

Wir haben das vorher Unmögliche möglich gemacht

Wie Führungskräfte Krisenzeiten meistern

Von Silja Graupe



Prof. Dr.
Silja Graupe

Corona, globales Kriegsgeschehen, Klimawandel, Inflation: Wie bewältigen Führungskräfte Krisen? Ihre grundlegenden Werte, Einstellungen und Handlungsorientierungen sind hier wesentlich. Doch was ist ein Handlungskompass, der durch schwieriges Fahrwasser leitet?

Neue Forschung für Krisenzeiten

Seit Sommer 2021 führen wir an der Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung die Studie „Zukunftsökonomie – Unternehmerische Entscheidungen in Krisenzeiten“ durch. Dabei kooperieren wir mit dem renommierten Komplexitätsforscher David Snowden, und unser Projekt ist Teil des Sonderforschungsprogramms der Volkswagenstiftung zur Coronakrise. Zu Zeiten des Lockdowns 2021 befragten wir insgesamt 634 Führungskräfte. Darunter waren auch 94 aus dem Senat der Wirtschaft.

Ihnen möchte ich nochmals sehr herzlich danken!¹ Unserem Forschungsdesign liegen Erkenntnisse aus der narrativen, ökonomischen und kognitionswissenschaftlichen Forschung zugrunde. Diese besagen, dass sich weit weniger in objektiven Zahlen oder offiziell bekundeten Werten, sondern in Erzählungen die tatsächlich wirksamen Handlungsorientierungen, Wertvorstellungen und Zukunftsbilder von Menschen verbergen. Deswegen luden wir alle Teilnehmenden ein, eine für sie bedeutsame Geschichte ihres unternehmerischen Handelns in der Coronakrise zu teilen. Sodann ließen wir sie im Rahmen eines von uns designten Frameworks diese Geschichten interpretieren, so dass wichtige Koordinaten ihres ansonsten verdeckten Handlungskompasses offenbar wurden. Auch fragten wir ihre Vorstellungen der Zukunft ab.

Innovative Erkenntnisse

Unsere Ergebnisse geben faszinierende Einblicke in die Einstellungen und Orientierungen von Führungskräften in Krisenzeiten. Ein paar davon stelle ich hier vor. Dabei beziehe ich mich auf das Sample des Senats der Wirtschaft.

¹ Im Sample des Senats der Wirtschaft lag der Anteil von Frauen bei ca. 12 %; am meisten vertreten war die erste Führungsebene (91 %) und die Größe der Unternehmen lag mehrheitlich bei 100 bis 1.000 Beschäftigten (47 %) und 10 bis 100 Beschäftigten (31 %).

Was erzählt wird:

Wenig berichten Führungskräfte über Änderungen in der Produktpalette. Statt des WAS sind eher Veränderungen des WIE bedeutsam, wobei die Reorganisation der Arbeit durch Homeoffice-Regelungen im Vordergrund steht. Einige Erzählende gehen gar eine Ebene tiefer und verändern das WARUM ihres Tuns. Hier zeigen sich Pioniergeschichten fundamentalen Wandels, wobei insbesondere soziale Innovationen in Bereichen wie Verantwortungsübernahme und Solidarität betont werden.

Wer erzählt:

Insgesamt können wir sieben Handlungstypen ausmachen. Am meisten vertreten sind diejenigen, die schrittweise vorangehen und sich die Situation im Prozess erschließen, statt umfangreich zu planen. Zwei weitere oft vertretene Typen verkörpern unterschiedliche Führungsstile: Zum einen sind dies starke Persönlichkeiten, die durch Vorbild und Entscheidungskraft vorangehen, zum anderen Personen, die auf ein Miteinander und Befähigung setzen. Alle drei Handlungstypen gehen überwiegend mit der Einstellung einher, schwierige Situationen positiv meistern zu können. Als eher ohnmächtig erweist sich hingegen ein seltener vertretener Typ, der sein Handeln von außen erdrückt sieht – zuallermeist durch staatliches Handeln, aber auch durch unkollegiales Verhalten.

Neue Orientierungen:

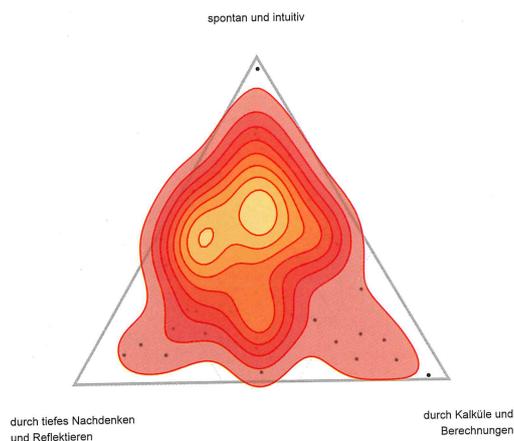
Mehrheitlich ist für die Teilnehmenden Intuition und Spontaneität bedeutsam. Tiefes Nachdenken spielt zudem eine untergeordnete Rolle. Deutlich seltener gelten Kalküle als handlungsleitend. Bezüglich der Handlungsgründe geben die meisten an, aus innerem Verantwortungsgefühl heraus zu handeln; eine kleinere Gruppe sieht ihr Handeln als Reaktion auf äußere Zwänge. Fast vollständig fehlt die Vorstellung, aufgrund visionärer Kraft zu agieren. Hier liegt ein wesentlicher Gestaltungsspielraum wahrscheinlich brach.

„Wichtig war, eine weitgehende gemeinsame Verantwortung der gegenseitigen Unterstützung zu stärken und umzusetzen. Die besondere Situation hat die meisten Personen in der Aufgabe und Verantwortung zusammengeschweißt und stärker gemacht.“

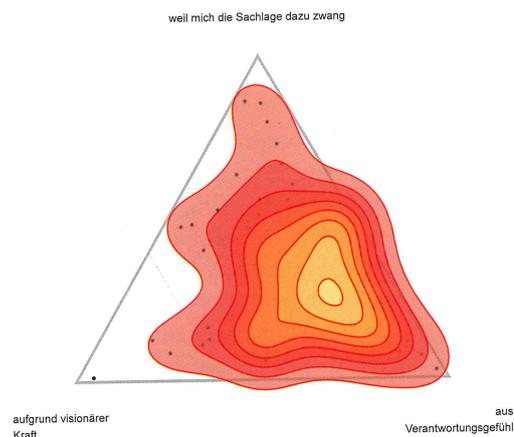


Handlungstypen in Krisenzeiten

5. Entscheidungen habe ich getroffen...



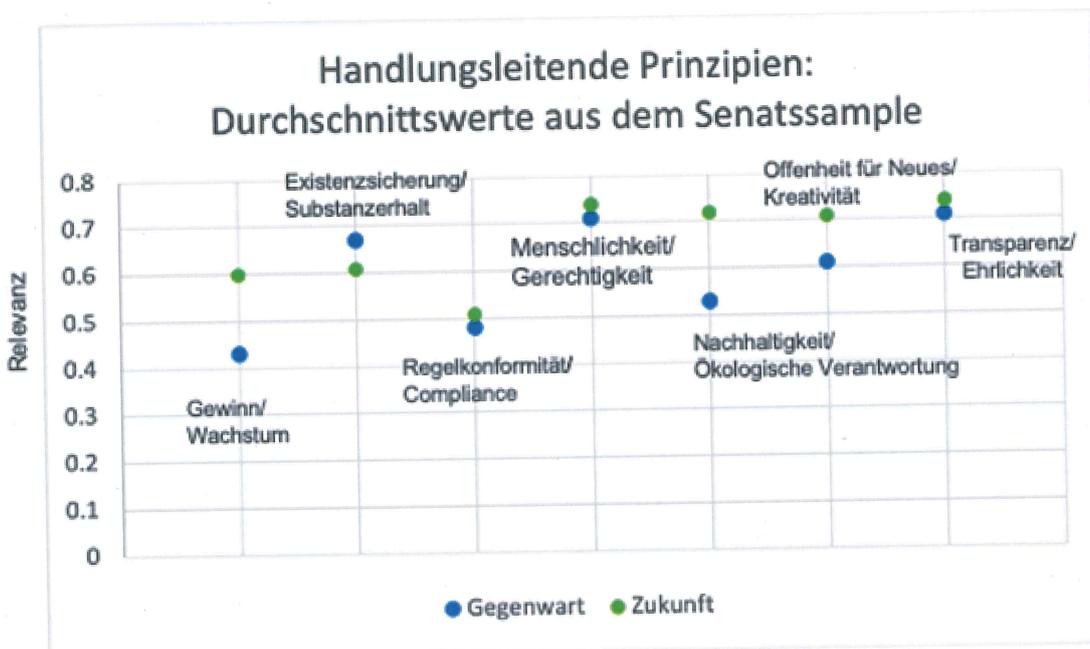
7. Ich habe gehandelt, ...



Werte, die zählen:

Von allen abgefragten Werten war das Streben nach Wachstum/Gewinn für die Befragten von geringstem Wert. Weitaus wichtiger waren Menschlichkeit/Gerechtigkeit, Transparenz/Ehrlichkeit und Existenzsicherung/Substanzerhalt. Für die Zukunft

wird allerdings erwartet, dass Wachstum/Gewinn wieder an Bedeutung gewinnen werden, ebenso aber Aspekte der Nachhaltigkeit und der ökologischen Verantwortung. Auch wird eine stärkere Bedeutung der Offenheit für Neues und der Kreativität vorhergesehen.



Zusammenkunft ist ein Anfang. Zusammenhalt ist ein Fortschritt. Zusammenarbeit ist der Erfolg.

Henry Ford

Für Nachhaltigkeit und eine ökosoziale Marktwirtschaft

KLUMPP
PRÄZISIONSTEILE AG

www.klumpp-gmbh.de

 **VR Bank Schwäbisch
Hall-Crailsheim eG**

www.vrbank-sha.de

WABE
WOHNEN | ARBEITEN
BETREUEN | ENTWICKELN

www.wabe-hamburg.de

 **VIPCON**
Member of Fusion GBS

www.vipcon.com

 **WEIDEMANN**
designed for work

www.weidemann.de/de

ungerer
Over 120 years experience in Strip Finishing Equipment
Member of **REDEX** Group

www.ungerer.de

...alles
für Bäcker
und
Konditoren
BAKO
Region Stuttgart eG

<https://15516.gwsshop.de>

**IGE**
Internationale Gesellschaft für Eisenbahnverkehr

www.ige-bahn.com



**EISENBAU
KRÄMER**
Längsnahgeschweißte
STAHLGROSSROHRE

www.eisenbau-kraemer.de

Bilder der Zukunft:

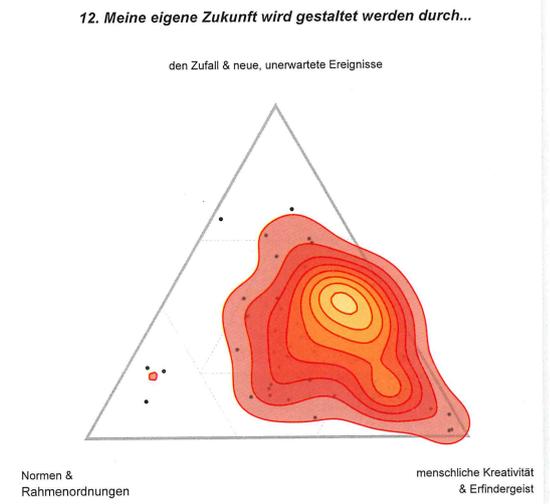
Kaum jemand erwartet, dass die Zukunft von Vergan- genem bestimmt sein wird, auch schätzen die aller- meisten die Bedeutung von geltenden Regeln und Rahmenordnungen gering. Stattdessen sehen viele das gegenwärtige Tun als zukunftsentscheidend. Eher aus dem Blick gerät damit, dass die Zukunft gänz- lich offen und unvorhersehbar sein könnte. Neue und unerwartete Ereignisse werden folglich recht wenig als mögliche Gestaltungskräfte der Zukunft wahrgে- nommen: *expect the unexpected* ist kein vorherrschender Topos.

Besonderheiten des Senats: Vergleicht man die Ergeb- nisse des Senats mit dem Gesamt-sample; so lässt sich zunächst feststellen, dass Frauen deutlich weniger repräsentiert sind (12 % statt 30 %). Zugleich mani- festiert sich die Idee einer eher positiv eingestellten Wertegemeinschaft: Denn Senatoren und Senatorin- nen handeln deutlich mehr aus Verantwortungsge- fühl, fühlen sich weniger von Sachzwängen getrieben und sehen in Krisenzeiten deutlich mehr Chancen. Auch handeln sie deutlich weniger aus reinem Kal- kül. Zudem erweisen sich die Werte Transparenz/ Ehrlichkeit sowie Menschlichkeit/Gerechtigkeit bei ihnen als stärker handlungsleitend als im Gesamt- durchschnitt – sowohl für die Gegenwart als auch für die Zukunft. Nachhaltigkeit/Ökologischer Ver- antwortung wird zudem für die Zukunft eine stärkere Rolle zugeschrieben.

Ausblicke

Unsere Forschung macht bedeutsame Komponen- ten des Handlungskompasses von Führungskräften nicht nur im Durchschnitt sichtbar. Auch suchen wir nach „schwachen Signalen“ wirkungsvoller Ver- änderung: Welche noch wenig verbreiteten Sinn- und Handlungsorientierungen versprechen ein innovatives Handeln und wie lassen sie sich verstärken? Hier schauen wir etwa genauer auf einen Handlungstyp, der Zukunft als radikal offen begreift sowie visionär und sinnstiftend agiert.

Auch wollen wir in Zukunft einen „Transformati- onsklimaindex“ entwickeln, der Neuorientierungen auf der Sinn- und Wertebene deutschlandweit früh- zeitig anzuzeigen vermag. Zudem bieten wir Unter-



nehmen und Verbänden an, Prozesse der Sinnstif- tung und des Wertewandels in Krisenzeiten auf allen Ebenen aufzuspüren und interaktiv zu erarbeiten, wie sich positive Signale wirkungsvoll verstärken und zu nachhaltigem Wandel verbinden lassen. Wir freuen uns auf neue Kooperationen auch und gerade mit Senatorinnen und Senatoren!

Senatorin Silja Graupe ist Gründerin und Präsi- dentin der Cusanus Hochschule für Gesellschafts- gestaltung sowie Professorin für Ökonomie und Philosophie.

SENATE



Magazin für Politik, Gesellschaft und eine Ökosoziale Marktwirtschaft



EUROPAS STRATEGIE

Günter Verheugen



LUST AUF POLITIK

Deborah Düring



INSPIRATION OFT MANGELWARE

Dean Fealk



Daniela Kluckert

DIGITALES & MOBILITÄT

Brennpunkthemen der aktuellen Periode

Ausgabe 2/22
Einzelpreis 5€