In einem Unternehmen bestand der Krisenstab aus der Mehrheit der Mitglieder der Geschäftsführung und keinen zusätzlichen Vertretern anderer Hierarchieebenen. Die Auswahl der Mitglieder der Krisenstäbe war in allen Unternehmen, wie oben bereits geschildert, im Wesentlichen funktional begründet.

Bezüglich des Treffens von Entscheidungen zeigte sich bei den Befragten keine Unsicherheit. Auf der einen Seite schienen viele mittlerweile grundsätzlich einen Führungsstil entwickelt zu haben, der durch

Einbeziehung der Mitarbeiter und Delegation von Verantwortung geprägt ist. Ein Vorstand sagte beispielsweise im Zusammenhang mit der Handhabung von Präsenz versus Homeoffice: „Wir glauben an unsere Mitarbeiter. Wir vertrauen denen und wir glauben auch an die […] Eigenverantwortung der Personen, der Persönlichkeiten. […] Entscheide du das. Nicht wir entscheiden für dich, sondern du entscheidest das für dich.“, [T1; Position: 25 - 25].

Auf der anderen Seite schienen die Unternehmenslenker es mittlerweile gewohnt zu sein, wichtige Entscheidungen unter hoher Unsicherheit treffen zu müssen, so dass sie sich ihre persönliche Art, damit umzugehen, angeeignet zu haben schienen. Ein Befragter sagte beispielsweise auf die Frage, wieviel Unsicherheit beim Treffen der Entscheidungen gewesen sei: „Viel Unsicherheit, wirklich viel Unsicherheit. Ich sag mal, es fällt mir schwer, das genau zu bemessen, denn nicht jede Entscheidung ist gleich unsicher, es gibt bestimmte Entscheidungen, bei denen sehr, sehr klar ist, welche Teilmenge möglicher Entscheidung in jedem Falle no regret sind. Wenn man das mal verstanden hat, dann ist die Frage, welche unter den no regret-Entscheidungen denn jetzt die beste ist, ist ja schon fast wie ein Luxusproblem. [No regret heißt, dass die Entscheidung] auf jeden Fall keinen Nachteil bringt, bei dem ich nach menschlichem Ermessen nicht in die Situation komme, […] dass ich nicht in der Zukunft dann bereue, das getan zu haben, was ich jetzt tue. Das hilft übrigens häufig sehr gut, […] die Sachen zu identifizieren, die man auf alle Fälle relativ gefahrlos machen kann. Es gibt Entscheidungen, die mit regret-Gefahren verbunden sind, muss man halt besonders sorgfältig abwägen. […] Das kann ich eigentlich auch nur jedem empfehlen. Dann tatsächlich sehr quantitativ zu arbeiten mit echten finanziellen Auswirkungen, also gerade im Bereich der Dinge, die nicht als no regret gleich sortierbar waren, […] mit quantifizierten Euro-Auswirkungen und tatsächlichen Wahrscheinlichkeiten zu operieren, das zwingt zur Präzision. Das sind zwar nie präzise Einschätzungen, aber sie sind so präzise, wie es irgendwie geht. Sie führen in der Tat dazu, dass man manche, auf den ersten Blick verlockende Entscheidung tatsächlich dann aus gutem Grund nicht trifft. Und es hilft, wenn man das einigermaßen gut sich selbst gegenüber auch zusammenschreibt, nicht nur sozusagen, das Denken zu disziplinieren, sondern man hat automatisch gleich eine Aktenlage, die Business-Judgement-Rule konform ist.“, [T4; Position: 64 - 64].

Einer der Befragten räumte ein, dass im Nachhinein betrachtet das Krisenmanagement und die Krisenorganisation seines Unternehmens noch etwas professioneller hätten gestaltet und auch externer Rat hätte eingeholt werden können: „Da will ich rückblickend sagen, hätten wir uns früher, als wir es getan haben, auch externen Organisationsrat einholen sollen. Der dann klüger gewesen wäre als wir, weil nicht alle darin erprobt sind, […] Krisen-Operations auf die Beine zu stellen. Ich glaube, […] vielleicht hätte es doch ein paar [Berater] gegeben, die sich gut auf schnelles Aufstellen von Teams im Agilen [verstehen] und trotzdem gewisse Ordnungsmäßigkeitsaspekte berücksichtigen.“, [T11; Position: 38 - 38].

„Ich glaube das Kernthema als Führung ist ja, auf der einen Seite zu delegieren, loszulassen, Vertrauen zu geben und die Zügel loslassen, was eher kontraintuitiv ist, auf der anderen Seite auch als Führung da zu sein, sichtbar zu sein und empathisch zu sein. Das finde ich ja die Schwierigkeit in so einer Krisensituation, dass du sichtbar sein musst, reden musst, mit den Leuten reden musst und gleichzeitig aber jetzt nicht das Gefühl vermittelst, du weißt alles besser, sondern eigentlich den Leuten sagst, dass du vertrauen kannst und Zügel loslässt.“

[T6; Position: 37 - 37]

Digitalisierungsbestreben und IT-Affinität

Abbildung 13: Wortwolke zu Digitalisierungsbestreben und IT-Affinität

Wenn die in der Krise relevanten Digitalisierungs- und IT-Themen angesprochen wurden, waren die häufigsten verwendeten Begriffe „Mitarbeiter“, „Digitalisierung“ und „Homeoffice“, gefolgt von bekannten Web-Conference-Anbietern. Aspekte der Digitalisierung wurden in den Interviews deutlich stärker auf Tools als auf Prozesse oder Geschäftsmodelle bezogen.

Dabei schienen Web-Conference-Tools zum Zeitpunkt der Interviews (rund ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie) bereits zum „New Normal“ zu gehören und nirgendwo mehr grundsätzlich in Frage gestellt zu werden. Abgesehen davon, dass zum Teil unterschiedliche Anbieter präferiert wurden, was aber nicht Gegenstand dieser Studie sein soll, wurden die jeweiligen Tools tendenziell als hilfreich und in den normalen Büroalltag eingehend angesehen. Zum Teil war die entsprechende IT-Infrastruktur schon vor der Krise vorhanden, aber meist noch nicht besonders stark genutzt worden. Ein Befragter sagte hierzu: „Wir haben sehr viel Glück gehabt, weil wir die […] Infrastruktur von Server bis Monitor und so weiter, Software, Hardware alles schon vorbereitet hatten. Wir mussten dann nur, in Anführungsstrichen, nur das dann eben noch an einigen Stellen ausrollen, wo es noch nicht ausgerollt war. Wir haben […] Skype for Business eingesetzt. Wir haben dann aber auch relativ schnell gemerkt, wir müssen andere Pakete […] wie Zoom, wie Teams und was es alles so gibt, ebenfalls mit nutzen, damit wir auch unsere täglichen Besprechungen, Korrespondenzen und Gespräche auch mit anderen externen Unternehmen, Verbänden und so weiter […] auch hinbekommen. Und ich muss Ihnen ehrlich sagen: Es hat

alles funktioniert. Und wir mussten auch lernen, eine Aufsichtsratssitzung nicht nur virtuell zu machen, sondern auch eine Mitgliedervertreter-Versammlung virtuell zu machen, und da haben sie rechtlich ein paar Herausforderungen, […] da haben wir uns relativ zügig mit beschäftigt und das hat auch alles geklappt.“, [T3; Position: 31 - 31].

In Bezug auf das digitale Arbeiten standen technische Aspekte wie die oben aufgezeigten im Vordergrund, aber auch zeitlich-räumlich-organisatorische Aspekte wurden angesprochen. Zumeist wurde dabei auf die zunehmende Vermischung zwischen Berufs- und Privatleben durch das Homeoffice eingegangen. Aspekte des Arbeitsschutzes und insbesondere der Ergonomie wurden nicht explizit erwähnt. In einem Fall wurde die in der Öffentlichkeit viel diskutierte Polarität zwischen Homeoffice und Firmenbüro bewusst nicht mehr thematisiert, sondern nur noch auf das mobile Arbeiten eingegangen: „Heute wird alles mobil gemacht. Logisch.“, [T7; Position: 10 - 10].

Während diese eher sachlichen Aspekte des digitalen Arbeitens von allen als einfach zu bewältigen oder sogar förderlich angesehen wurden, wiesen einige der Befragten auf die Herausforderungen im zwischenmenschlichen Bereich hin. Ein Vorstand sagte beispielsweise: „Durch das Virtuelle wird kein Vertrauen gestärkt. Das muss man klar sehen. Das Vertrauen stärken muss man wieder nach diesem Video-Wahnsinn. Aber es ist auch nicht geschwunden.“, [T1; Position: 53 - 53]. Insbesondere das digitale Führen wurde als Herausforderung für die Zukunft gesehen, wie dieser Aussage zu entnehmen ist: „Also dieses Empathische und dieses Vertrauen geben ist so unglaublich wichtig, und ich hab‘ gelernt, das war spannend, dass in dieser Homeoffice-Phase ganz viele echt schwitzige Hände bekommen haben, weil sie ihre Leute nicht mehr kontrollieren konnten. Also dieses Grundverständnis, dass meine Leute schon selber wissen, was sie tun wollen, und das auch mit Begeisterung tun, und dass ich eigentlich nur dazu da bin, die zu empowern, zu motivieren, und die dann schon ihre Sachen richtig machen werden. Dieses Grundmenschenbild, was dahinter steckt, dass die Leute schon aus eigenem Antrieb die richtigen Dinge tun wollen. […] Da hat sich die Spreu vom Weizen getrennt in dieser letzten Krise, die natürlich sehr stark durch dieses Thema Homeoffice beschleunigt worden ist. Das ist für mich in dieser spezifischen Krise 2020 elementar gewesen, dass viele die Führung immer noch als Kontrolle verstehen.“, [T6; Position: 92 - 92].

Während der Einsatz und die Folgewirkungen von digitalen Tools von allen Befragten angesprochen wurden, erwähnten nur wenige die zunehmende Digitalisierung von Prozessen aus Anlass oder beschleunigt durch die Corona-Krise. Ein Interviewpartner sagte hierzu: „Wenn wir jetzt investieren und, was sind die Lehren aus der Krise oder wie auch immer, dann ist es das Thema Digitalisierung. […] Das Thema Rollout S4 [Anm.: SAP S4/HANA] und Smart Factory waren die Projekte, wo wir gesagt haben: Okay, wenn wir wieder Geld haben, dann geht's da zuerst rein, und das haben wir auch gemacht und das war auch richtig.“, [T12; Position: 30 - 30].

Die Notwendigkeit, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, erwähnten nur fünf Interviewpartner, drei davon spezifizierten dies für ihr Unternehmen ein wenig.

„Dann haben wir es [Anm.: das Meeting] digital gemacht und mittlerweile ist es so, dass ich weltweit solche Meetings mache. Mit jungen Leuten. Und wirklich erkläre, wo wir stehen, mit denen diskutiere, denen auch klar mache: Wir brauchen euch. Wir hören euch auch zu. Ist jetzt nicht so, dass der Onkel euch jetzt erklärt, wie es wirklich geht, sondern ich weiß, dass ihr in Bezug auf digitale Geschäftsmodelle da viel mehr Erfahrung habt als ich, und deshalb will ich von euch lernen, was wir tun müssen, um besser zu werden.“

[T5; Position: 37 - 37]

3.2 Ergebnisse der Plausibilitätskontrolle

Alle interviewten Personen schätzten das Krisenmanagement ihres Unternehmens zum Start des jeweiligen Interviews auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut) zwischen 7-8 und 10, im Mittel bei 8,6 ein. Am häufigsten wurde eine 9 genannt, einmal eine 7-8, einmal eine 10, und mehrmals wurden weitere Zwischenwerte von 8-9 und 9-10 benötigt. Dabei gab es keine signifikante Differenzierung zwischen den Bewertungen für Prozess und Ergebnis des Krisenmanagements, die auch abgefragt wurden. Ebenfalls gab es keine signifikante Veränderung zwischen der anfänglichen Einschätzung und der Bewertung nach der Beantwortung der Fragen. Allein die Differenzierung der Bewertung nach den Phasen „Anfängliche Schockphase“, „Phase der Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen“ und „Phase der zunehmenden Gewöhnung an die neuen Prozesse (New Normal)“ führte bei zwei Interviewpartnern dazu, den Wert für die „Anfängliche Schockphase“ ein wenig herabzustufen. Sie begründeten dies mit der anfänglich überall vorhandenen Unsicherheit über das Ausmaß der Krise versus der im Laufe der Zeit zunehmenden Selbstsicherheit bezüglich des eigenen Krisenmanagements.

Insgesamt überwiegen die positiven Aussagen zum eigenen Krisenmanagement deutlich. Aber es kamen auch einige selbstkritische Anmerkungen zur Sprache, beispielsweise folgende:

„Ich kann Ihnen gar nicht sagen, wie oft ich hier gesessen habe in meinem Wohnzimmer, wo ich jetzt gerade bin, das mache, was ich gerade mache, mit den Händen durch die Haare fahre und denke: Verdammte Sch[...]! Wie kommen wir aus dieser Nummer raus? […] Wenn das passiert, was tust du jetzt? [...] Natürlich habe ich das immer gemacht. Ich bin ja ein Manager. […] Aber in dieser Ernsthaftigkeit, in diesem Wissen: Du hast nur eine einzige Chance!“

[T5; Position: 66 – 66]

Auffällig ist, dass die Person mit den selbstkritischsten Aussagen Vorstandsmitglied eines Unternehmens ist, das mit am stärksten durch die Corona-Krise betroffen war, aber bei Betrachtung der Entwicklung der Geschäftsjahreszahlen diese mit am besten bewältigt hat. Nun lässt sich nicht aus einem Einzelfall auf die Gesamtheit schließen, aber es ist zumindest bemerkenswert, dass diesem, auch bei anderen Gesprächspunkten sehr selbstkritisch mit sich ins Gericht gehenden Topmanager von außen ein sehr erfolgreiches Wirken bescheinigt wird, das sich auch in einer sehr positiven Geschäftsentwicklung widerspiegelt.

Damit ergeben sich auch kritische Fragen zum Vorgehen: Waren „glücklicherweise“ Interviewpartner ausgewählt worden, die sich als „Naturtalente“ in puncto Krisenmanagement herausgestellt haben? Oder ist die Möglichkeit zur positiven Selbstdarstellung von einigen Interviewpartnern „glücklich“ genutzt worden? Oder waren „aus Versehen“ Unternehmen ausgewählt worden, die von der Krise gar nicht so stark betroffen waren?

Um das sehr positive Bild, das sich abzeichnet, noch einmal kritisch zu reflektieren, wurden die

getroffenen Aussagen mit der Entwicklung der Kennzahlen der betroffenen Unternehmen verglichen. Als besonders relevant wurde die Relation zwischen EBIT- und Cash-Flow-Entwicklung im Krisenzeitraum angesehen. Unter der Annahme, dass in der Krise alle Unternehmen zunächst auf den Erhalt des Status Quo ausgerichtet sind, können die positiven wie die negativen Abweichungen von den Vorjahreswerten (Status Quo ante) als relevant für das jeweilige Maß der Betroffenheit durch die Krise interpretiert werden.

Ein Blick auf die Abbildung 14 zeigt zunächst, dass neun Interviewpartner Unternehmen lenken, die von der Krise stark bis tendenziell positiv beeinflusst waren, für sieben Unternehmen zeigte sich eine starke bis tendenziell negative Betroffenheit und die restlichen zwei befanden sich im eher neutralen Bereich. Die Tatsache, dass sich Kreise unterschiedlicher Größe, welche die unterschiedlichen Unternehmensgrößen symbolisieren, in allen Quadranten finden, weist darauf hin, dass die Betroffenheit durch die Krise nicht abhängig von der Unternehmensgröße zu sein scheint. Das Beispiel der einbezogenen Versicherungsunternehmen zeigt auch, dass es sich dabei vermutlich auch nicht um ein Branchenphänomen handelt, denn Versicherungen sind in drei der vier Quadranten prominent vertreten.

Selbstverständlich sind sich die Autoren der zahlreichen Einschränkungen für die Aussagekraft dieser Kennzahlen bewusst, halten sie aber für geeignet, um einen ersten Eindruck der Betroffenheit der Unternehmen durch die Krise zu vermitteln.

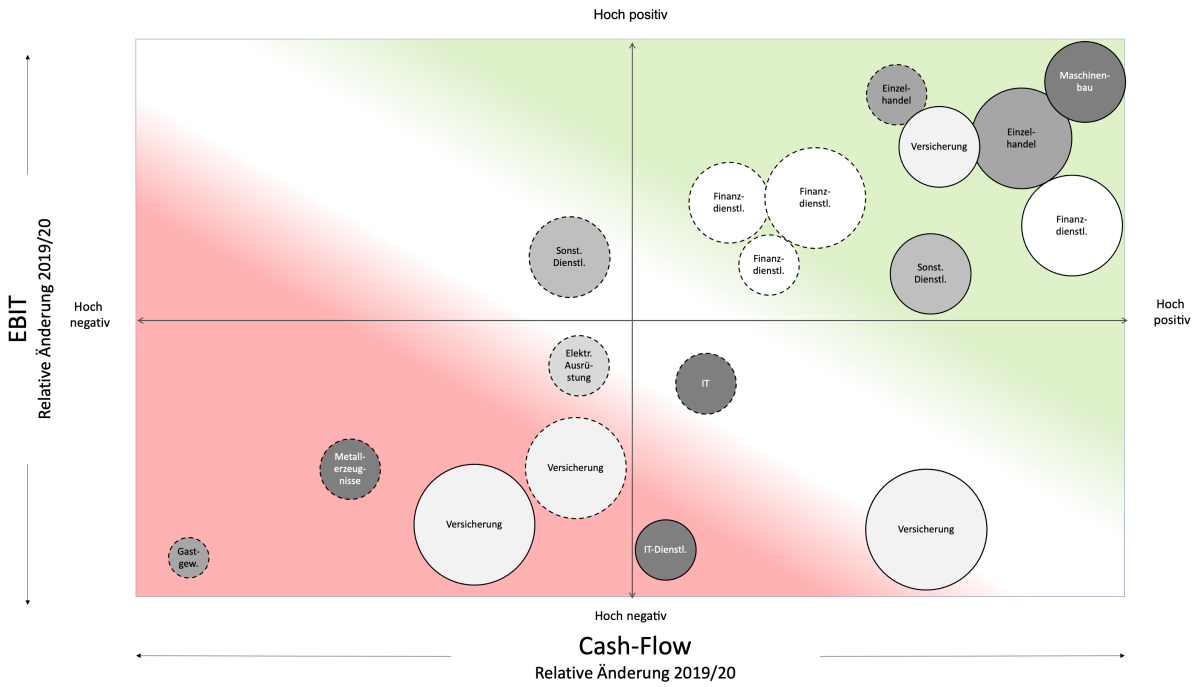

Abbildung 14: Auswirkungen der Krise auf ausgewählte, krisenrelevante Kenngrößen der Unternehmen[36]

[36] Kreisgröße entspricht Unternehmensgröße gemessen an Umsatz bzw. Bilanzsumme (1 - 100 Mio. EUR, 100 Mio. - 1 Mrd. EUR, 1 – 10 Mrd. EUR, 10 - 100 Mrd. EUR, > 100 Mrd. EUR), gestrichelter Rand bedeutet Zuordnung auf Basis von Branchenschätzungen (da keine Geschäftsjahreszahlen für 2020 verfügbar)

Die Auswertung der öffentlich verfügbaren Aussagen zur Mitarbeiterzufriedenheit bestätigten in der überwiegenden Mehrheit die Aussagen der Unternehmenslenker. In drei Fällen war das Bild, das die Mitarbeiter bezüglich Vorgesetztenverhalten, Kommunikation, Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance und Arbeitsatmosphäre über das Unternehmen zeichneten, unter dem Durchschnitt aller verfügbaren Bewertungen und somit auch schlechter, als es die Interviewpartner aus ihrer Perspektive dargestellt hatten. Insofern mussten manche der von diesen Personen getroffenen Aussagen relativiert werden, waren aber als eher normative Statements zum Führen in der Krise nichtsdestotrotz für die Auswertung relevant.

In der Gesamtwertung scheinen 15 der 18 befragten Topmanager die Krise tatsächlich sehr gut gemanagt zu haben, wenn man Selbstbild und Fremdbild sowie Grad der Betroffenheit durch die Krise und Finanzergebnis des Unternehmens in Relation setzt. Insofern werden die gewonnenen Ergebnisse als zielführend zur Beantwortung der Forschungsfrage angesehen. Eine detaillierte Analyse der betroffenen Unternehmen wäre interessant, kann aber im Umfang dieses Forschungsprojekts nicht geleistet werden, weshalb sich auf die Überprüfung der Einschätzungen und Aussagen der Interviewpartner anhand der oben genannten Kennzahlen beschränkt wurde.

4 Fazit und Ausblick

Im Rahmen dieser Studie wurden die wesentlichen Ergebnisse des Forschungsprojekts systematisch aufbereitet und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Da die Ansprache der Interviewpartner aufgrund persönlicher Kontakte erfolgte und die jeweilige Zusage auf eine Offenheit für die Fragestellung des Forschungsvorhabens schließen lässt, erfolgte bereits eine positive Selektion für die Interviews. Die Ergebnisse sind daher nicht als repräsentativ für das Denken und Handeln von Unternehmenslenkern in der Corona-Krise oder in Krisen allgemein anzusehen, wohl aber als relevante Fingerzeige, was erfolgreiches Krisenmanagement heute und in Zukunft ausmachen kann.

Die Hypothese „In der Krise beweist sich der Charakter – sowohl der Organisation als auch des Unternehmenslenkers“ konnte dabei bestätigt werden.

„Bei Ebbe sieht man, wer nackt im Wasser steht. Das [Anm.: die Krise] sind die Momente, wo die Ebbe ganz deutlich wird. Und wer dann moralisch nicht sauber ist, das siehst du, das merkst du auch, das sieht halt auch die ganze Organisation.“

[T6; Position: 63 - 63]

Zum einen wurde deutlich, dass sowohl eine echte „Leadership-Persönlichkeit“ an der Unternehmensspitze als auch professionelle Prozesse, Strukturen und Systeme im Unternehmen vorhanden sein und optimal zusammenspielen müssen, damit eine Krise erfolgreich bewältigt werden kann. Zum anderen zeigte sich auch, dass gerade bei Ausbruch einer Krise effektiver und effizienter gehandelt werden kann, wenn der „Charakter“ der Unternehmensleitung und der Organisation stabil bleiben.

Das gelingt dann besonders gut, wenn bereits vor einer Krise ein starkes Vertrauen des Führungsteams untereinander, aber auch der Mitarbeiter in die Unternehmensleitung und die Organisation besteht. Das Vertrauen in die Unternehmensleitung wird stark durch eine Kultur geprägt, in der Führung als Empowerment und Enabling der Mitarbeiter verstanden wird, und in der Unternehmenslenker sich authentisch zeigen und das vorleben, was sie von ihren Mitarbeitern erwarten. Das Vertrauen in die Organisation wird insbesondere dadurch gestärkt, dass das Unternehmen zukunftsfähig aufgestellt wird, indem Geschäftsmodelle laufend überprüft und angepasst werden, Digitalisierung in allen Bereichen und auf allen Ebenen proaktiv vorangetrieben wird, Organisationsstrukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten flexibel an den Geschäftsprozessen ausgerichtet werden sowie auf Offenheit beruhende Feedback-, Lern- und Fehlermanagementprozesse implementiert sind.

Auch wenn mit Abstand am meisten Aussagen zum Erfolgs-Cluster „Haltung und Persönlichkeit“ getroffen wurden, so hielten sich Aspekte, die mit dem „Charakter“ des Unternehmenslenkers zu tun hatten, mit Aspekten, die auf den „Charakter“ der Organisation zielten, in etwa die Waage. An zweiter und dritter Stelle der Nennungen folgten mit „IT-Affinität und Digitalisierungsbestreben“ sowie „Prozesssicherheit und Rollenklarheit“ eher sachlich-funktionale Erfolgs-Cluster, während eher emotional-abstrakte Erfolgs-Cluster wie „Lebenssinn und Transzendenz“ und „Nachhaltigkeit und One-World-Perspektive“ die wenigsten Nennungen aufwiesen.

Aus vielen Aussagen wurde deutlich, dass es für ein erfolgreiches Krisenmanagement nicht reicht, „nur“ eine perfekt funktionierende Organisation zu haben, aber dass es eben auch nicht reicht, „nur“ einen empathischen und motivierenden Unternehmenslenker zu haben. Für die Unternehmensführung allgemein, aber erst recht für die Zeit der Krise als besonders herausfordernde Phase eines Unternehmens, müssen die sachlich-funktionale Ebene und die emotional-menschliche Ebene doppelt „stimmen“ – jeweils einzeln und im Zusammenspiel und Kontext. Ein Interviewpartner bezeichnete dies treffend als Orchestrierung von „Left Brain“ und „Right Brain“ – und auch diese Aussage lässt sich sowohl auf den „Kopf“ des Unternehmens als auch auf den des Unternehmenslenkers beziehen.

Während in den Gesprächen immer wieder unterschiedliche Perspektiven systemisch miteinander verwoben betrachtet wurden, beispielsweise die oben erwähnte menschliche mit der sachlichen Ebene oder das vergangene mit dem gegenwärtigen oder zukünftigen Handeln, so wurde die Perspektive, über das eigene Leben und das eigene Unternehmen, über die eigene Welt und den eigenen Zeithorizont hinauszuschauen, eher selten eingenommen. Vereinzelt fielen zwar Stichworte wie Klimawandel, nächste Pandemie oder Arbeitswelt der Zukunft, es ließ sich aber kein Anhaltspunkt finden, dass Unternehmenslenker insbesondere dann erfolgreich (in Krisen) sind, wenn sie eine über den eigenen Wirkungsbereich hinausreichende Perspektive einnehmen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass die Interviews während der Corona-Krise stattfanden und sich alle Unternehmenslenker noch mitten im Prozess der Krisenbewältigung befanden, so dass die Eindrücke eine Momentaufnahme während des eigenen Krisenmanagements darstellten und es sich nicht um einen Blick mit Abstand zum Geschehen aus der Retrospektive handelte.

Der Fundus an Einblicken, Erfahrungen und Erkenntnissen aus den sehr intensiven und persönlichen Interviews und die umfangreiche, vor diesem Forschungsprojekt durchgeführte Fallstudie legen es nahe, über den Rahmen des Forschungsprojekts hinaus Handlungsempfehlungen für Unternehmenslenker, Führungskräfte und mit dem Krisenmanagement beschäftigte Personen wie Mitarbeiter von Krisenstäben, Personalverantwortliche oder Berater abzuleiten. Das Thema „Führen in der Krise“ soll daher in Form eines Fachbuchs umfassender dargestellt und durch anschaulich aufbereitete Fallbeispiele ergänzt werden. Das entsprechende Werk wird voraussichtlich im Sommer/Herbst 2022 unter dem Titel „Führung in der Krise – eine Frage der Haltung“ im Schäffer-Poeschel Verlag erscheinen.

Neben dieser eher praktisch orientierten Nutzbarmachung der wesentlichen Ergebnisse ergeben sich weitere Forschungsbedarfe insbesondere in der objektiven Bewertung der Qualität des Krisenmanagements von Unternehmen und der Kompetenz von Unternehmenslenkern und Führungskräften für Krisenmanagement. Es hat sich gezeigt, dass diesbezüglich keine validen Kennzahlen oder Berechnungsmodelle existieren und diese auch nur schwer zu entwickeln sind, da hierfür viel Wissen über die spezifische Lage des Unternehmens und die Dynamik der Branche erforderlich ist. Zudem ist eine Langzeit-Betrachtung sinnvoll, die auch die Nachhaltigkeit der während der Krise eingeleiteten Maßnahmen bewertet.

Im Rahmen der Forschung wurde außerdem deutlich, dass nicht nur die verschiedenen Branchen in sehr unterschiedlichem Maß von der Krise betroffen sind, sondern der Grad der Krisen-Betroffenheit von Unternehmen auch innerhalb einer Branche sehr unterschiedlich sein kann. Hieraus lassen sich zum einen Ideen für Forschungen zu branchenunabhängigen Erfolgsfaktoren für (weitestgehend) krisenresistente Geschäftsmodelle ableiten. Zum anderen verdeutlichen diese Erkenntnisse auch die hohe Bedeutung der Krisendiagnose für das Krisenmanagement. Denn wenn in der Öffentlichkeit nur relativ pauschal „Krise“ proklamiert wird und sich viele Akteure in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft gegenseitig in der Radikalität der von ihnen geforderten Sofortmaßnahmen überbieten, ist es für die

Verantwortlichen in den Unternehmen, die selbst auch unter dem emotionalen Druck der Krisenereignisse stehen, sehr schwer, einen kühlen Kopf zu bewahren und der Devise zu folgen: Keine Intervention ohne Diagnose. Aus den vorliegenden Forschungsergebnissen wird aber deutlich, dass genau diese sorgfältige Analyse erst zeigt, in welche Richtung es überhaupt zu agieren gilt: Begrenzung der Risiken oder Nutzung der Chancen? Denn es gab in der Corona-Krise eine starke Spreizung in vermeintliche und echte „Krisen-Gewinner“ und „Krisen-Verlierer“. In einer Krise, die durch ganz andere Ereignisse ausgelöst wird, kann die Verteilung wiederum ganz anders sein. In dem Zusammenhang ließe sich untersuchen, welche Ereignisse und Wechselwirkungen von externen Umwelteinflüssen auf welche Branchen bzw. Unternehmen in der Vergangenheit welchen Einfluss ausgeübt haben. Das Ziel könnte es sein, zum einen Frühwarn- und Risikomanagementsysteme zu verbessern, zum anderen aber auch branchenspezifische Chancenmanagementsysteme zu entwickeln.

In Bezug auf den „Charakter“ des Unternehmenslenkers wäre es interessant, weiter zu erforschen, ob es für die Unternehmensführung im Allgemeinen und das Krisenmanagement im Besonderen eher hilfreich ist, wenn der Unternehmenslenker eine altruistische „One-World-Perspektive“ einnimmt und sein Wirken in den Dienst der (gesamten) Menschheit und der Welt zu stellen versucht, oder, wenn er sich auf seine ohnehin schon sehr herausfordernde Aufgabe, ein einzelnes Unternehmen (durch die Krise) zu führen, fokussiert.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Unternehmensumwelt (bspw. durch Globalisierung und Klimawandel) und der steigenden Herausforderungen der Unternehmensführung (bspw. durch die digitale Transformation und die Verkürzung von Innovationszyklen) wächst die Wahrscheinlichkeit krisenauslösender Ereignisse bzw. die potenzielle Schwere unternehmerischer Krisen, und es gilt, die zukünftigen Arbeitnehmer und insbesondere die Führungskräfte und Unternehmenslenker optimal darauf vorzubereiten. Daher empfehlen die Autoren, grundlegende Modelle, Konzepte und Instrumente des Krisenmanagements als einen wichtigen Pfeiler zukünftiger Managementausbildungen auch in Curricula von Hochschulen und Fortbildungsinstituten zu integrieren.

Literaturverzeichnis

Berger, Ronja; Wellbrock, Wanja; Prinz, Timo (2019): Prozessorientierung – Auswirkungen auf die Performance im Unternehmen. In zfo 01/2019 (88. Jg.), Schäffer-Poeschel, Stuttgart, Seite 58-64

Bertagnolli, Frank (2018): Lean Management. Hanser, München

Buchenau, Peter (2016): Chefsache Diversity Management. Springer Gabler, Wiesbaden

Brückner, Claudia (2021): Qualitätsmanagement und Fehlerkultur. Hanser, München

Dalai Lama; Ekman, Paul (2009): Gefühl und Mitgefühl: Emotionale Achtsamkeit und der Weg zum seelischen Gleichgewicht – ein Dialog zwischen dem Dalai Lama und Paul Ekman. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg

Dillerup, Ralf; Stoi, Roman (2013): Unternehmensführung. 4. Auflage, Vahlen, München

Fink, Franziska; Moeller, Michael (2018): Purpose Driven Organizations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Frankl, Viktor Emil (2019): Trotzdem Ja zum Leben sagen – ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. 8. Auflage, Penguin, München

Goleman, Daniel (2017): Emotionale Intelligenz. 27. Auflage, dtv, München

Huppenbauer, Markus (2017): Leadership und Verantwortung. Versus, Zürich

König, Eckard; Volmer, Gerda (2016): Einführung in das systemische Denken und Handeln. Beitz, Weinheim

Längle, Alfried (2005): Das Sinnkonzept V. Frankls – ein Beitrag für die gesamte Psychotherapie. In: Petzold H G, Orth I (Hrsg.): Sinn, Sinnerfahrung, Lebenssinn in Psychologie und Psychotherapie. Bd. II. Bielefeld/Locarno: Aisthesis, pp. 403-460

Mast, Claudia (2019): Unternehmenskommunikation. 7. Auflage, UVK, München

Mayring Philipp; Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur Nina, Blasius Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage, Springer VS, Wiesbaden

Nettelbeck, Heike; Schreier, Bernhard (2020): Durch Krisen führen – Mensch bleiben! Justus von Liebig, Darmstadt

Nettelbeck, Heike (2021): Das Und in der Unternehmensführung. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 21-23

Permantier, Martin (2019): Haltung entscheidet: Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten. Vahlen, München

Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Springer Gabler, Wiesbaden

Scholz, Christian (2014): Generation Z. Wiley, Weinheim

Wagner, Karl W., Käfer, Roman (2017): PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001, 7. Auflage, Hanser, München

Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2016): Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Internet-Quellen

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/industrie-40.html, letzter Zugriff: 22.06.2021

Dalai Lama (2021): https://www.dalailama.com/news/2021/message-for-earth-day, letzter Zugriff: 18.06.2021

Dorsch - Lexikon der Psychologie, Hogrefe, Bern: https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/persoenlichkeit#search=1dee0be207891a65a3a3392e0d0d4df5&offset=0, letzter Zugriff: 31.05.2021

Pousttchi, Key (2020): Digitale Transformation. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation, letzter Zugriff: 22.06.2021

Europäische Kommission: https://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0004.01/DOC_1, letzter Zugriff: 22.06.2021

Ernst&Young/Charta der Vielfalt (2016): Diversity in Deutschland, Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt: https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf, letzter Zugriff: 21.06.2021

WHO (World Health Organization): https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov, letzter Zugriff: 21.06.2021

Handelsblatt (2015): https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/zitate-von-helmut-schmidt-in-der-krise-beweist-sich-der-charakter/12266474.html?ticket=ST-17795597-HSzgAlgnNkWy7M6lEYpB-ap2, letzter Zugriff: 21.06.2021

Plattform Industrie 4.0: https://www.plattform-i40.de/PI40/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html, letzter Zugriff: 22.06.2021

United Nations: https://sdgs.un.org/goals, letzter Zugriff: 22.06.2021

Autoren

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst hat sich für seine Arbeit als Top-Management-Coach in vierzig Berufsjahren ein breites Spektrum an verfügbaren Erfahrungen aufgebaut. Dabei verbindet er die Perspektiven des Managers und des Beraters, des Wissenschaftlers und des Praktikers. Seine Studien der BWL und der Mathematik an den Universitäten Münster, München und Hamburg hat er mit einer Promotion in BWL und einem Vordiplom in Wirtschaftsmathematik abgeschlossen. Er hat etliche Publikationen verfasst, in denen er seine praktischen Erfahrungen zu pragmatischen Konzepten weiterentwickelt hat. Nach ersten beruflichen Erfahrungen als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität führte ihn sein Weg zu McKinsey & Company, Inc., wo er zunächst ausschließlich als Berater, später zusätzlich auch als Manager des Bereichs "Research & Information Services" für alle deutschen Büros der Firma verantwortlich tätig war. 1993 gründete er die Firma Partner im Dialog (www.partner-im-dialog.de), um Strategie- und Organisationsarbeit in Unternehmen und Behörden auf etwas andere Art fortführen zu können. Seitdem arbeitet er praktisch und theoretisch an der echten Verbindung von Hard-Facts (Strategien, Strukturen, Kosten, Ergebnissen, Prozessen etc.) und Soft-Facts (Führungsstil, Unternehmenskultur, Emotionen, Personen etc.) im Management.

Im Ehrenamt fungiert er seit 2018 als Präsident der gfo – Gesellschaft für Organisation e.V. (www.gfo-web.de) – die seit 1922 Menschen verbindet, die sich professionell mit Prozess-, Struktur- und Kultur-Fragen in Organisationen beschäftigen.

Prof. Dr. Heike Nettelbeck ist seit 2014 Professorin für Management und Organisation an der Hochschule Darmstadt (www.h-da.de). Sie war zuvor rund zwanzig Jahre in verschiedenen Fach- und Führungspositionen tätig. So arbeitete sie nach dem Maschinenbaustudium an der Leibniz Universität Hannover vier Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) / Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) in Stuttgart, bevor sie 1999 zur Heidelberger Druckmaschinen AG wechselte. Dort war sie als Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung, persönliche Referentin des Vorstands, Qualitätsmanagerin und Leiterin der Unternehmensorganisation beschäftigt. Von 2011 bis zur Übernahme der Professur war sie als Senior Consultant und Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung in Frankfurt tätig. Hierbei erhielt sie Einblick in viele namhafte Unternehmen unterschiedlicher Branchen und beriet diese in Fragen der Strategieentwicklung, der Personal- und Organisationsentwicklung sowie des Change Managements. Neben ihrem Hauptberuf war sie als Lehrbeauftragte an Hochschulen in Stuttgart, Mannheim und Heidelberg tätig. Nicht nur das Lehren, sondern auch das lebenslange Lernen prägen ihren Lebenslauf: Während ihrer Berufstätigkeit absolvierte sie einen MBA im Fernstudium und promovierte berufsbegleitend im Bereich Führung und Management. Im Anschluss daran schloss sie eine Ausbildung zum Systemischen Coach (FH) ab.

Im Unternehmens-Dreiklang „Technik – Organisation – Mensch“ spiegelt sich auch ihre persönliche Entwicklung wider: vom grundlegenden Technik-Studium über praktische Organisations-Erfahrungen zur leidenschaftlichen Beschäftigung mit den Menschen und ihren Interaktionen in der Arbeitswelt.

Impressum

Herausgeber:

ZNWU

Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik

Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft

Haardtring 100

64283 Darmstadt

www.znwu.de

Tel. +49.6151.16.38.384

Fax +49.6151.16.38.399

E-Mail: znwu.fbw@hda.de

Darmstadt, Oktober 2021