Evangelische Hochschule für angewandte Wissenschaften – Evangelische Fachhochschule Nürnberg

Gesundheits- und Pflegemanagement

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts B.A.

Führung in Krisenzeiten: Welche sozialen sowie emotionalen Kompetenzen sind in disruptiven Zeiten erforderlich?

Dagmar Elisabeth Hauck

Gutachter: Prof. Dr. phil. Heinz-Peter Olm

Abgabetermin: 15.07.2020

Zusammenfassung

Führung kann den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Gute Führung hat viele Facetten; eine davon ist es, in Krisensituationen schnell, flexibel und mit geschärfter Emotionaler Intelligenz (kurz: EI) zu reagieren. Wie stark gerade Faktoren wie jene EI auf das Umfeld eines Managers oder eine Führungsetage wirken, ist zentrales Thema dieser wissenschaftlichen Recherche. Die Arbeit zeigt auf, dass „EI“ , neben weiteren, erfolgsentscheidenden Fähig- und Fertigkeiten, ein fundamentaler Grundstein erfolgreicher Führung ist, vor allem in Krisenzeiten. Am Beispiel der sich im Jahr 2020 anbahnenden, globalen Wirtschaftskrise – bedingt durch das Coronavirus SARS-CoV-2 und seine weitreichenden Folgen – werden krisenadäquate Führungsstile, die Unverzichtbarkeit Emotionaler Intelligenz und das Krisenmanagement analysiert. Zum Abschluss werden Kernkompetenzen einer krisensicher agierenden Führungskraft herausgestellt und allgemeine Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Abstract

Leadership can make or break a company's success. Good leadership has many facets; one of them is to react quickly, flexibly and with sharpened emotional intelligence (in short: EI) in times of a crisis. The central topic of this scientific research is, how strongly the EI influences the environment of a manager or a management level. This examination shows that "EI" – alongside other skills and abilities that are crucial to success – is fundamental in terms of successful management, especially in times of crisis. Using the example of the global economic crisis that is emerging in 2020 – due to the SARS-CoV-2 coronavirus and its far-reaching consequences – appropriate leadership styles, the indispensability of emotional intelligence and crisis management will be analyzed. Finally, core competencies of a crisis-proof executive are taken out and general recommendations for action are given.

Abbildungsverzeichnis ..... **V**

Tabellenverzeichnis ..... **V**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VI**

1 Einleitung **1**

1.1 Hinführung zum Thema 1

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit 2

2 Problemstellung **3**

3 Begriffserklärungen **4**

3.1 Die Begriffe Führungskraft – Manager – Leadership 4

3.2 Der Begriff Führung 5

3.3 Der Begriff Krise 6

4 Die Corona-Krise **6**

4.1.1 Einführung 6

4.1.2 Begriffserklärungen 7

4.1.2.1 SARS-CoV-2 7

4.1.2.2 Covid-19 7

4.1.2.3 Pandemie 7

4.1.3 Herkunft, Ausbruch und Ausbreitung des Coronavirus 7

5 Die Führungskraft in der Krise **8**

5.1 Die Rolle der Führungskraft 8

5.2 Erfolgsversprechende Führung 12

5.3 Krisenadäquate Führungsstile 14

5.4 Führungsstile nach Goleman 16

5.4.1 Der autoritäre Führungsstil 17

5.4.2 Der autoritative Führungsstil 18

5.4.3 Der affiliative Führungsstil 19

5.4.4 Der demokratische Führungsstil 20

5.4.5 Der leistungsorientierte Führungsstil 20
5.4.6 Der coachende Führungsstil 21
6 Emotionale Intelligenz und historische Entwicklung 22
6.1 Theoretische Konzeptionen von Emotionaler Intelligenz 25
6.1.1 Das Konzept von Salovey und Mayer zu Emotionaler Intelligenz 25
6.1.2 Das erweiterte Emotionale Intelligenz-Modell nach Goleman 26
6.1.2.1 Die eigenen Emotionen kennen 28
6.1.2.2 Emotionen handhaben 28
6.1.2.3 Emotionen in die Tat umsetzen 28
6.1.2.4 Empathie 29
6.1.2.5 Umgang mit Beziehungen 29
6.1.3 Soziale Intelligenz als Krönung der EI 29
6.1.4 Emotionale Intelligenz: Angeboren oder erlernbar? 30
6.1.5 EQ unverzichtbar in Krisenzeiten 30
7 Das Krisenmanagement 31
7.1 Krisenprävention und Krisenbewältigung als Managementaufgabe 33
7.2 Aktives Krisenmanagement 33
7.3 Systematische Krisenbewältigung 34
7.4 Reaktives Krisenmanagement 38
8 Kernkompetenzen in Krisenzeiten 40
9 Schlussbetrachtung 46
Quellenverzeichnis VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: »Einschätzung von Personalmanagern über die wichtigsten Schwierigkeiten und Probleme bei Veränderungsprozessen« 11
Abbildung 2 »Das Bermuda-Dreieck des Untergangs« 13
Abbildung 3: »Führungsstile nach Goleman« 17
Abbildung 4: »Zusammensetzung Spitzenleistung« 24
Abbildung 5: »Four-branches-model« 26
Abbildung 6: »Qualitäten und Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz in Krisenzeiten« .. 31
Abbildung 7: »Phasen der Krise und Formen des Krisenmanagements – Krisenprozess« 32
Abbildung 8: »Aktives Krisenmanagement« 34
Abbildung 9: »Ablaufschema der Krisenbewältigung« 35
Abbildung 10: »Analyse der Ausgangssituation« 36
Abbildung 11: »Bestandteile des Restrukturierungskonzeptes« 37
Abbildung 12: »Krisenbewältigungspotenzial eines Unternehmens« 38
Abbildung 13: »Reaktives Krisenmanagement« 39
Abbildung 14: »Kernkompetenzen« 40
Abbildung 15: »Nachrichtenquadrat Friedemann Schulz von Thun« 41
Abbildung 16: »Eine Äußerung – vier Ohren des Hörens« 43
Abbildung 17: »Nah- und Weitsicht« 44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: »Einflüsse auf die Führungskraft« 9
Tabelle 2: »inter- und intrapersonal« 23
Tabelle 3: »Fünf Komponenten der emotionalen Intelligenz nach Goleman« 27

Abkürzungsverzeichnis

COVID-19	Corona Virus Disease[1] 2019
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V.
DNS	Desoxyribonukleinsäure
EI	Emotionale Intelligenz
EQ	Emotionaler Intelligenz Quotient
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
IBM	International Business Machines Corporation
IQ	Intelligenzquotient
MERS	Middle East[2] Respiratory[3] Syndrome
OIE	Weltorganisation für Tiergesundheit
SARS	Schweres Akutes Respiratorisches Syndrom
SARS-CoV2	(vormals 2019-nCoV), Verursacher der COVID-19-Pandemie
WHO	Weltgesundheitsorganisation

[1] Krankheit
[2] Mittlerer Osten
[3] Atemwege

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit das generische Maskulinum bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

1 Einleitung

»Was sollen Führungskräfte in der Krise tun?« So lautet eine Schlagzeile am 06.04.2020 in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (F.A.Z.). Wenn eine Krise unvorhergesehen auftaucht, stellt sich die Frage, was getan werden muss, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern. An dieser Frage scheitern viele Führungskräfte.

1.1 Hinführung zum Thema

Abstürzende Aktienkurse und staatlich angeordnete Einschränkungen des öffentlichen und wirtschaftlichen Lebens lassen im April 2020 eine anstehende Wirtschaftskrise erwarten. Die Bundesregierung rechnet mit der schwersten Rezession seit der Nachkriegszeit (Reuters, 2020). Durch die Corona-Pandemie lässt sich eine globale Krise nicht ausschließen. Die Wirtschaft kommt zum Stillstand, die Welt verändert sich fundamental. In kritischen Zeiten zeichnet sich ab, ob Unternehmenserfolg nachhaltig ist.

Führungsqualitäten und Resilienz sind gefordert. Praktisch jeder Arbeitgeber steht unter Druck, zusätzlich zu den alltäglichen Anforderungen, den neuen gerecht zu werden. Mitarbeiter sind verunsichert, bangen um ihren Arbeitsplatz und keiner kann die tatsächlichen Folgen abschätzen. Bei einer Umfrage der DIHK gaben von rund 15.000 befragten Unternehmen über 80 Prozent an, dass sie für das Jahr 2020 einen Umsatzrückgang als Folge des Coronavirus[4] erwarten (Statistisches Bundesamt, 2020b).

Der wirtschaftliche Druck in der Führungsebene steigt durch Statistiken, Umfragen und Hochrechnungen wie dieser, um ein Vielfaches an. Die Verantwortung für den Fortbestand des Unternehmens und auch für die Mitarbeiter trägt die Führungskraft. Eine disruptive Krise kann für ein Unternehmen den Ruin bedeuten. Sind jedoch per se für ein Unternehmen nichts ungewöhnliches. Selbst große Unternehmen wie IBM[5], Continental Airlines, Nokia oder Loewe (Richter, 2013a, S. 3 f.) können davon betroffen sein – trotz ihrer langjährigen Marktfähigkeit und internationalen Tätigkeit besteht die Gefahr einer

[4] auch genannt: SARS-CoV-2 oder COVID-19
[5] International Business Machines Corporation

finanziellen Schieflage. Diese kann in letzter Konsequenz die Insolvenz bedeuten. Im Jahr 2019 meldeten in Deutschland 19.005 Firmen aus unterschiedlichsten Gründen Insolvenz an (Statistisches Bundesamt, 2020d).

Es drängt sich die Frage auf, ob Führungskräfte gerade in schwierigen Zeiten besondere Kompetenzen benötigen, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern. Besonderes Augenmerk liegt auf deren sozialen und emotionalen Fähigkeiten. Ist die Emotionale Intelligenz hier der Schlüssel zum Erfolg? Studien von Daniel Goleman zeigen, dass die Emotionale Intelligenz stark am Erfolg beteiligt ist. Hingegen muss unausweichlich ein hoher Preis für ein niedriges Maß an emotionaler Intelligenz bezahlt werden (Goleman, 1995, S. 191). Es ist gemeinhin gültig, dass Soft Skills, wie soziale und kommunikative Eigenschaften, von großer Bedeutung sind und gerade bei den Geführten die Zufriedenheit steigern. Zahlen des Statistischen Bundesamts (2017a) zufolge finden 91 % der Arbeitnehmer es wichtig, dass die Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber Wertschätzung ausspricht. Genauso viele wünschen sich ehrliches Feedback. Für 88 % geht es um das Interesse am Mitarbeiter selbst.

Forschungsgegenstand dieser Arbeit ist es zu untersuchen, wie die Verantwortlichen angemessen auf unerwartete Krisensituationen reagieren können und wer ausreichend Krisenkompetenz besitzt, um professionell zu handeln. Die Frage, wie es nach der Krise weitergeht, und ob sie als Chance genutzt werden kann, sollte beantwortet werden. Comelli und Rosenstiel (2004, S. 30) schätzen, dass etwa zwei Drittel aller Veränderungsprozesse in Unternehmen ihr Ziel verfehlen.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Vor dem Hintergrund der Corona-Krise soll diese Arbeit die Rolle der Führung in herausfordernden Zeiten und die daraus resultierenden Kernanforderungen für die Führungskraft in der Praxis behandeln. Speziell sollen dabei die Bedeutung der Emotionalen Intelligenz sowie die soziale Kompetenz betrachtet werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde der aktuelle Forschungsstand analysiert und eine systematische Literaturrecherche durchgeführt.

Zu Beginn dieser Arbeit wird die Herausforderung, die durch die Corona-Krise an Führungskräfte gestellt wird, beschrieben. Anschließend folgen relevante Begriffserklärungen, welche im Zusammenhang mit »Führung« und »Krise« sinnvoll erscheinen. Das vierte Kapitel nimmt Bezug auf die Corona-Krise. Zunächst folgen auch hier wichtige Begriffserläuterungen und abschließend werden Herkunft, Ausbruch und Ausbreitung der Corona-Krise kurz beschrieben. Im fünften Kapitel steht die Führungskraft in der Krise im Fokus, welche Rolle diese in Zeiten der Krise hat und was erfolgsversprechende Führung charakterisiert. Zum Abschluss erörtert das Kapitel krisenadäquate Führungsstile. Im Anschluss steht die »Emotionalen Intelligenz« im Zentrum der Betrachtung. Das Augenmerk liegt auf der historischen Entwicklung und der Frage, ob Emotionale Intelligenz erlernbar ist. Danach folgen als Managementaufgabe die Krisenprävention sowie die Krisenbewältigung und deren Instrumente. Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Thematiken werden die Kernkompetenzen an eine Führungskraft in Krisenzeiten abgeleitet. Die Arbeit endet mit einer Schlussbetrachtung des Autors.

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, ob und welche besonderen Kompetenzen in der Krise wichtig sind und daraus Schlüsselkompetenzen abzuleiten.

2 Problemstellung

Führungskräfte stehen in Anbetracht der Corona-Krise vor signifikanten Herausforderungen. Sie müssen zusätzlich zu den alltäglichen Anforderungen die diffizile Situation der Corona-Pandemie bewältigen.

Neben einem fundierten Fachwissen benötigen sie Selbstmanagementkompetenz und müssen Personalmanagementaufgaben sowohl unternehmensintern als auch extern Kommunikationsarbeit leisten (Von Rosenstiel/Regnet/Domsch, 2014, S. 29). Ein großer Teil des Führungsalltags besteht aus Beziehungsmanagement sowie professioneller Kommunikation (Tewes, 2009, S.VII). Der Spagat zwischen dem Coach auf Augenhöhe und dem wirtschaftlich angemessen Agieren ist eine Aufgabe, die wirklicher Führungsstärke bedarf. Seit Anfang 2020 kommt ein wesentlicher und nicht vorhersehbarer Faktor hinzu – die Corona-Pandemie fordert von Arbeitgebern mehr denn

je schnelles Handeln und Entscheiden, hohe Flexibilität sowie Kreativität und vor allem Optimismus. Anders ausgedrückt: Sie fordert wirkliches Leadership.

3 Begriffserklärungen

3.1 Die Begriffe Führungskraft – Manager – Leadership

Bei der Betrachtung der Unternehmensleitung in Form von Personen müssen in diesem Kontext drei wesentliche Begriffe zunächst voneinander abgegrenzt werden. In den einschlägigen Literaturen werden die Begriffe Manager[6] und Führungskraft[7] oft gleichermaßen verwendet (Gartner, 2002, S. 243). Bröckermann (1997a, S. 242) bezeichnet das Management als einen Personenkreis, der die grundsätzlichen, wegweisenden, die sogenannten originären Entscheidungen in Unternehmen trifft. Die Führungskräfte hingegen sind jene Beschäftigte, deren Stellen- oder Funktionsbeschreibung nicht nur pro forma den Begriff Führung beinhaltet, also zum Beispiel der Abteilungs- oder Betriebsleiter.

Die Hauptaufgabe der Führungskraft ist die Personalführung (Bröckermann, 1997b, S. 244). Goleman (2000, S. 2) beschreibt Führungskräfte als Festleger von Strategien, welche ihre Mitarbeiter motivieren, Visionen kreieren sowie eine Unternehmenskultur aufbauen. Goleman verwendet die Begriffe Führungskraft und Manager in seinen Werken häufig synonym. Ähnlich mit der Beschreibung der vorangegangenen Begriffe passt der weit verbreitete englische Begriff des Leadership[8] – dass jemand die Fähigkeit zur Führung besitzt, Anregung und Motivation verkörpert und den Bemühungen der Mitarbeitern einen Sinn gibt (Hinterhuber, 2010, S. 17) – zu der oben genannten Definition von Daniel Goleman.

[6] engl. manager
[7] engl. leader
[8] s.o. leader

3.2 Der Begriff Führung

»Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.[9]« (Burns, 1978, S. 2)

Das althochdeutsche Verb »fuoren« gilt als Kausativ[10] zu »fahren« und bedeutet »in Bewegung setzen, fahren machen«, »bringen« und »leiten«, »die Richtung bestimmen« (Dudenredaktion, b). Das Phänomen Führung ist auch nach vielen Jahrzenten Forschung und tausenden Jahrzenten der Praxis immer noch verblüffend unverstanden, das schreibt schon Burns. Es handelt sich um einen facettenreichen Begriff. Im Rahmen dieser Arbeit kann nur eine einschlägige Führungsdefinitionen, anstatt eine allgemein gültige Begriffserläuterung dargestellt werden. Im Folgenden werden verschiedene Führungsdefinitionen vorgezeigt, um einen kurzen Einblick in die Vielfalt der Definitionen in Bezug auf Führung zu geben. Die Auflistung beginnt mit einer Definition aus dem Jahr 1950 und endet mit einer Begriffserklärung aus dem Jahr 2013.

Laut Stogdill (1950, S. 4) ist Führung der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung. Packard (1962, S. 170) definiert »Führung« in seinem Werk folgendermaßen: »In seinem Wesen scheint Führung die Kunst zu sein, andere dazu zu bringen, etwas zu wollen, wovon du überzeugt bist, dass es getan werden sollte.« Nach der Auffassung von Katz & Kahn (1978, S. 528) ist das Wesen organisationaler Führung der Einflussüberschuss über die mechanische Befolgung der Routinedirektiven der Organisation hinaus.

Daniel Goleman (1997, S. 192) sieht Führung hingegen nicht als eine Herrschaft über Menschen an, sondern beschreibt sie eher als die Kunst, die Menschen davon zu überzeugen, einem gemeinsamen Ziel zu folgen. Weinert (2004, S. 458) versteht darunter den Versuch, Einfluss zu nehmen, um Gruppenmitglieder zu einer Leistung und damit zum Erreichen von Gruppen- oder Organisationszielen zu motivieren. »Einfluss« kann definiert werden als Veränderung in den Einstellungen, Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen von Zielpersonen als Ergebnis von Einflussbemühungen der

---

[9] Freie Übersetzung ins Deutsche: "Führung ist eines der am meisten beobachteten und am wenigsten verstandenen Phänomene auf der Erde".
[10] kausatives Verb, das Veranlassen ausdrückend (Dudenredaktion, a)

Führungsperson. Weinert ist außerdem der Auffassung, dass »Führung heißt, Arbeitsziele durch Menschen zu erreichen, oder auch: Menschen auf ein gemeinsames Ziel hin aus[zu]richten und ihnen »Empowerment« zu verleihen, damit sie das Notwendige tun können, um diese Ziele zu erreichen«. Nach den Professoren Maier und Bartscher (2013, Abrufdatum: 17.05.2020) ist Führung eine durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele und beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.

3.3 Der Begriff Krise

Das Wort »Krise« stammt aus dem Griechischen. Krísis[11] ist eine mit einer entscheidenden Wende verknüpfte Situation und heißt wörtlich übersetzt Entscheidung, entscheidende Wendung (Dudenredaktion, c, Abrufdatum: 12.05.2020). Die Krise steht für den zentralen Wendepunkt eines Geschehens. Im Duden wird Krise unter anderem als »eine schwierige Lage, Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung, kritische Zeit und Zeit der Gefährdung beschrieben« (Dudenredaktion, d, Abrufdatum: 30.04.2020). Deutlich wird, dass Krisen als kein Dauerzustand anzusehen sind – vielmehr handelt es sich um Zustände des Übergangs.

4 Die Corona-Krise

4.1.1 Einführung

Im März 2020 kommt in Deutschland das öffentliche Leben zum Stillstand. Ausgangbeschränkungen und Schließungsanordnungen aufgrund der Corona-Pandemie legen weitgehend die meisten Branchen, das öffentliche und private Leben lahm (Müller, 2020, S. 4). Laut Dr. Geraldine Dany-Knedlik (2020) werden die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise deutlich schlimmer ausfallen, als bisher zunächst angenommen wurde. Sie rechnet mit einem Rückgang der Wirtschaftsleistung in Deutschland um etwa 6 % und auch der Welthandel werde im Jahr 2020 um 15 % zurückgehen.

[11] Griechisch für »Krise«

4.1.2 Begriffserklärungen

4.1.2.1 SARS-CoV-2

Bei dem Begriff SARA-CoV-2 handelt es sich um die Bezeichnung des neuartigen Coronavirus, der von dem Chef der WHO, Tedros Adhanom Ghebreyesus, am 11.02.2020 bekannt gegeben wurde. (Deutsches Ärzteblatt, 2020)

4.1.2.2 Covid-19

Bei dem Begriff Covid-19 handelt es sich um die Infektionskrankheit, die durch den Coronavirus hervorgerufen wird und dessen hauptsächliche Übertragung über die Tröpfcheninfektion stattfindet (RKI, 2020a, Abrufdatum: 05.06.2020). Die Benennung des Virus erfolgte durch die WHO, in Zusammenarbeit mit der Weltorganisation für Tiergesundheit (OIE) und der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAQ). (WHO, 2020, Abrufdatum: 05.06.2020)

4.1.2.3 Pandemie

Der Begriff Pandemie bezeichnet eine weltweite Epidemie. Sie zeichnet sich durch ihre örtlich nicht begrenzte Verbreitung weltweit aus. (RKI, 2020b, Abrufdatum: 05.06.2020)

4.1.3 Herkunft, Ausbruch und Ausbreitung des Coronavirus

Sowohl Menschen als auch Tiere können sich mit dem Coronavirus infizieren. Die Viren lösen vor allem Erkrankungen des Respirationstrakts[12] aus. Der Krankheitsverlauf kann sich von einer harmlosen Erkältung bis hin zur tödlichen Erkrankung entwickeln. Coronaviren sind per se nicht neu, sie waren bereits in den Jahren 2002 und 2003 die Verursacher des Schweren Akuten Atemwegssyndroms (SARS) sowie für MERS, was für Middle East Respiratory Syndrome steht, verantwortlich. (Müller, 2020, S. 5)

Ende des Jahres 2019 häuften sich in der Unterprovinzstadt Wuhan in der Volksrepublik in China schwere Lungenerkrankungen mit anfangs nicht eindeutiger Ursache. Nach

[12] Atemwege

Untersuchen wurde dann Anfang Januar[13] durch die WHO bestätigt, dass es sich dabei um ein neuartiges Coronavirus handelt[14]. Das Virus breitete sich weltweit aus und galt fortan als Pandemie. (RKI, 2020c, Abrufdatum: 05.06.2020)

5 Die Führungskraft in der Krise

Der Umgang mit Veränderungen oder Umbruchsituationen gehören zum täglichen Geschäft einer Führungskraft. Ambivalente Meinungen, Ziele oder Vorgaben miteinander zu verbinden, um zu einem Ergebnis zu kommen, ebenfalls. In schwierigen Zeiten, wie in der Corona-Krise, kommen zusätzliche Herausforderungen auf eine Führungskraft zu. Unter Umständen verändert sich der gesamte Bezugsrahmen, in welchem sich der Vorgesetzte bis dato bewegen konnte. Ohne Vorlaufzeit muss die Führungskraft scheinbar Unvereinbares vereinen, um verschiedene Parameter in Einklang zu bringen. (Goldfuß, 2015, S. 29)

5.1 Die Rolle der Führungskraft

Für die Führungskraft ist es von großer Bedeutung, die eigene Rolle und deren Handlungsoptionen wahrzunehmen, um in disruptive Zeiten nicht in Schockstarre zu verfallen. Hierzu gehört auch, die Situation zunächst zu akzeptieren. Um bei dem Beispiel der Corona-Pandemie zu bleiben, die Fakten und Zahlen annehmen. In Zeiten der Krise wird die Führungskraft nicht nur als Vorgesetzter, Manager oder Chef gefordert, sondern auch als Mensch, der Vertrauen sowie Ruhe gegenüber seinen Mitarbeitern ausstrahlt und auch in kritischen Situationen einen klaren Blick bewahrt. Denn »[j]e emotional anspruchsvoller die Arbeit, desto mehr Empathie und Unterstützung muss eine Führungskraft anbieten« (Goleman/Boyatzis/McKee, 2012, S. 36). Laut Goldfuß (2015, S. 30 f.) ist es wichtig, in einer Phase der Unsicherheit, nicht hundertprozentige Ergebnisse und Lösungen zu erwarten. Es muss sowohl die Nah- als auch die Weitsicht, also eine Gleitsicht erfolgen.

---

[13] 09.01.2020

[14] Bis dato der WHO bekannte Erreger wie SARS, CoV, MERS-Cov, Influenza, Aviäre Influenza und Adenovirus sowie andere häufig vorkommende Erreger der Atemwege, konnten ausgeschlossen werden.

Wie in dem Vorangegangen erwähnt, hängt die Einstellung der Führungskraft signifikant davon ab, wie das Unternehmen durch die Krise geht. In Krisensituationen wirken verschiedene Einflüsse auf die Führungskraft und beeinflussen damit ihr Denken und Verhalten. Diese Einflüsse durch oder auf die Führungskraft sind in der folgenden Tabelle 1 erklärt (Kraus/Beker-Kolle, 2004, S. 41):

Tabelle 1: »Einflüsse auf die Führungskraft«

Einflüsse	**Beschreibung**
Magisches Denken	Assoziationen, die zu früheren Ereignissen geknüpft worden sind, tauchen im Bewusstsein auf, obwohl sie keine Verbindung zur Realität haben.
Alles-oder-Nichts-Prinzip	Es sind keine Grauzonen vorhanden. Informationen werden nach dem Schwarz-Weiß-Prinzip eingeordnet. Die Folge sind überzogene Entscheidungen und Handlungen.
Perfektionsstreben	Zwanghafter Versuch, Ängste und Bedenken zu unterdrücken. Dies geht auch einher mit einer übermäßigen Verantwortungsübernahme und einem Kontrollzwang. Die Angst zu versagen ist größer, als die Herausforderung anzunehmen.
Ausblenden/Verdrängen	Eigene Grenzen oder Gefühle werden nicht wahrgenommen. Die Folge dessen können psychosomatische Erkrankungen sein.
Generalisierendes Denken	Vorschnelle Schlüsse in Bezug auf die Persönlichkeit eines Menschen werden getroffen. Es kann ebenfalls passieren, dass Fehler auf eine gesamte Abteilung verallgemeinert werden, obwohl ein Mitarbeiter einen Fehltritt hatte.
Diffuses Denken	Unlogische Verknüpfungen und Zusammenhänge werden getroffen. Gedankengänge sind oft sprunghaft und werden ohne Stringenz getroffen.
Einseitiges Denken	Wenn die Problemlösung ausschließlich in einem Themengebiet stattfindet, spricht man von einseitigem Denken. Ein Perspektivenwechsel oder das Anerkennen von Alternativen finden

	nicht satt.
Belastender Einfluss durch Stress	Das Arbeitspensum bei Managern wird als sehr hoch eingestuft, denn sie müssen binnen kurzer Zeiträume große und viele Entscheidungen treffen.
Sozialer Stress durch Rollenunsicherheit	Die Rolle der Führungskraft ist unscharf definiert. Die Aufgaben und die Funktion sind unklar und dies führt zu Missverständnissen und Konflikten. Dies kann als enorme Belastung wahrgenommen werden und wiederum zu psychosomatischen Erkrankungen führen.
Kurzfristig und einseitiger Umgang mit Krisen	Durch die Überbetonung einer Person können einseitige und kurzfristige Entscheidungen getroffen werden. Beispiel: Ein Techniker wird eine technische Lösung vorschlagen. Kein Kunde wünscht sich ein technisch überzüchtetes Produkt – dem Techniker gefällt dieses jedoch. Alternativen oder Konsequenzen werden nicht erwogen.
Fixierung auf Äußerlichkeiten und Status	Zweifel oder Ängste einer Person werden durch Statussymbole überspielt. Jedoch ist besonders in Krisensituationen ein erheblicher Stress und Druck auf Führungskräfte wahrzunehmen und Fehler, die aufgrund von Denkfallen passieren, häufen sich.

In der obenstehenden Tabelle wurden verschiedene Einflüsse in Krisenzeiten auf die Führungskraft beschrieben. Auf zwei der oben genannten Einflüsse soll konkret im Bezug der Krise eingegangen werden.

Das Alles-oder-Nichts-Prinzip wird als ein Schwarz-Weiß-Denken verstanden. Die Führungskraft bewegt sich mit ihrem Horizont in einem engen Rahmen, welcher ihr einen flexiblen Handlungsspielraum untersagt. Gerade in Krisenzeiten sind Kreativität und flexible Denkweisen von großer Bedeutung, um auf unvorhergesehene Ereignisse sinnvoll reagieren zu können.

Das Perfektionsstreben wird als eine zwanghafte Einstellung der Führungskraft angesehen, Aufgaben und Herausforderungen zu hundert Prozent zu erfüllen. Bedenken und Ängste haben keine Berechtigung. Diese Ansicht könnte in Krisenzeiten ebenfalls zu einem blockierenden Einfluss werden. In unvorhersehbaren Zeiten wird es nicht auf allen Ebenen des Unternehmens reibungslose Abläufe geben.

In Krisen geht es nicht nur darum, sich um Details zu kümmern, sondern auch das große Ganze nicht aus dem Auge zu verlieren. Je früher der Vorgesetzte anfängt in diesem Umbruch zu denken und sich damit vertraut macht, desto erfolgreicher wird er in der Krise agieren können. Der Umbruch muss als Chance gesehen werden, denn nur so kann die Führungskraft es schaffen, die anstehenden Veränderungen als diese zu verstehen und sie den Mitarbeitern erfolgreich als solche zu kommunizieren. Wie bereits in der »Hinführung zum Thema« erwähnt, verfehlen laut Rosenstiel und Comelli (2004, S. 30) etwa zwei Drittel der Veränderungsprozesse ihr Ziel. In Abbildung 1 des Statistischen Bundesamts wird deutlich, dass rund 70 % der Veränderungsprozesse scheitern, weil es zu Interessens- und Zielkonflikten unter den Beteiligten kommt.

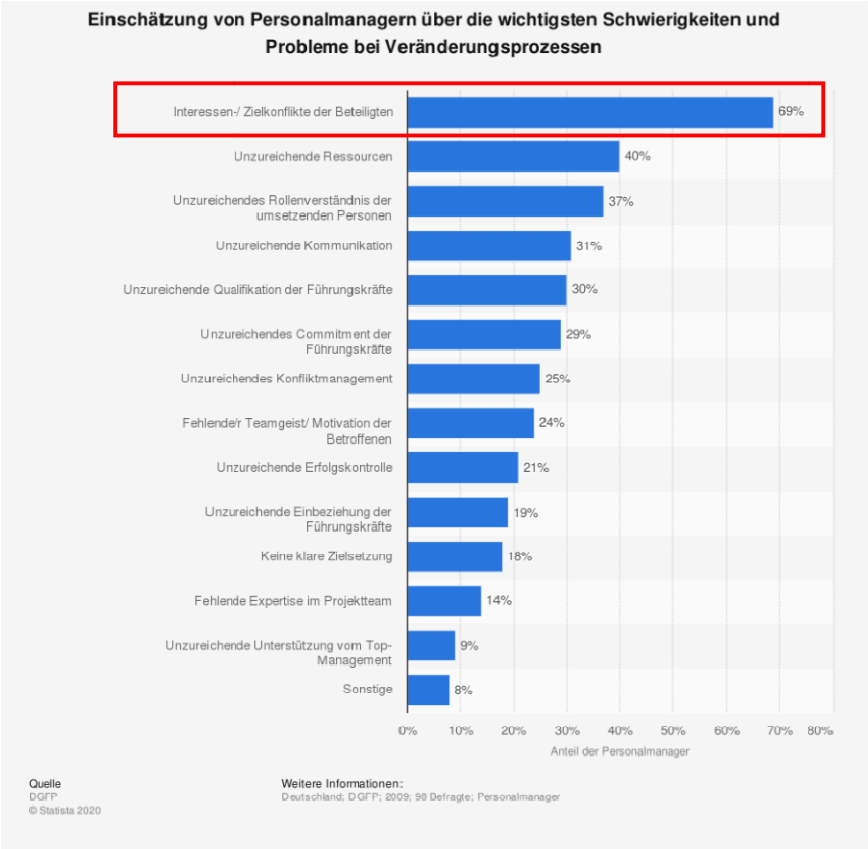


Abbildung 1: »Einschätzung von Personalmanagern über die wichtigsten Schwierigkeiten und Probleme bei Veränderungsprozessen« (Statistisches Bundesamt, 2020a, Abrufdatum: 11.05.2020)

Wenn man den Gründen für Widerstände nachgeht, so wird man feststellen, dass die Ursache hierfür in der Emotion der Angst liegt (Frey et al. 2009, S. 561). Die Vorhersehbarkeit von Dingen hat einen erheblichen Einfluss auf die Befindlichkeiten von Menschen. Sie sind bestrebt, Zustände in sich selbst und in ihrer Umwelt kontrollieren und beeinflussen zu können. (Frey/Jonas, 2002, S. 18)

5.2 Erfolgsversprechende Führung

Wenn es um Erfolge oder Misserfolge eines Unternehmens geht, schreibt nahezu jedes Unternehmen dies der Führungskraft zu (Bröckermann, 2000, S. 36). Demnach gilt es, dem nachzugehen, ob Führungserfolg von personellen Eigenschaften abhängig gemacht werden kann oder nicht. Richter (2019, S. 127) sieht die Erfolgsfaktoren in Krisenzeiten unter anderem in der Fähigkeit, Entscheidungen in einer hohen Geschwindigkeit treffen zu können und das trotz Unsicherheiten und unvollständiger Informationslage, deren Qualität zu beurteilen und daraufhin, die sofortige Umsetzung voranzutreiben. Zudem schreibt er einen wichtigen Teil einem angemessen Change Management[15] zu, welches die Mitarbeiter in dem Unternehmen während dieser Zeit aktiv begleitet. Das Treffen von Entscheidungen betrachtet Richter (2019, S. 133) als die Kernaufgabe der Führung in Krisenzeiten. Er warnt vor drei Fehlern, die Richter das »Bermuda-Dreieck des Untergangs« nennt. Die im Rahmen der Entscheidungen passierenden Fehler benennt er wie folgt:

- Entscheidungsvakuum (Wichtige strategische Entscheidungen, die längst überfällig sind, werden nicht getroffen. Die Konzentration erfolgt nur auf das operative Geschäft.)
- Entscheidungsdelegation (Die Weitergabe der Entscheidungen, welche eindeutig in den Aufgabenbereich der Führungskraft gehören, werden an Dritte weitergegeben.)
- Entscheidungspatriarchat (Entscheidungen werden generell nur im Alleingang der Führungskraft getroffen, ohne kompetente Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Entscheidungen werden nicht mehr kritisch hinterfragt.)

[15] Ein geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, Systemen und Verhalten einer Organisation, aufgrund eines organisierten und systematischen Umgangs mit Veränderungen, sowohl aus Sicht der Bank wie auch aus Sicht des Mitarbeiters.(Pläge, 2011, S. 5)

In Abbildung 2 (Richter, 2019, S. 140) werden die drei Verhaltensweisen bei Entscheidungen anschaulich dargestellt. Richter ist der Ansicht, wenn ein Unternehmen sich auch nur in einem Punkt auf der Dreiecksfläche wiederfindet, würde sich dies als sehr kontraproduktiv bei der nachhaltigen Bewältigung von Krisen herausstellen.

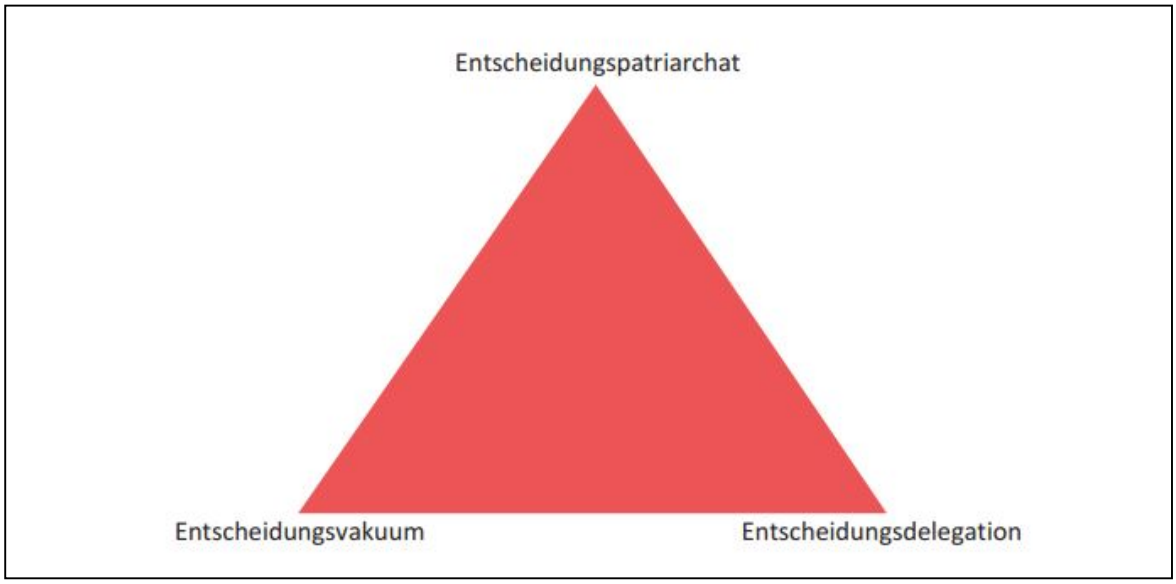


Abbildung 2 »Das Bermuda-Dreieck des Untergangs« (Richter, 2019, S. 140)

Die Frage danach, welche Faktoren es sind, die für den Führungserfolg maßgeblich verantwortlich sind, lenkt die Sicht auf die Forschung. In den achtziger Jahren stellten Forscher erstmalig einen Zusammenhang zwischen der Emotionalen Intelligenz von Führungskräften und den Geschäftsergebnissen her. Der renommierte Psychologe und Harvard-Professor David McClelland fand heraus, dass Führungskräfte weit erfolgreicher waren, bei denen mindestens sechs Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz sehr gut abschnitten, als Kollegen, die über diese Stärken nicht verfügten (Goleman, 2000, S. 3). In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen: Wie motivieren Manager ihre direkt unterstellten Mitarbeiter? Wie reagieren die Führungskräfte auf Anstöße der Veränderung? Wie verhalten sich solch emotional intelligente Führungskräfte in Krisen und wie sind sie mit sozialer Kompetenz, Empathie oder gar Selbstbeherrschung ausgestattet?

Die Frage danach, wie sich das Verhalten der Führungskraft auf das Organisationsklima auswirkt, ist in diesem Kontext interessant. Wie Mitarbeiter das Klima in einem Unternehmen empfinden, hängt zu etwa 50 bis 70 Prozent von dem Vorgesetzten ab (Goleman/Boyatzis/McKee, 2012, S. 37 f.). Litwin und Stringer (1968, S. 1) erarbeiteten

folgende Nominaldefinition[16] im Rahmen ihrer Organisations-Forschung: »Der Begriff des Organisationsklimas bezieht sich auf eine Menge messbarer Eigenschaften einer Arbeitsumwelt, die direkt oder indirekt von den Menschen wahrgenommen werden, die in ihr leben und arbeiten und von der angenommen wird, dass sie ihre Motivation und ihr Verhalten beeinflussen.«

5.3 Krisenadäquate Führungsstile

Ob es den einen richtigen Führungsstil gibt, der sich besonders in Krisenzeiten eignet, ist per se nicht einfach zu beantworten und wird von der Fachwelt sehr konträr diskutiert. Abgesehen davon, dass die Diskussion über Führungsstile so alt ist wie die Führung selbst, lässt sich eines vorweg nehmen: Den einen, richtigen Führungsstil, gibt es nicht (Pinnow, 2012, S. 78). Auch, dass Führungskräfte sich schon vor Zeiten von Corona in Krisensituationen befanden, soll hier erwähnt werden. Goldfuß schreibt, Führungskräfte leben eigentlich jeden Tag in Zeiten des beschleunigten Umbruchs – also jeden Tag in Zeiten der Krise (2015, S. 1). Professorin Doktor Femers ist genau wie Goldfuß der Ansicht, dass es immer wieder zu verschiedenen Krisen immensen Ausmaßes kommt (2004, S. 35). Auch das spricht dafür, dass eine Führungskraft im Laufe ihrer Karriere häufiger mit Krisen- oder Umbruchzeiten konfrontiert wurde und werden wird.

Die Frage danach, ob es einen allgemeingültigen Führungsstil gibt, der die Führungskraft sicher durch die Krise leitet, kann nach Goleman ganz klar mit einem Nein beantwortet werden. Goleman ist der Überzeugung, dass eine wirklich gute Führungskraft sich nie auf einen Führungsstil festlegen sollte – demnach auch nicht in Krisenzeiten. Er zieht einen Vergleich mit einem Golfspieler, der je nach anstehendem Schlag einen aus seinem Repertoire angemessenen Schläger zieht (2000, S. 2). Nichts desto trotz gibt es seiner Meinung nach Stile, die sich mehr oder weniger in Krisenzeiten eignen, worauf in den folgenden Kapiteln näher eingegangen wird. Bergauer (2003, S. 148) ist hingegen der Meinung, dass die Führungskraft in Zeiten der Krise zwischen dem autoritären und dem kooperativen Führungsstil wechseln sollte. Um nun einen Überblick über die beiden Führungsstile zu erlangen, werden diese im Nachstehenden beschrieben.

---

[16] Worterklärung

Der autoritäre Führungsstil

Diesen Führungsstil nennt man eindimensional. Er wird auch als autokratische oder direkte Führung bezeichnet. Der Fokus gilt nur einer Dimension – dem Ergebnis oder der Produktivität beispielweise. Im klassischen Sinn konzentriert sich dieser Führungsstil auf den Output und ist also ergebnisorientiert. Er bedeutet auch, exakte Anweisungen zu geben und Arbeitsprozesse sowie Mitarbeiter lückenlos zu kontrollieren. Vertreter dieses Stils setzten den Fokus in Zeiten der Krise auf eine schnelle Planung angemessener Maßnahmen sowie deren direkte Umsetzung und Kontrolle. Dies geschieht ohne Rücksicht auf eventuell auftretende Widerstände (Bergauer, 2003, S. 148). Alle zu treffenden Entscheidungen werden hier ohne Mitbestimmung von Mitarbeitern getroffen.

Folgende Anforderungen gibt es an einen erfolgreich autoritär Führenden (Mahlmann, 2011, S. 16):

- Wissen über das Ziel- und Sachumfeld
- Höchste sachliche und fachliche Kompetenz
- Kenntnisse über den Zielzustand und Mittel, die dort hinführen
- Wissen über die Beseitigung möglicher Hindernisse
- Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu kennen und gezielter Einsatz dieses Wissens
- Kontrolle des gesamten Prozesses
- Vertrauen in das eigene Entscheidungsverhalten
- Belastbarkeit und hohes Engagement
- Durchsetzungsvermögen
- Ausdrucksweise ohne Interpretationsspielraum

Der kooperative Führungsstil

Der kooperative Führungsstil führt weg von der Eindimensionalität. Die neue Dimension in der Führung ist die Mitarbeiterorientierung. Die kooperative Führungskraft setzt die Mitarbeiter ihren Stärken entsprechend ein, sodass sie sich nach ihren Fähigkeiten frei entfalten können. Vertreter dieses Stils stehen gegensätzlich zu der Aussage von Vertretern des

> autoritären Stils, die der Auffassung sind, dass in Zeiten der Krise die Anwendung des kooperativen Führungsstils lediglich zu Panik führen würde. Kooperativ Führende befürworten eine aktive Integration der Mitarbeiter in den Prozess der Krisenbewältigungsmaßnahmen und sind der Überzeugung, dass damit das Potenzial der Mitarbeiter genutzt werden kann, die Krise schneller zu bewältigen. (Bergauer, 2003, S. 148)

Die amerikanischen Wissenschaftler Vroom und Yetton (1973, S. 32) haben in den siebziger Jahren ein Führungsmodell entworfen, das dem Vorgesetzten helfen soll, für jede Situation aus fünf Führungsstilen, die sich durch den Beteiligungsgrad der Mitarbeiter unterscheiden, den richtigen herauszufinden. Diese reichen von autoritärer Alleinentscheidung der Führungskraft bis hin zur Übertragung der gesamten Entscheidungen auf die Mitarbeiter. (Pinnow, 2012, S. 78)

5.4 Führungsstile nach Goleman

Wie im vorangegangen Kapitel erwähnt, ist Goleman der Überzeugung, dass eine gute Führungskraft mehr als einen Managementstil beherrschen muss, um erfolgreich führen zu können. Daniel Goleman befragte 400 Führungskräfte nach deren Stil und identifizierte daraufhin sechs unterschiedliche Führungsstile. In der heutigen, immer komplexer werdenden Zeit und um dem Organisationsalltag gerecht zu werden, benötigen Führungskräfte einen Pool an Führungsstilen, die sie beherrschen und flexibel einzusetzen wissen. Je nach Stil fordern sie verschiedene Aspekte Emotionaler Intelligenz[17] seitens des Managers.

Nach Goleman et al. sind Vorgesetzte, die emotional Führen, in der Lage, ihren Pool an Führungsstilen je nach situativem Kontext passend und flexibel einzusetzen. Dies ermöglicht es ihnen, die Situation ganzheitlich zu erfassen, angemessen zu reagieren und passend zu agieren (2002, S. 79 f.). In der nachstehenden Abbildung 3 werden die Führungsstile im Detail beschrieben und maßgebliche Einsatzgebiete dargelegt. (Goleman, 2000, S. 3 ff.)

---

[17] Emotionale Intelligenz beschreibt die Fähigkeiten, die eigenen Gefühle und die der anderen wahrzunehmen, zu erkennen und zu beeinflussen. (Goleman, 2001, 65 f.)

	Führungsstile					
	Autoritär	**Autoritativ**	**Affiliativ**	**Demokratisch**	**Leistungsorientiert**	**Coachend**
Modus Operandi der Führungskraft	Verlangt die sofortige Ausführung der Anweisung	Motiviert die Mitarbeiter eine Vision zu verwirklichen	Bildet Harmonie und emotionale Bindung gegenüber den Mitarbeitern	Beteiligt die Mitarbeiter an Entscheidungen und bezieht sie damit ein	Hoher Leistungsstandard wird verlangt	Begleitet Mitarbeiter und bereiten sie damit auf Kommendes vor
Unterliegende Befähigung bezüglich der EI	Selbstkontrolle, Tatendrang	Selbstvertrauen, Empathie, Katalysator bei Veränderungen	Empathie; Kommunikationsfähigkeit	Teamarbeit, Kommunikation	Erfolgsdrang, Gewissenhaftigkeit	Empathie, Selbstreflexion, Förderung anderer
Best funktionierende Einsatzmöglichkeit	**In der Krise,** bei Problemen mit Mitarbeitern	Wenn der Wandel eine neue Vision verlangt, **wenn eine klare Richtung** vorgegeben werden muss	Wenn im Team Verstimmungen herrschen, wenn Menschen in **belastenden Situationen** motiviert werden müssen	Wenn **Engagement oder Beitrag von Mitarbeitern** verlangt wird	Wenn **schnelle Ergebnisse** von einem motivierten Team **erforderlich** sind	Wenn Mitarbeitern geholfen werden soll, die **Leistung zu steigern** oder **Stärken zu entwickeln**
Wirkung auf das Klima	-	+	+	+	-	+

(angelehnt an Goleman, 2000, S. 5 f.)

Abbildung 3: »Führungsstile nach Goleman«

5.4.1 Der autoritäre Führungsstil

Gerade in Zeiten der Krise, in denen ein Turnaround[18] erforderlich ist, kann der autoritäre Führungsstil sehr effektiv sein und seine überlegene Wirkung entfalten (Goleman, 2000, S. 5). Dieser Stil ist oft negativ dargestellt, da er häufig missbraucht wird. Der autoritäre Stil kann einen negativen Einfluss auf das gesamte Betriebsklima haben und sich negativ auf die Motivation und die Flexibilität der Mitarbeiter auswirken. Er engt die Entscheidungsfindung und kreativen Ideen ein. Mitarbeiter sind wenig ambitioniert Konsens einzubringen, da ihre Ideen bereits im Keim erstickt werden. Das Verantwortungsbewusstsein wird ebenfalls auf keine gute Weise beeinflusst, denn wenn die Beschäftigen merken, dass sie selbst keine Initiative zeigen dürfen, verlieren sie die Bereitschaft, ihren Leistungsbeitrag zu verantworten. In Notsituationen kann der befehlende Führungsstil allerdings Angst und Unsicherheit nehmen (Goleman, 2012, S. 81). Des Weiteren muss erwähnt werden, dass dieser Stil meist Auswirkungen auf das Vergütungssystem hat und die leistungsstarken Mitarbeiter vom monetären Anreiz

[18] Begriff für eine weitreichende positive Veränderung eines Unternehmens, welches in eine Krise geraten ist. (Bergauer, 2003, S. 8)

angetrieben werden. Geld allein motiviert die Mitarbeiter und den autoritären Vorgesetzten. Damit verliert der Chef eine seiner wichtigsten Führungsinstrumente – Menschen damit zu motivieren, indem er ihnen das Gefühl vermittelt, Teil einer großen Aufgabe zu sein. Die Folge ist: Das Engagement der Mitarbeiter nimmt stark ab. (Goleman, 2000, S. 4 f.)

Der autoritäre Stil sollte daher nur mit großer Vorsicht und in Situationen eingesetzt werden, in denen er tatsächlich auch notwendig ist, »[…] also bei einem Turnaround oder bei Drohung einer feindlichen Übernahme« (Goleman, 2000, S. 5). Ein Führungsstil, der sich in disruptiven Zeiten kurzeitig eingesetzt gut eignet, um den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit zu vermitteln und schnell zu handeln.

5.4.2 Der autoritative Führungsstil

Goleman ist überzeugt, dass der wirksamste aller Führungsstile der autoritative, visionäre ist. Davon abgesehen, dass sich mittels dieses Stils das gesamte Betriebsklima und die Stimmung der Mitarbeiter signifikant verbessern, sind Vorgesetzte dieses Stils wahre Visionäre. Sie schaffen es, den Mitarbeitern darzulegen, wie viel sie durch ihre Arbeit bewirken können und welchen großen Anteil ihr Konsens zur Unternehmensvision beiträgt. Die Führungskraft gibt beim autoritativen Führungsstil lediglich Rahmen und Ziel vor und die Beschäftigten können sich innovativ und kreativ frei entfalten und selbstverantwortlich handeln.

Der Teamgeist wird dadurch gestärkt. Aufgaben der Einzelnen werden von der Führungskraft zu Teilen einer großen Vision gemacht. Die Mitarbeiter empfinden ihre Arbeit als sinnhaft, denn ihre eigenen Vorstellungen und Werte passen mit der des Unternehmens überein. Der Mitarbeiter wird dadurch intrinsisch motiviert und wird so sein Ziel leistungsorientiert und zielstrebig verfolgen. Erst durch Empathie schafft es die Führungskraft, den Mitarbeiter zu verstehen – nur so kann er eine inspirierende und motivierende Vision formulieren (Goleman et al. 2002, S. 82 ff.). Führungskräfte haben durch diesen Stil den Vorteil, dass die Mitarbeiter ihnen vertrauen (Goleman et al., 2012, S. 83).

Der visionäre Stil eignet sich für beinahe alle Situationen und ist nach derzeitigem Forschungsstand der effektivste Führungsstil, Mitarbeiter zu motivieren. Er eignet sich jedoch vor allem bei akuter Orientierungslosigkeit, denn der autoritative Führungsstil begeistert alle für die neue Vision. Es erscheint sinnvoll, in Zeiten der Krise teilweise auf diesen Führungsstil zurückzugreifen. Nicht angewendet werden sollte er, wenn die Führungskraft mit einem erfahrenerem Team als sie selbst zusammenarbeitet oder aber sie bei der Anwendung des autoritativen Stils zu herrisch wird und ihre Kollegen damit eher verjagt, als eine Vision zu vermitteln. (Goleman, 2000, S. 6 f.)

5.4.3 Der affiliative Führungsstil

Für die affiliative, gefühlsorientierte Führungskraft zählen vor allem Menschen. Erst danach kommt das Ziel, Aufgaben erfolgreich zu meistern oder andere Ziele im Unternehmen zu erreichen. Die Führungskraft strebt eine harmonische Beziehung zu den Mitarbeitern an und möchte eine emotionale Bindung zu ihnen aufbauen. Sie versucht, von den Beschäftigten uneingeschränkte Loyalität zu erhalten. Zu den Kennzeichen diesen Stils gehört auch, eine gute Kommunikationskultur im Unternehmen zu leben. Die Führungskraft erzeugt mit ihrem Verhalten Resonanz[19] – das verbindet Menschen miteinander und schafft Harmonie. Gespaltene Teams können dadurch wieder vereint werden und in stressigen Zeiten werden Mitarbeiter motiviert, zusammenzuarbeiten. Mitarbeiter haben den Freiraum, die Arbeit so zu erledigen, wie sie es am effektivsten finden. Die Flexibilität der Mitarbeiter wird dadurch erhöht. Auch der Mut, neue Ideen kreativ einzubringen, wird dadurch gefördert. Die Mitarbeiter erhalten für gute Arbeit viel Feedback, das sie anspornen soll, gute, positive Leistung zu erbringen. Merkmal eines affiliativen Managers ist es, eigene Gefühle zu zeigen und andere emotional zu stützen. Ausschließlich soll dieser Stil jedoch nicht eingesetzt werden, da er begünstigt, dass Mitarbeiter immer schlechtere Leistung bringen, da sie aufgrund der einseitigen Ausrichtung von Lob in Fehltritten nicht korrigiert werden. (Goleman, 2000, S. 7)

In der Literatur wird dieser Stil in Kombination mit dem autoritären Stil als äußerst wirkungsvoll beschrieben (Goleman, 2000, S. 8). Der affiliative Führungsstil eignet sich

---

[19] Resonanz meint in diesem Zusammenhang: widerhallen oder mitschwingen. Wenn die Führungskraft beispielsweise wertschätzend mit ihren Mitarbeitern umgeht und direkt kommuniziert, wird dasselbe gemäß des Resonanzphänomens zu ihr zurückkommen. (Schul/Ziegler, 2014, S. 92)

vor allem dann, wenn es darauf ankommt, Resonanz zu erzeugen. Er steigert zwar nicht unmittelbar die Leistung, wirkt sich aber positiv auf das Betriebsklima aus. Besonders eignet sich der Stil jedoch, wenn das Vertrauen der Mitarbeiter verloren gegangen ist und es gilt, dieses wieder aufzubauen. Er ist auch sinnvoll einzusetzen, wenn es darum geht, die Kommunikation im Team oder die Moral der Mitarbeiter zu verbessern (Goleman et al., 2012, S. 92). Dieser Stil könnte in Krisenzeiten durchaus situativ eingesetzt werden.

5.4.4 Der demokratische Führungsstil

Der demokratische Führungsstil bezieht die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit ein. Er baut Vertrauen zu den Beschäftigten auf und erhält dadurch Respekt und das Engagement der Mitarbeiter. Auch hier erzeugt die Führungskraft Resonanz – der Mitarbeiter erhält Wertschätzung. Führungskräfte, die den demokratischen Stil anwenden, lernen, den Mitarbeitern zuzuhören und verbessern dadurch das Klima im Unternehmen. Der Stil hat auch eine negative Seite. Es kann sehr ernüchternd sein und sich negativ auf das Betriebsklima auswirken, wenn Mitarbeiter lange über Themen sprechen, ohne, dass ein klarer Konsens das Ergebnis ist. Dies kann auch dazu führen, dass die Mitarbeiter sich führungslos und allein gelassen fühlen und es könnte zu Konflikten kommen. (Goleman, 2000, S. 8 f.)

Anzuwenden ist dieser Stil dann, wenn die Führungskraft Beiträge von den Mitarbeitern einfordern möchte. Tatkräftige Mitarbeiter können der Führungskraft so zu neuen Ideen verhelfen. Der demokratische Führungsstil eignet sich weniger, wenn die Mitarbeiter nicht auseichend kompetent oder informiert sind. An dieser Stelle ist deutlich zu erwähnen, dass gerade in Zeiten der Krise dieser Stil unangebracht erscheint. Langes Beratschlagen und die Suche nach einer passenden Lösung können den Untergang des Unternehmens bedeuten. Pinnow (2012, S. 81) ist der Überzeugung, dass dieser Stil die besten Ergebnisse erzielt, wenn es darum geht, dass neue Ideen und Leitlinien von Mitarbeitern gebraucht werden, etwa um eine Version umzusetzen.

5.4.5 Der leistungsorientierte Führungsstil

Goleman ist überzeugt, dass der leistungsorientierte Stil, wie auch der autoritäre Stil, seinen Platz im Repertoire einer Führungskraft haben sollten. Ein Merkmal des Stils ist, dass der Vorgesetzte sowohl für sich als auch für seine Mitarbeiter ein sehr hohes Maß an

Leistungsstandard fordert. Dieser Führungsstil sollte zurückhaltend angewandt werden und zählt zu den dissonanten Führungsstilen. Mitarbeiter könnten sich von den Anforderungen überfordert fühlen, folglich könnten Flexibilität und Verantwortungsbewusstsein zurückgehen. Das Betriebsklima leidet ebenfalls unter diesem Führungsstil – vielmehr wird es dadurch zerstört. Es herrscht keine transparente Kommunikation und Mitarbeiter haben das Gefühl, sie erhalten keine klaren Angaben, was von ihnen tatsächlich gefordert wird. Das Gefühl davon, dass »[…] die Mitarbeiter schon wissen, was sie tun müssen […]« Goleman, 2000, S. 9) macht sich in der Belegschaft breit und die Arbeit wird zu einer reinen Aufgabenverrichtung (Goleman, 2000, S. 9 f.). Der leistungsorientierte Stil kann allerdings auch positiv sein, wenn er die Resonanz erzeugt, interessante und herausfordernde Ziele zu erreichen und das mit einem hoch motivierten Team im Hintergrund (Goleman et al., 2012, S. 81).

Dieser leistungsorientierte Stil birgt Gefahren und kann Mitarbeiter auf Grund der hohen Anforderungen in einen gelähmten Zustand versetzen und auf ganzer Ebene überfordern. Es erscheint nicht ratsam, diesen Stil ausschließlich zu verwenden. Er eignet sich vor allem in Unternehmen, in denen hoch motivierte Fachleute und hervorragend ausgebildete Führungskräfte beschäftigt sind. Auch in juristischen Abteilungen kann dieser Stil seine Wirkung entfalten. In Zeiten der Krise stellt er sich jedoch als unangebracht dar.

5.4.6 Der coachende Führungsstil

Die repräsentative Studie "Emotionale Führung am Arbeitsplatz" der Personalberatung Rochus Mummert hat gezeigt, dass dieser Führungsstil in der Praxis nur der zweithäufigst angewandte Führungsstil ist (Stuhr, 2016). Er ist sehr zeitaufwendig und kostenintensiv. Die Führungskraft verhält sich, wenn sie diesen Stil anwendet, nicht wie ein Vorgesetzter, sondern eher wie ein Berater. »Er zielt in erster Linie auf die persönliche Entwicklung des Einzelnen und nicht – oder nur indirekt – auf die Erledigung konkreter Arbeitsaufgaben. Dennoch verbessert Coaching die Ergebnisse, weil es einen fortlaufenden Dialog mit sich bringt und der wirkt sich in jeder Hinsicht positiv auf das Klima aus.« (Goleman, 2000, S. 11). Eine Eigenschaft coachender Führungskräfte ist es, die Stärken anderer zu fördern und individuelle Schwächen zu erkennen. Langfristige Entwicklungsziele für den Mitarbeiter werden gemeinsam entwickelt. Solche Führungskräfte machen keineswegs alles selbst –

sie sind hervorragend darin, Aufgaben zu delegieren. Mitarbeiter dürfen sich Fehler erlauben, wenn dadurch der Prozess gefördert wird, langfristig etwas zu lernen.

Dieser Führungsstil kann ebenfalls, wenn es die Situation erfordert, eingesetzt werden. Die Anwendung des coachenden Führungsstil vermag das Betriebsklima und auch die Leitung der Mitarbeiter langfristig deutlich verbessern. Eine Führungskraft sollte in Krisenzeiten allerdings eher davon absehen, diesen Stil anzuwenden, da er, wie oben erwähnt, hauptsächlich der persönlichen Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters dienlich ist und in Zeiten der Krise einen hohen Zeitaufwand bedeutet.

6 Emotionale Intelligenz und historische Entwicklung

Bereits Platon, der griechische Philosoph, nahm an, dass die gesamte Lernfähigkeit auf der emotionalen Grundlage basiert: »All learning has an emotional base«[20]. Ihre zeitlich näher gelegenen Wurzeln lassen sich auf Throndikes (1920, S. 228) Soziale Intelligenz zurückverfolgen, in der er die Fähigkeit beschreibt, andere Menschen zu verstehen und mit ihnen zurechtzukommen, sowie sich klug in zwischenmenschlichen Beziehungen zu verhalten. Gardner veröffentliche im Jahr 1983 seine Theorie multipler Intelligenz, die davon ausgeht, dass der Mensch mindestens sieben Intelligenzen besitzt. (Gardner, 1993, S. xxi f.)

- Linguistic intellilgence (Sprachliche Intelligenz)
- Logical-mathematical intelligence (Logisch-Mathematische-Intelligenz)
- Musical intelligence (Musikalische Intelligenz)
- Bodily-kinesthetic intelligence (Körperlich-Kinästhetische-Intelligenz)
- Visual intelligence (Visuelle Intelligenz)
- Interpersonal intelligence (Zwischenmenschliche Intelligenz)
- Naturalist intelligence (Naturalistische Intelligenz)
- Intrapersonal intelligence (Intrapersonale[21] Intelligenz)

[20] Zitiert nach Emmerling, R. J., Shanwal V. K., Mandal, M. K. (2008, S. ix)
[21] Innerhalb einer Person, eines Individuums ablaufend, stattfindend; (Dudenredaktion, e, Abrufdatum: 18.05.2020)

Die Psychologen Salovey und Mayer konstruierten den Begriff der Emotionalen Intelligenz im Jahr 1990. Fünf Jahre später folgte der große Durchbruch für den Begriff der »Emotionalen Intelligenz« durch das von Daniel Goleman publizierte Buch. Dieses entwickelte sich bereits nach kurzer Zeit zu einem Bestseller und somit fand der Begriff in die Fachwelt Einzug. Goleman definiert Emotionale Intelligenz als »die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen« (Goleman, 2011, S. 387). Die Emotionale Intelligenz gehört nach wie vor zu den »besonders kontrovers diskutierten Konstrukten in der Psychologie« (Hertel, 2007, S. 9). Sie ist ein Konstrukt, das sich mit der Bewältigung von emotionalen Anforderungen im Alltag beschäftigt. Ihren Ursprung hat die Emotionale Intelligenz in der Sozialpsychologie (Niedermeier, 2019, S. 39).

Das Konstrukt bezieht sich nach Meves (2013, S. 6) auf »vorurteilsfreie, verständnisvolle und respektvolle soziale Interaktion durch das Verstehen und Regulieren der eigenen, sowie der Emotionen anderer«. Die Autoren Steinmayr et al. (2011, S. 2) definieren Emotionale Intelligenz als differenzierte Wahrnehmung des eigenen und anderen emotionalen Ausdrucks sowie die Fähigkeit zur Emotionsregulierung bei sich selbst und bei anderen. Es ist festzuhalten, dass sich in allen genannten Definitionen sowohl intra- als auch interpersonelle Elemente der emotionalen Intelligenz befinden. In Tabelle 2 wird beschrieben, was sich hinter den zwei Begriffen nach Gartner (1999, S. 43) verbirgt.

Tabelle 2: »inter- und intrapersonal«

Interpersonal		Intrapersonal	
	Die Fähigkeit, die Intentionen, Motivationen und Wünsche von anderen Personen zu erkennen und effektiv mit ihnen zusammen arbeiten zu können.		Die Fähigkeit, sich selbst zu verstehen, über ein effektives Arbeitsmodell zu verfügen, welches die eigenen Wünsche, Ängste und Kapazitäten berücksichtigt und diese zu nutzen, um das eigene Leben zu regulieren.

Goleman verknüpft Emotionale Intelligenz und erfolgreiches Leadership. Jetter und Skrotzki gehen davon aus, dass EQ (Emotionaler Intelligenz Quotient) bei Topmanagern

den wesentlich größeren Erfolg ausmacht als beispielweise der klassische Intelligenzquotient. Dass bis zu 90 % des Erfolgs auf den hohen EQ der Führungskraft zurückzuführen sind (Jetter/Skrotzki, 2005, S. 26), belegen die Zahlen von Goleman, Boyatzis und McKee. Sie beschreiben in einer ihrer Studien von über 500, meist großen und weltweit agierenden Organisationen: Fähigkeiten, die zu Spitzenleistungen führen, lassen sich in drei Kategorien einteilen. Diese sind die rein fachlich-technische Fähigkeiten, die kognitive Fähigkeiten und Fähigkeiten, die EI (EQ) wiederspiegeln, wie z.B. Selbstwahrnehmung und Beziehungsgestaltung (Goleman/ Boyatzis/McKee, 2013, S. 249).

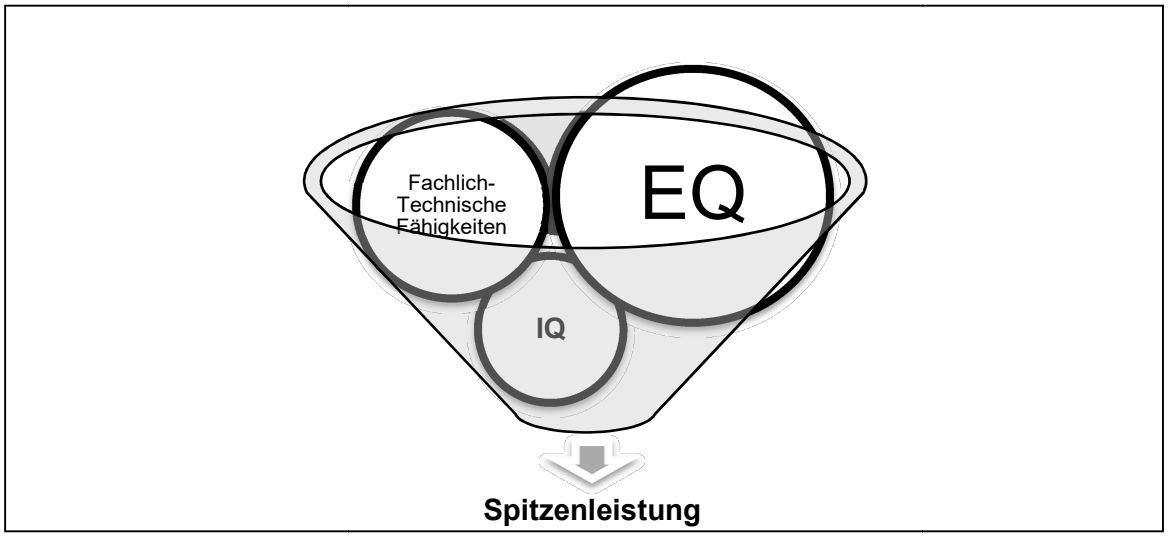


Abbildung 4: »Zusammensetzung Spitzenleistung« (Angelehnt an Platzer/Bürgl, 2018, S. 41)

Die obenstehende Abbildung 4 verdeutlicht, welch großen Beitrag EI auf die Spitzenleistungen haben kann.

Circa 30 % der Leistung am Arbeitsplatz basiert auf EI. Wenn man den Fokus auf Führung legt, dann erhöht sich diese Zahl auf bis zu 67 %. Dass bedeutet, dass knapp zwei Drittel der Führungsleistung von Emotionaler Intelligenz abhängt (Gölzner/Meyer, 2018, S. 41). An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass Intelligenz im klassischen Sinne sowie fachliche Fähigkeiten keineswegs bedeutungslos sind. Sie werden gerade dafür benötigt, überhaupt in eine Führungsposition zu gelangen. Geht es jedoch um erfolgreiche Menschenführung, zeigen die Untersuchungen von Goleman, dass der entscheide Punkt hierbei auf dem hohen Maß an Emotionaler Intelligenz liegt. Ohne diese werden die beste

Ausbildung und ein hervorragender analytischer Verstand trotzdem nie dazu führen, dass aus dem Vorgesetzen eine exzellente Führungspersönlichkeit wird. (Goleman, 1999, S. 2)

6.1 Theoretische Konzeptionen von Emotionaler Intelligenz

Die historische Entwicklung zeigt, dass Emotionale Intelligenz auf diverse Weisen diskutiert und beschrieben werden kann. Jedes Individuum hat eine eigene Sicht auf das Konzept von Emotionaler Intelligenz. Goleman beruft sich in seinem Werk EQ – Emotionale Intelligenz (2001, S. 65 f.) auf die Psychologen Salovey und Mayer, stellt aber heraus, dass es ihm gezielt darum geht, die eigenen Gefühle zu kontrollieren. Wer erfolgreich sein möchte, muss gekonnt auch die Gefühle anderer erkennen und damit umgehen können. Salovey und Mayer hingegen unterteilen in ihrem Model die vier Dimensionen von Fähigkeiten und beschränken sich dabei auf den emotionalen Bereich. Diese Dimensionen sind Abbildung 5 zu entnehmen und werden im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert.

6.1.1 Das Konzept von Salovey und Mayer zu Emotionaler Intelligenz

Die grundlegende Definition von Emotionaler Intelligenz findet sich in Salovey und Mayer (1990, S. 189). Sie veröffentlichten eine Arbeit mit dem Titel »Emotional Intelligence« und definierten den Begriff wie folgt: »Emotional intelligence is a subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and other's emotions, to discriminate among them, and to use this information to guide one's own thinking and actions.«[22]. Sie waren der Auffassung, dass die täglichen Aufgaben aus kognitiven und affektiven Informationen bestehen und beide vom Individuum verarbeitet werden müssen. Mayer und Salovey kamen zu der Annahme, dass EI sich von der allgemeinen Intelligenz unterscheiden lässt. Sie machten deutlich, dass der Aspekt der personalen Fähigkeit[23], welcher mit der Verarbeitung von Emotionen in Verbindung steht, an die Vorstellung von EI nahe herankomme. (Siebert, 2006, S. 8)

---

[22] Frei ins Deutsche übersetzt: Emotionale Intelligenz wird definiert als Teilmenge der sozialen Intelligenz, welche die Fähigkeit umfasst, die eigenen und fremden Gefühle und Emotionen zu überwachen, um unter ihnen zu unterscheiden und diese Informationen zu nutzen, um das eigene Denken und Handeln zu leiten.
[23] Setzt sich aus intra- und interpersonaler Intelligenz zusammen. (Siebert, 2006, S. 8)

In ihrem Modell unterteilen Mayer et al. (2004, S. 199) Emotionale Intelligenz in vier Dimensionen von Fähigkeiten. Diese sind in Abbildung 5 dargestellt. In der Literatur ist die Rede vom »Four-branches-model«.

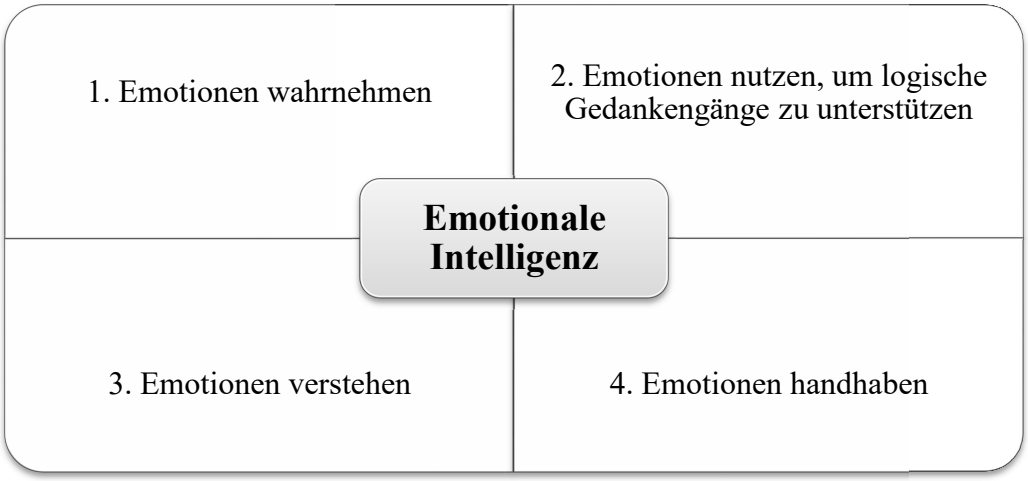


Abbildung 5: »Four-branches-model«

Die erste Fähigkeit dieses Modells befasst sich mit der Wahrnehmung von Emotionen. Hier geht es sowohl darum, die eigenen als auch die Emotionen anderer wahrzunehmen. Hierzu gehört das Erkennen und Wahrnehmen von verbalen und nonverbalen Signalen wie Mimik, Körpersprache und -haltung; aber auch die Gestik und das Blickverhalten des Gegenübers zu beobachten und zu erkennen. Auch Emotionen in der Sprache zu deuten, zählt zu diesem ersten Schritt »Emotionen wahrnehmen«. Im zweiten Schritt geht es darum, Emotionen dafür zu nutzen, um logische Gedankengänge zu unterstützen. Dies baut auf Schritt eins auf – die wahrgenommenen Emotionen werden nun genutzt, um sie an die Situation anzupassen. Hier entsteht eine Verbindung zwischen der Wahrnehmung der Emotionen und der kognitiven Denkleistung. Im dritten Schritt geht es darum, die Emotionen wirklich zu verstehen, um sie anschließend zu analysieren und die Situation einschätzen zu können. Der vierte Schritt umfasst das Umsetzen der oben genannten Schritte. Es entsteht in diesem Kontext ein Prozess.

6.1.2 Das erweiterte Emotionale Intelligenz-Modell nach Goleman

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, konzipierte Daniel Goleman das Konzept der Emotionalen Intelligenz, welches deutlich weiter gefasst ist als das von Salovey und Mayer aus dem Jahre 1990. Goleman hat die Bereiche des »4-Phasen-Modells« von

Salovey und Mayer um den Teilbereich der sozialen Fähigkeit erweitert. In der nachstehenden Tabelle 3 findet sich das Konzept der Emotionalen Intelligenz mit seinen fünf Komponenten (Angelehnt an Goleman, 1999, S. 4 und Hank, 2016, S. 11).

Tabelle 3: »Fünf Komponenten der emotionalen Intelligenz nach Goleman«

Bereich	**Definition**	**Grundlage**	**Kennzeichen**
1. Eigene Emotionen kennen	Die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle, Emotionen und Antriebe wahrzunehmen und ihre Wirkung auf andere zu erkennen und zu verstehen.	Selbstwahrnehmung	Selbstvertrauen; Selbstreflexion; angemessene Selbsteinschätzung; selbstkritischer Sinn für Humor.
2. Emotionen handhaben	Die Fähigkeit, abrupte Impulse und Stimmungen zu kontrollieren oder in eine andere Richtung zu lenken. Gefühle so handhaben, dass sie angemessen sind.	Selbstkontrolle/ -regulierung, Emotionale Selbstbeherrschung	Selbstregulierung; Vertrauenswürdigkeit und Integrität; mit Meinungsverschiedenheiten fertig werden; Offenheit gegenüber Veränderungen.
3. Emotionen in die Tat umsetzen	Die Fähigkeit, sich aus Hingabe zur Arbeit (über monetäre Anreize oder den Status hinweg) motivieren zu können; Ziele mit Energie und Ausdauer zu verfolgen. Emotionen in den Dienst eines Ziels zu stellen.	Selbstmotivation, Willensstärke	Starker Wille zum Erfolg; Optimismus auch in schlechten Zeiten und bei Rückschlägen; Betriebliches Engagement; Könnerschaft.
4. Empathie	Die Fähigkeit, sich in die Gefühlslage andere Menschen hineinzuversetzen; die Fähigkeit andere Menschen mit Rücksicht auf deren Gefühle zu behandeln.	Emotionale Selbstwahrnehmung, Menschenkenntnis	Interkulturelle Sensibilität; Kundenorientiertheit; Erfahrung im Fördern und Weiterentwickeln von Begabungen.
5. Umgang mit Beziehungen	Die Fähigkeit, Beziehungen zu unterhalten und Netzwerke aufzubauen; Das Können, gemeinsame Basen schaffen und enge Beziehungen knüpfen;	Soziale Fähigkeit	»Sozialer Star«; Effektiv im Veranlassen von Veränderungen; Fähigkeit andere zu überzeugen, Leitungserfahrung und Erfahrung im Aufbau von Teams.

Die oben genannten fünf Bereiche sind nach Goleman maßgeblich für den Erfolg im beruflichen als auch privaten Leben verantwortlich. In den folgenden Kapiteln werden die Bereiche genauer beschrieben.

6.1.2.1 Die eigenen Emotionen kennen

»Nur wer seine eigenen Gefühle ebenso wie die anderer Menschen versteht, ist in der Lage, seine Mitarbeiter so zu steuern, dass die Unternehmensziele erreicht werden.« (Goleman, 1999, S. 2)

Hierbei handelt es sich um die Selbstwahrnehmung. Ist der Mensch in der Lage, das eigene Gefühl in der Situation, in der es auftaucht, wahrzunehmen, so besitzt er eine entscheidende Grundlage der Emotionalen Intelligenz. Nur wer die eigenen Gefühle rechtzeitig erkennt, schafft es, ihnen nicht hilflos ausgeliefert zu sein. Emotionale Selbstreflexion meint auch, die Auswirkungen auf die Leistung im Arbeitsalltag sowie im privaten Bereich zu erkennen (Goleman, 1999, S. 4). Ein weiterer Teil der Selbsteinschätzung besteht darin, einen selbstkritischen Sinn für Humor und ein gewisses Maß an Selbstvertrauen zu besitzen sowie sich realistisch selbst einschätzen zu können. (Pinnow, 2012, S. 97)

6.1.2.2 Emotionen handhaben

Die Fähigkeit, seine Emotionen angemessen handzuhaben, baut auf Selbstwahrnehmung auf. Nach Goleman ist es das Vermögen, plötzliche Impulse und Stimmungen zu beherrschen oder ihnen eine andere, deutlich produktivere Richtung zu geben. Hier gilt der Grundsatz: erst denken, dann handeln. Emotionen handhaben bedeutet auch, sich selbst beruhigen zu können und Gefühle wie Angst, Gereiztheit oder Wut loszuwerden. Wer diese Eigenschaft besitzt, regeneriert sich deutlich schneller und besser von Rückschlägen. (Goleman, 1997, S. 65)

6.1.2.3 Emotionen in die Tat umsetzen

Die eigenen Emotionen in den Dienst eines Ziels zu stellen, mit Hingabe an die Arbeit aus Gründen, die über den Status oder monetäre Anreize hinausgehen, sind nach Goleman (1999, S. 4) wesentlich für Selbstmotivation und Kreativität.

6.1.2.4 Empathie

Mit Empathie meint Goleman, sich in die Gefühlswelt der anderen Person hineinzuversetzen und dabei andere mit Rücksicht zu behandeln. Es bedeutet, die Sichtweise der Mitmenschen zu verstehen und sich für ihre Sorgen zu interessieren (Goleman, 2000, S. 4). Unter anderem ist Empathie eine weitere Fähigkeit, die auf die Selbstwahrnehmung aufbaut. Wer sich in andere hinein fühlen kann, ist eher in der Lage zu verstehen, was andere brauchen und deren soziale Signale zu deuten. (Goleman, 1997, S. 65 f.)

6.1.2.5 Umgang mit Beziehungen

»Die Kunst der Beziehung besteht zum großen Teil in der Kunst, mit den Emotionen anderer umzugehen.« (Goleman, 1997, S. 66). Sogenannte »Soziale Stars« sind Menschen, die in dieser Fähigkeit hervorragend sind. Ihnen fällt alles, was mit der Zusammenarbeit anderer zusammenhängt, leicht und sie sind darin überaus erfolgreich.

6.1.3 Soziale Intelligenz als Krönung der EI

Die Frage um soziale Kompetenz ist von besonderem Interesse. In fast jedem Lebenslauf taucht sie auf und wirkt durch ihre häufige Verwendung unscheinbar. Oder aber ist die soziale Kompetenz eine spezifische Eigenschaft, die eine gute Führungskraft von einer anderen abhebt? Nach Goleman ist die soziale Intelligenz eine der fünf Komponenten der emotionalen Kompetenz. Er bezeichnet sie sogar als die »Krönung der Emotionalen Intelligenz« (Goleman, 1999, S. 11).

Soziale Intelligenz bildet die Grundlage jeder zwischenmenschlichen Beziehung – sei es die im privaten Umfeld oder aber die zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern (Goleman, 2017, Vorwort). Damit ist gemeint, Netzwerke aufbauen, Beziehungen gestalten und führen zu können. Zudem geht es darum, eine gemeinsame Basis zu schaffen und enge Beziehungen zu knüpfen. Die Fähigkeit, seine Emotionale Intelligenz einzusetzen, ermöglicht dem Menschen die soziale Kompetenz. Sie ist eher eine Freundlichkeit, die sich immer an einen Zweck bindet, denn sie soll es schaffen, Menschen dadurch in eine gezielte Richtung zu lenken.

Zu den Merkmalen zählen meist ein großer Bekanntenkreis und die Fähigkeit, sich mit neuen Menschen schnell auf einer Basis zu finden und enge Beziehungen aufzubauen. Ziel ist es, auf ein großes Netz an Beziehungen zurückgreifen, wenn es darum geht, schnell zu handeln. Auf der Suche nach den Kernanforderungen für eine erfolgreiche Führungskraft wird man im Bereich der Sozialen Intelligenz fündig. Sie zählt dazu und kann mit Zeit und Engagement, wenn nicht vorhanden, erlernt werden. (Goleman, 1999, S. 10 f.)

6.1.4 Emotionale Intelligenz: Angeboren oder erlernbar?

Die Diskussion darüber, ob EI angeboren ist oder erworben werden kann, wird in der Fachwelt kontrovers diskutiert. Goleman schreibt in seinem Artikel »EI, zum Führen unerlässlich«, der 1999 im Harvard Business Manager erschien, dass in gewissem Maße beides zutreffe. Emotionale Intelligenz kann sowohl angeborener Natur sein als auch zu Lebzeiten erworben werden. Er argumentiert, dass die kognitiven Fähigkeiten angeboren sind, diese trainiert und verbessert werden können, nicht aber erlernbar seien. Ein Emotional Intelligentes Verhalten hingegen muss nicht genetisch veranlagt sein, sondern kann mit zunehmender Lebenserfahrung erlernt werden (Goleman, 1995, S. 20).

In der genetischen Forschung gibt es die Erkenntnis, dass die Anzahl der Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, die in bestimmten Teilen von der DNS[24] beeinflusst werden, jeden Tag zunimmt (Goleman, 2017, S. 221). Es gibt Hinweise darauf, dass eine besonders hohe Ausprägung Emotionaler Intelligenz auf genetische Veranlagung zurückzuführen ist. EI kann jedoch auch im Laufe des Lebens trainiert werden (Hank, 2016, S. 9). Der Überbegriff für diesen Prozess des Erlernens von EI kann mit dem Wort »Reife« beschrieben werden. Man lernt, seine eigenen Emotionen und Beziehungen immer mehr zu verstehen und zu deuten und kann sie so effektiver handhaben.

6.1.5 EQ unverzichtbar in Krisenzeiten

Carrel (2010, S. 262) konstatiert: »Ausgewählte, in Krisen besonders wichtige Qualitäten und Kompetenzen der emotionalen Intelligenz stehen im Gegensatz zu einer überspitzten Ich-Bezogenheit und zur kopflastigen Krisenführung«. Das macht EI unverzichtbar in

---

[24] Desoxyribonukleinsäure: Beinhaltet die genetischen Informationen eines Organismus. (Buselmaier/Tariverdian, 1991, S. 1)

Krisenzeiten. Folgende Qualitäten und Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz beschreibt Carrel (2010, S. 261 f.):

Qualitäten und Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz

Abbildung 6: »Qualitäten und Kompetenzen der Emotionalen Intelligenz in Krisenzeiten«

Die in Abbildung 6 beschriebenen Kompetenzen von Carrel zeigen den Bezug zwischen erfolgreichem Krisenmanagement und Emotionaler Intelligenz.

7 Das Krisenmanagement

Für den Begriff des Krisenmanagements existieren unterschiedlich weit gefasste Definitionen. Nach Krystek (1987, S. 89 f.) wird das Wort des Krisenmanagements erst seit den siebziger Jahren im Bereich der Betriebswirtschaft verwendet. Der Begriff des Krisenmanagements setzt sich mit allen Phasen der Krise, jedoch hauptsächlich der akuten Krise, auseinander. Kraus und Becker-Kolle beschreiben darunter alle Maßnahmen sowie die Planung und Steuerung, die ein Unternehmen aus der Krise führen sollen. Das Krisenmanagement bezieht sich auf sachliche (Finanzlage) oder prozessuale Aspekte (Kündigungen) und auch auf die eigene mentale Ebene (2004, S. 163). Höhn beschreibt darunter »[…] die Tätigkeit, die zur Bewältigung einer die Existenz des Unternehmens gefährdenden Situation erforderlich ist […]« (1974, S. 1).

In der einschlägigen Literatur findet man die Unterscheidung zwischen dem aktiven und dem reaktiven Krisenmanagement worauf im späteren Verlauf dieser Arbeit genauer eingegangen wird (Schulenburg, 2008, S. 59). Das Krisenmanagement als System kennzeichnet sich durch die in Beziehung stehenden Formen des Krisenmanagements sowie die Krisenvorsorge und -bewältigung in Koppelung an die jeweiligen Phasen der Unternehmenskrise. Vier dieser Krisenphasen lassen sich kennzeichnen in potentielle, latente, akut und beherrschbare sowie akut und nicht beherrschbare Unternehmenskrisen. Hier findet sich häufig die vergleichbare Unterteilung des Krisenprozesses in eine Strategiekrise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise oder die Insolvenz. (Krystek, 2006, S. 51)

In folgender Abbildung sind die Phasen der Unternehmenskrise (angelehnt an Brockhaus Enzyklopädie Online) und die jeweilige angemessene Form des Krisenmanagements grafisch als Prozess dargestellt. Zudem wird der Unterschied zwischen dem aktiven und reaktiven Krisenmanagement verdeutlicht.

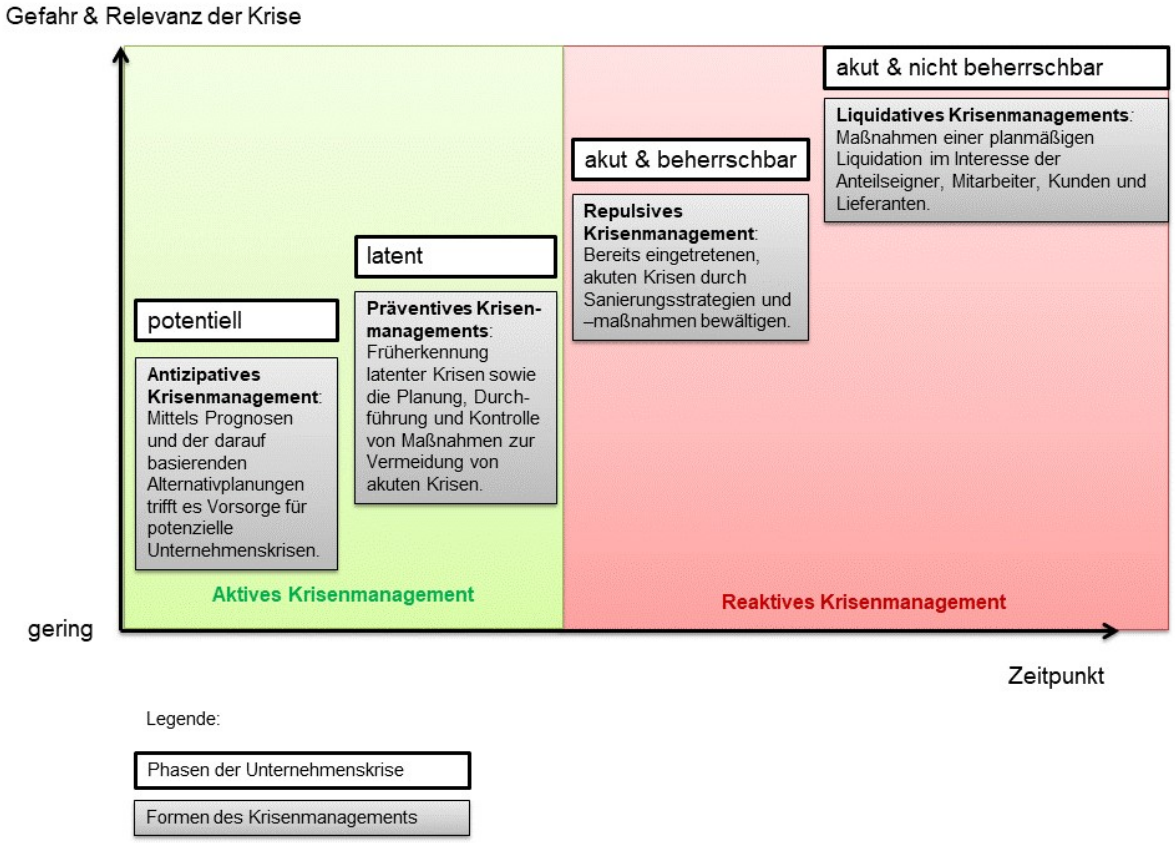


Abbildung 7: »Phasen der Krise und Formen des Krisenmanagements – Krisenprozess«

Das Krisenmanagement kann unter zwei weiteren Gesichtspunkten betrachtet werden (Krystek/Moldenhauer, 2007, S. 138):

- Als Institution, die alle Personen einschließt, die das Unternehmen vor und in der Krise führen
- Als System, das die verschiedenen Möglichkeiten der Krisenvermeidung/ -bewältigung jeweils den Phasen der Krise zuordnet

7.1 Krisenprävention und Krisenbewältigung als Managementaufgabe

»Voraussetzung für eine schnelle Anpassung an externe Schocks [...] ist eine gewisse strukturelle Flexibilität des Geschäftssystems als Krisenvorsorge«. So beschreibt es Proff (2009, S. 209). Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Fragen, wie ein Unternehmen gezielte Vorbereitungen mittels Frühwarnsystemen treffen kann, um latente Krisen zu entdecken oder potentielle Krisen, die das Unternehmen in der nächsten Periode treffen könnte, vorherzusagen. In jeder dieser Phasen kann die Zusammenarbeit zwischen der krisenmanagenden Organisation und deren Partnern durch unterschiedliche Zielsetzungen motiviert werden und sollte auch in allen der vier genannten Kategorien des Krisenmanagements betrachtet werden. Klewes und Popp (2014, S. 384) nennen drei Zielsetzungen, die hohe Relevanz haben:

- Das Nutzen von intern nicht vorhandener Expertise (externe Berater)
- Integration von zusätzlichen Beschäftigten oder technischer Kapazitäten
- Unabhängigkeit von internen Erfahrungs-/Machtstrukturen

7.2 Aktives Krisenmanagement

Mit Krisenprävention ist die Krisenvorsorge und die Krisenfrüherkennung gemeint. Diese werden übereinstimmend als aktives Krisenmanagement bezeichnet und unterteilen sich in das antizipative und das präventive Krisenmanagement.

Das aktive Krisenmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass es sich mit dem Umgang von potentiellen sowie latenten Unternehmenskrisen auseinandersetzt. Es beschäftigt sich mit der Bereitstellung und der Vorbereitung von Gegenmaßnahmen für eine anstehende

Krise sowie einem angemessenen Frühwarnsystem. Die Hauptaufgabe liegt im Bereich der Vermeidung von Krisen (Bergauer, 2003, S. 6). Zwei Teilbereiche des aktiven Krisenmanagements stellen das antizipative und das präventive Krisenmanagement dar. In Abbildung 8 werden die Unterschiede verdeutlicht (Angelehnt an Krystek/Fiege, 2018).

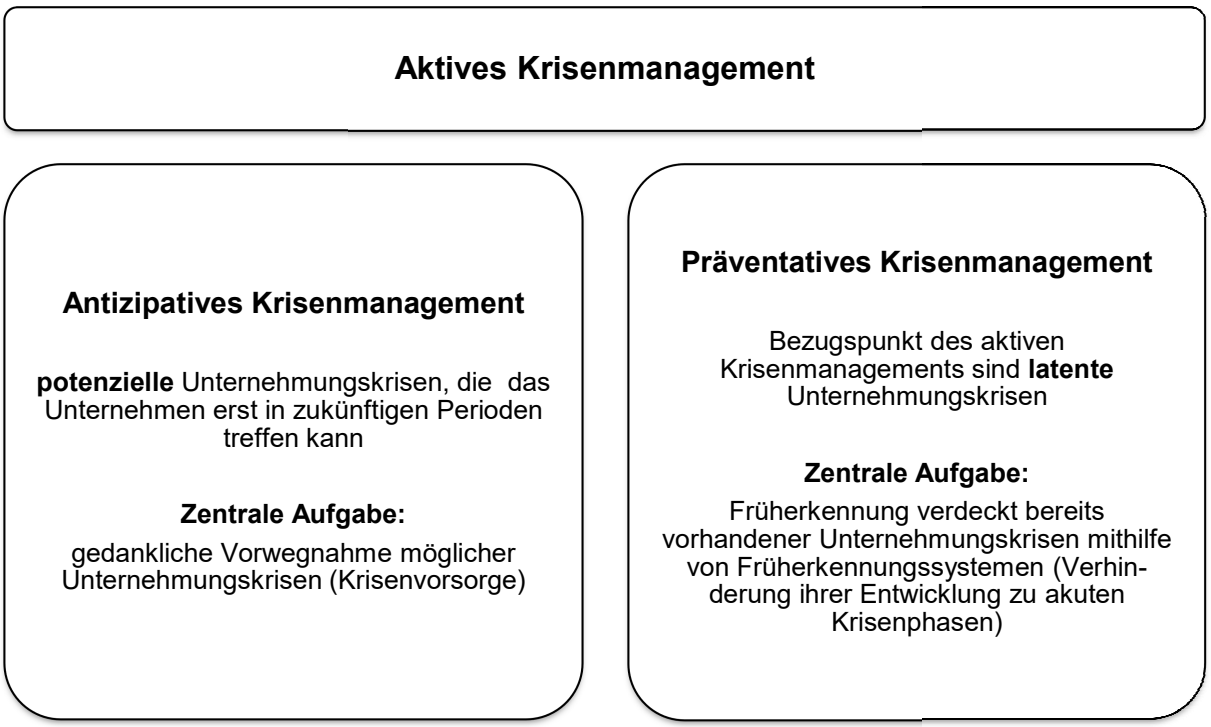


Abbildung 8: »Aktives Krisenmanagement«

7.3 Systematische Krisenbewältigung

Inhalt dieses Kapitels ist die Gliederung des Prozesses der Krisenbewältigung in ihre einzelnen Phasen sowie die umfassende Beschreibung. Die Systematisierung der Bewältigung einer Krise orientiert sich oft am Führungsprozess, der sich nach Weber in drei unterschiedliche Dimensionen einteilen lässt und dadurch von dem alltäglichen Führungsprozess unterscheidet (1980, S. 31 ff.). Diese sind zum einen ein erhöhter Zeitdruck, der die Führungskraft in einen Entscheidungs- bzw. Aktionszwang bringt, zum andern sind es unvollständige quantitative wie qualitative Informationen. Zuletzt ist es eine erhöhte Ungewissheit, die einen Mangel an Überzeugung, dass Dinge eintreten, mit sich bringt.

Aufgrund der akuten Bedrohungslage und der besonderen Entscheidungssituation in einer prozessualen Systematisierung werden verschiedene Phasen der Krisenbewältigung unterschieden. Diese sind Abbildung 9 (Krystek/Moldenhauer, 2014, S. 142) zu entnehmen.

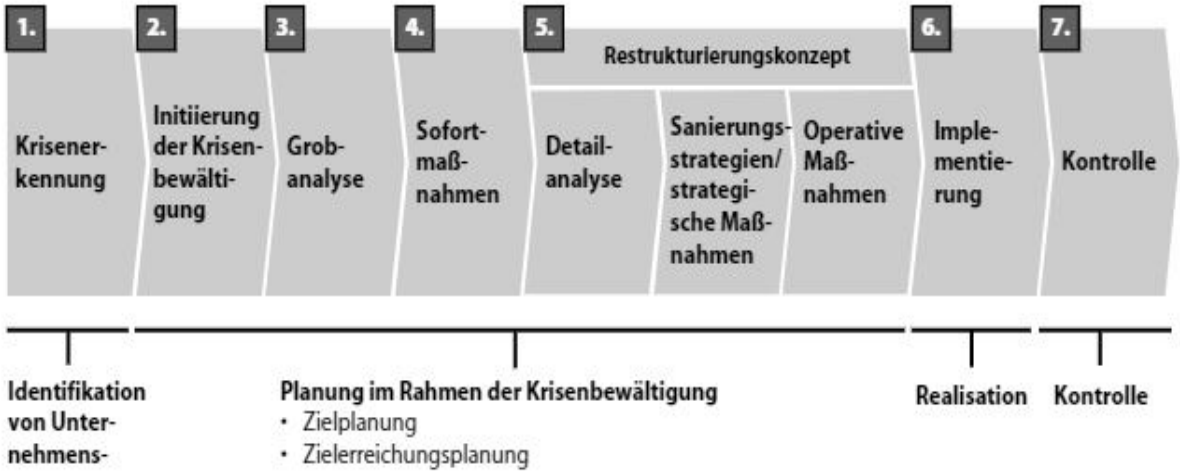


Abbildung 9: »Ablaufschema der Krisenbewältigung«

Die Reihenfolge der sieben Schritte geht einer systematischen Ordnung nach und folgt damit dem Führungsprozess aus entscheidungstheoretischer Sicht, der in die Phasen der Willensbildung und -durchsetzung unterteilt werden kann (Hahn/Hungenberg, 2001, S. 64 f.). Beginnend bei der Krisenerkennung bis hin zur Willensdurchsetzung und der damit verbundenen Implementierung und Kontrolle der Krisenbewältigung. Ziel dieses Phasenmodells ist eine Reduzierung der Komplexität bei Prozessen, die darauf ausgelegt ist, Probleme zu lösen. Die Unterteilung in überschaubare Aufgaben ermöglicht diese Vereinfachung. (Müller, 1986, S. 317)

Die erste Phase der Krisenbewältigung stellt das Erkennen der Krisensituation dar. Dieses frühzeitige Erkennen ist aufgrund von Interpretations-, Kommunikations- sowie Informationsproblemen häufig erschwert, so beschreibt es Kötzle (1993, S. 20). In der Literatur findet sich eine Liste von Symptomen, die auf eine Krise hindeuten. Indikatoren für strategische Krisen sind beispielweise Kundenunzufriedenheit oder Marktanteilsverluste.

Die zweite Phase ist die Initiierung der Krisenbewältigung. Sie folgt im besten Falle unmittelbar nach der Krisenerkennung und wird häufig von externen Interessensgruppen

oder Kontrollorganen eingeleitet. Sie lässt sich durch die Dimensionen »Anlass« und »Reaktionsstärke« beschreiben und folgt keinem Automatismus, der sich aus einer Vorlage bestimmter Sachverhalte ergibt (Sievers, 2006, S. 50).

Die dritte Phase ist die Grobanalyse. Diese ist durch eine extreme Zeitknappheit gekennzeichnet und läutet die Phase der Sanierung ein. Ziel dieser Phase ist es, einen Überblick über das Ausmaß der Krise zu geben, um über grundsätzliche Sanierungsmöglichkeiten entscheiden zu können. Die Analyse sollte sich wegen des Zeitmangels auf die in Abbildung 10 beschriebenen Schwerpunkte konzentrieren (Krystek/Moldenhauer, 2014, S. 142 ff.).

Schwerpunkte

- Identifizierung von Krisenart/ -ursache
- Beurteilungen der Auswirkungen
- Einschätzungen des Verlaufs oder Gegenmaßnahmen
- Stärken-/Schwächenbestimmung
- Prognose der künftigen Erfolgschancen der Unternehmung

Abbildung 10: »Analyse der Ausgangssituation«

In der vierten Phase gilt es, Sofortmaßnahmen einzuleiten, um die Existenzvernichtung abzuwenden. Die Sofortmaßnahmen werden in sehr kritischen Situationen schon vor der Grobanalyse begonnen, auf jeden Fall aber parallel zur Grobanalyse (Krystek, 2002, S. 115). Sie tragen in der Praxis häufig den Namen eines sogenannten »Crash-Programms«. Die Maßnahmen beinhalten laut Stadlbauer (1990, S. 17): Liquiditätserhöhung, Kostensenkung, Personalwechsel und vertrauensbildende Maßnahmen. Unter anderem können die Sofortmaßnahmen die Kommunikations- und die Informationspolitik sowie die Führungsorganisation betreffen. Allgemeingültige Angaben zu Art und Umfang existieren in der Fachliteratur nicht – da Krisensituationen keine allgemeingültigen Handlungsempfehlungen in dieser Phase erlauben. (Hess/Fechner, S. 1991, S. 193)

Die fünfte Phase, das Restrukturierungskonzept, bildet den Rahmen für die Krisenbewältigung und ist notwendig für die Wiederherstellung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Das Konzept bildet die Grundlage für alle Stakeholder und ist Basis für den gesamten Prozess (Kommunikation – Implementierung –

Kontrolle). Inhaltliche Schwerpunkte des Sanierungskonzeptes im Krisenbewältigungsprozess sind:

- Analyse der Ausgangsituation
- Strategische Leitidee/Leitbild
- Maßnahmen zur Krisenbewältigung
- Geschäftsplanung

Des Weiteren gibt es Grundsätze, die bei der Erstellung von Sanierungskonzepten von Bedeutung sind. Diese sind (Krystek/Moldenhauer, 2014, S. 146): Vollständigkeit, Wesentlichkeit, Richtigkeit, Klarheit und Übersichtlichkeit.

Die Grundlage eines Sanierungskonzeptes ist eine umfassende Bestandsaufnahme des Unternehmens und seines Umfeldes. Sie muss neben den Erfolgszahlen des Unternehmens auch Faktoren wie Management und Kultur sowie eine Branchenanalyse und Rahmenbedingungen beinhalten. Bestandteile des Restrukturierungskonzeptes sind in die Oberbegriffe: 1. Unternehmung beschreiben, 2. Krisensituation bewerten, 3. Konzept konkretisieren, 3. Weiteres Vorgehen definieren, unterteilt. Sie sind in Abbildung 11, nach Krystek und Moldenhauer (2014, S. 147), veranschaulicht:

Abbildung 11: »Bestandteile des Restrukturierungskonzeptes«

Wichtig zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass in der Phase der Konzept-Konkretisierung vor allem eine realistische Zielsetzung von großer Bedeutung ist. (Krystek/Moldenhauer, 2014, S. 147)

Die sechste Phase der Krisenbewältigung ist die Implementierung. Sobald ein passendes Sanierungskonzept erarbeitet worden ist, sollte zeitnah dessen Implementierung in die Praxis erfolgen. Wenn sich bei der Einführung des neuen Konzeptes psychologische Barrieren auftun, so können diese mittels eines angepassten Führungsstils überwunden werden (Krystek, 1987, S. 244 ff.).

Den Abschluss der Krisenbewältigung bildet die Kontrollphase. In dieser Phase wird geprüft, ob die Sanierungsziele sowie die erwarteten Wirkungen mit den Maßnahmen erreicht wurden. Die Kontrolle stellt ein Informationssystem und Steuerungsinstrument in der Krisenbewältigung dar (Falckenberg, 2006, S. 113 f.). Falls Ziele verfehlt wurden, sind kurzfristig Gegenmaßnahmen einzuleiten (Böckenförde, 1991, S. 148 f.).

7.4 Reaktives Krisenmanagement

Kraus und Becker-Kolle (2004) formulieren als ein Instrument der Krisenbewältigung besondere Fähigkeiten, die gemeinsam das Bewältigungspotenzial eines Unternehmens ergeben. In Abbildung 12 wird deutlich, dass das hauptsächliche Potenzial in Fähigkeiten des Managements liegt.

Fähigkeiten des Managements

- Externe Einflussgrößen für die Krisenentstehung erkennen
- Interne Reaktionen auf die externen Einflussgrößen erkennen und steuern
- Interne (formale/informelle) Strukturen und Instrumente den krisenrelevanten Anforderungen anpassen
- Interne (formale/informelle) Abläufe und Prozesse den krisenrelevanten Anforderungen anpassen
- Unternehmenskultur, unter Einbindung der Mitarbeiter anpassen, um der Krise effektiv entgegenzuwirken.

Abbildung 12: »Krisenbewältigungspotenzial eines Unternehmens«

Die Aufzählung verdeutlicht, dass die Aufgabe der Führungskraft signifikant ist. Der Einfluss des Managements auf das frühzeitige Erkennen der Krise und die gesamte Bewältigung hängt maßgeblich von den Fähigkeiten des Vorgesetzten ab. Allerdings müssen auch der Personal- oder Betriebsrat und alle anderen Mitarbeiter im Unternehmen mit eingebunden werden. Mit dem bewussten Einsatz ganzheitlichen Denkens kann vermieden werden, dass das Problem einseitig betrachtet wird. Ganzheitlichkeit meint in diesem Sinne Aspekte, wie zum Beispiel die eigene Wahrnehmung zu reflektieren, Systeme und Subsysteme voneinander zu unterscheiden, eigene Handlungen zu regulieren und das Überprüfen der Problemlösungen. (Kraus/Becker-Kolle, 2004, S. 39)

Das reaktive Krisenmanagement hingegen beschäftigt sich mit der Bewältigung bereits eingetretener Krisen (Bergauer, 2003, S. 6). Auch hier teilt sich das reaktive Krisenmanagement in die zwei Bereiche des repulsiven und liquidativen Krisenmanagements auf, wie in Abbildung 13 (angelehnt an Krystek/Fiege, 2018) genauer zu entnehmen ist.

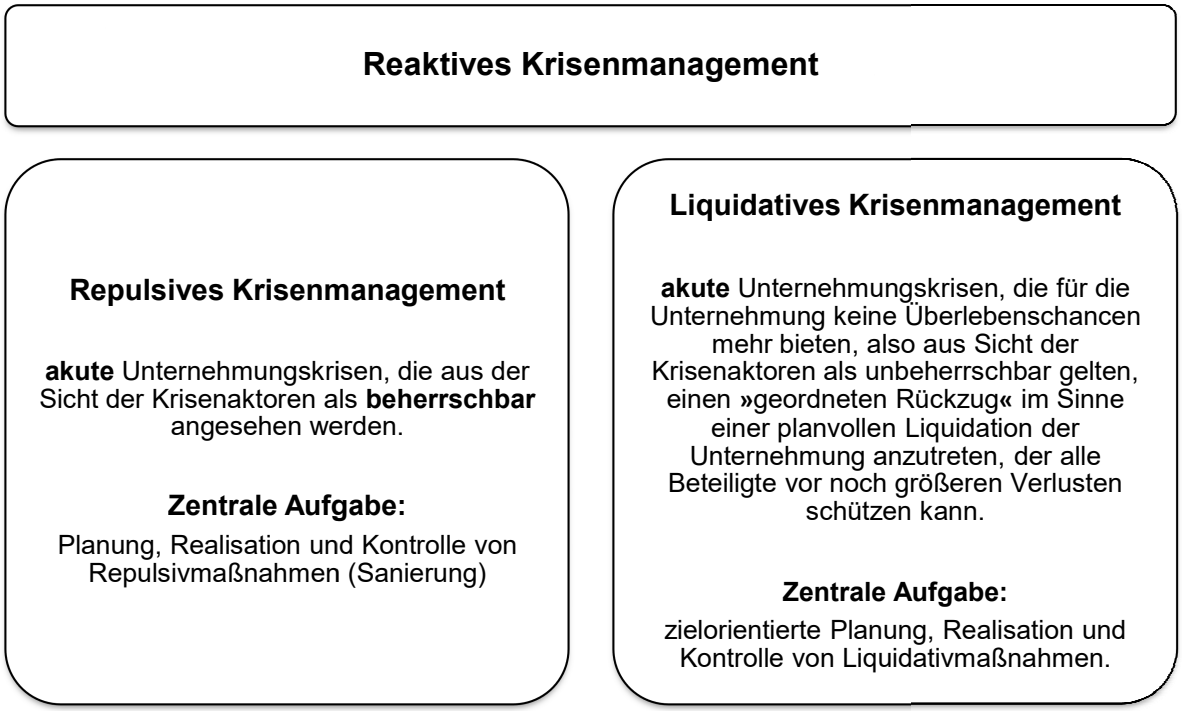


Abbildung 13: »Reaktives Krisenmanagement«

8 Kernkompetenzen in Krisenzeiten

Die folgenden Kompetenzen leiten sich aus den zuvor erarbeiteten Kapiteln ab. Sie haben nicht den Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sondern sollen vielmehr aufzeigen, welchen Einfluss Emotionale Intelligenz, soziale Kompetenz und Flexibilität auf die Führungspraxis haben.

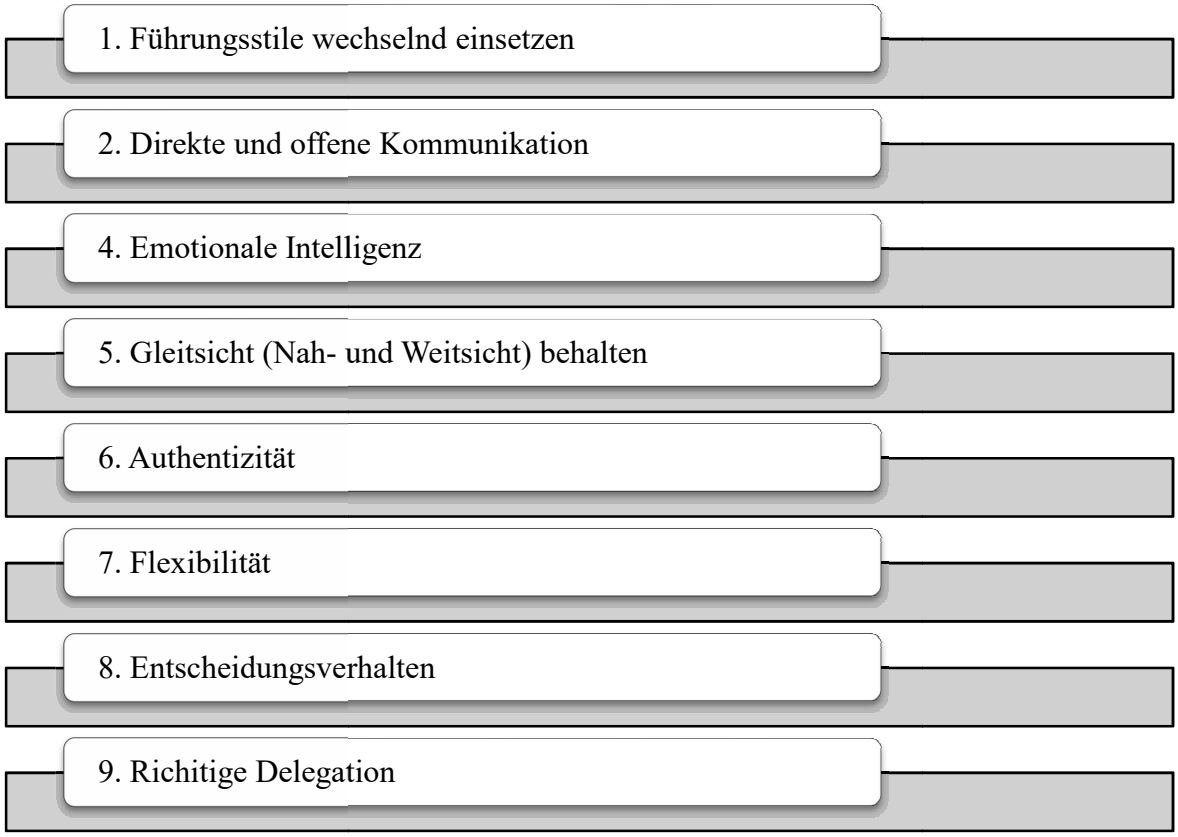


Abbildung 14: »Kernkompetenzen«

Im weiteren Verlauf wird auf die neun Kompetenzen genauer eingegangen, denn sie sind maßgeblich für eine erfolgreiche Führung in Krisenzeiten verantwortlich.

1. Führungsstile wechselnd einsetzen

Wie bereits im Kapitel der Führungsstile nach Goleman beschrieben, sollte eine Führungskraft gerade in diffusen Zeiten keinen alleingültigen Führungsstil dominieren lassen. Vielmehr sollte sie an die jeweilige Situation angepasst, aus einem Pool an Stilen, den passenden heraussuchen. Diese spezifische Fähigkeit wird an dieser Stelle, im Rahmen

der Kernanforderungen an eine krisenadäquate Führungskraft, nochmals erwähnt. Situativ entscheiden zu können und die Mitarbeiter gerade in Umbruchs- und Krisenzeiten angemessen zuführen, bedarf viel Übung. Der Tendenz, welche Stile sich mehr in Krisenzeiten eignen als andere, sollte bei einer erfolgreichen Führung in Krisenzeiten gefolgt werden.

2. Direkte und offene Kommunikation

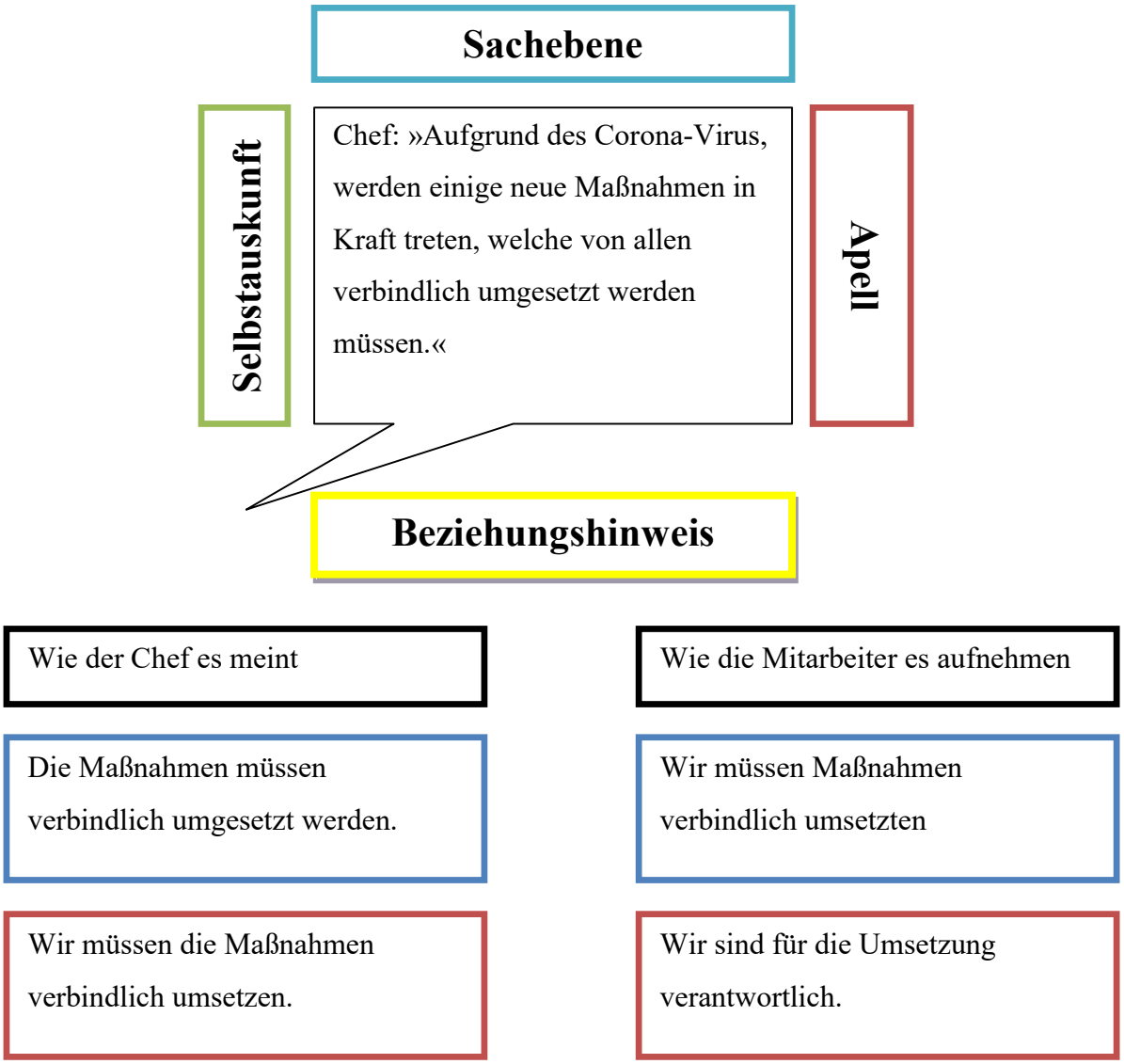
»Der Fisch stinkt vom Kopf her.« Laut Westphal (2003, S. 17) ist dieser Ausspruch nirgends passender als in der Kommunikation eines Unternehmens. In schlechten Zeiten steigt der Anspruch auf transparente Informationen an. Die Ursachen für mangelnde Kommunikation liegen meist in der Führungsetage. Da diese die Vorbildfunktion innehat, ist es umso wichtiger, dass eine angemessene Kommunikationskultur vorgelebt wird. Das Kommunikationsquadrat, auch bekannt als Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun, macht deutlich, dass Kommunikation auf verschiedenen Ebenen zwischen Sender und Empfänger stattfindet.

Abbildung 15: »Nachrichtenquadrat Friedemann Schulz von Thun« (Schulz von Thun Institut für Kommunikation, Abrufdatum: 03.06.2020)

Abbildung 15 macht deutlich, dass der Sender mit seiner Äußerung auf vierfache Weise wirksam ist. Jede Äußerung des Senders enthält vier verschiedene Botschaften gleichzeitig. Der Empfänger besitzt vier verschiedene Ohren, um die Äußerung aufzufassen. Die vier Farben stehen für:

- den Sachinhalt (blau): Worüber informiert werden soll
- den Apell (rot): Was erreicht werden soll
- den Beziehungshinweis (gelb): Was wer von wem hält
- die Selbstkundgabe (grün): Was von sich preis gegeben wird

Nach Schulz von Thun sind sowohl Sender als auch Empfänger verantwortlich für die Qualität der Kommunikation. Für Führungskräfte ist es wichtig zu wissen, dass das Gesagte bei den Mitarbeitern auf verschiedene Ohren treffen kann. Gerade in Zeiten der Krise sollte die Führungskraft darauf achten, welchen Gehalt ihre Äußerungen hat. Dies soll anhand eines Beispiels in Abbildung 16 erläutert werden. (Angelehnt an Westphal, 2003, S. 19)



Wir müssen gemeinsam mit den Maßnahmen gegen das Corona-Virus vorgehen.	Wir werden vor vollendete Tatsachen gestellt und sind schuld, wenn etwas schief geht.
Ich möchte als Chef, dass es meinen Mitarbeitern gut geht und keiner sich infiziert.	Wir haben Angst, uns in der Arbeit zu infizieren und werden dann selbst verantwortlich gemacht .

Abbildung 16: »Eine Äußerung – vier Ohren des Hörens«

Anhand dieses exemplarischen Satzes wird deutlich, wie viele Möglichkeiten des Gesagten zu dem Gemeinten und dem Aufgefassten es gibt. Je nachdem in welcher Verfassung der Chef oder die Mitarbeiter sind, kann es zu Missverständnissen kommen. Wenn sich die Führungskraft jedoch bewusst wird, dass sie immer auf vier verschieden Kanälen Botschaften sendet, kann sie ihre Wortwahl besser anpassen und dem, was sie wirklich vermitteln möchte, mehr Gewicht geben.

Die Mitarbeiter sollten gerade in Krisenzeiten das Gefühl haben, sie werden mit Respekt und Wertschätzung behandelt. Gerade in derartigen Situationen ist es unabdinglich, transparent zu kommunizieren, die Betroffenen frühzeitig einzubeziehen und gemeinsam nach verträglichen Lösungen zu suchen. Zu einer transparenten Kommunikation gehört auch, Misserfolge und nicht nur Erfolge zu kommunizieren (Richter, 2019, S. 127). Bei genauer Betrachtung gibt es für Menschen nichts Schlimmeres als die Ungewissheit über ihre Zukunft. Besser ist es, Klarheit zu schaffen statt Verunsicherung. Unsicherheiten und Angst müssen zu jederzeit respektiert und ernst genommen werden, nur so kann eine erfolgreiche Arbeit im Team funktionieren.

3. Emotionale Intelligenz

Wie in den vorangegangen Kapiteln bereits beschrieben, sind die Fähigkeiten einer erfolgreichen Führungskraft nicht maßgeblich von dem Intelligenzquotienten oder dem fachlichen Wissen abhängig. Vielmehr kommt es auf einen klugen und angemessen Einsatz der Emotionalen Intelligenz im Alltag der Führungskraft an. Wer über einen hohen EQ verfügt, geht besser und reflektierter mit Emotionen um und entscheidet, welche er

sinnvoll zeigt und welche eher im Verborgenen bleiben sollten (Groth, 2012, S. 17). Somit zählt EI zu den Kernkompetenzen einer guten Führungskraft in Zeiten der Krise.

4. Gleitsicht (Nah- und Weitsicht) behalten

In der Krise ist es von Bedeutung, sowohl die Nah- als auch die Weitsicht nicht aus dem Auge zu verlieren (Goldfuß, 2015, S. 52). Die Fähigkeit zu besitzen, während Krisenzeiten die Perspektive zu wechseln und sowohl aus der Makroperspektive Schlüsse zu ziehen, als auch die Fähigkeit, Angelegenheiten der Mikroperspektive nicht zu vernachlässigen, stellt in den Recherchen dieser Arbeit eine weitere Kernkompetenz dar. Die Abbildung zeigt grafisch die beiden Perspektiven (Angelehnt an Goldfuß, 2015, S. 52).

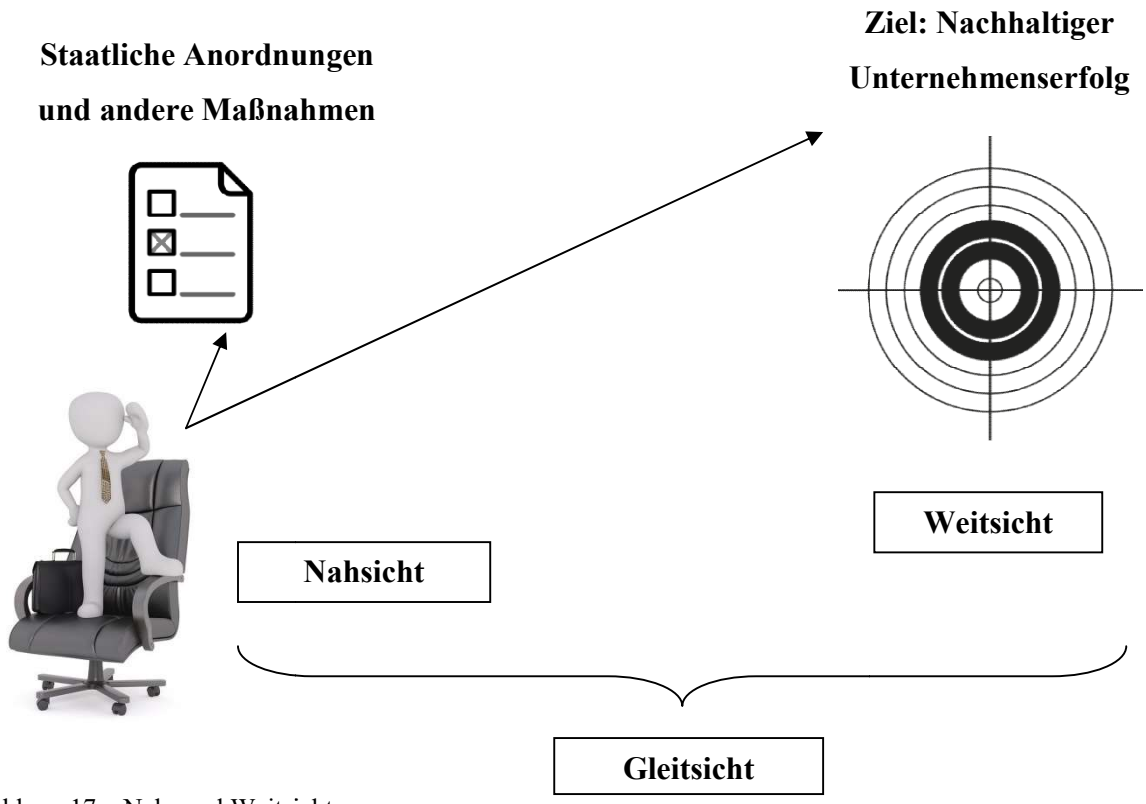


Abbildung 17: »Nah- und Weitsicht«

5. Authentizität

Bill George stellte 2003 in seinem Buch »Autentic Leadership« eine Konzeption vor. Diese Konzeption sieht »[...] authentische Führung als Resultat einer Entwicklung in den Bereichen Zweck, Werte, Herz, Beziehungen und Selbstdisziplin.« (Demont, 2018, S. 26). Authentische Führung meint in diesem Kontext eine Führung, die keine Nachrichten versucht zu beschönigen oder zu dramatisieren. Eine realitätsnahe Führung, die den Mitarbeitern mit Werten und Haltung glaubwürdig als ein Vorbild vorangeht.

6. Flexibilität

In Zeiten der Krise ist Flexibilität gefragt. Wenn eine Krise disruptiv auftaucht, müssen Führungskräfte ihre gewohnten Handlungsrahmen und -spielräume schnell verlassen können, um neue Lösungen zu finden. Hierzu zählt unter anderem auch die Fähigkeit, Führungsstile flexibel je nach Bezugsrahmen anzupassen; ergo die Anpassungsfähigkeit, neue Strategien, Ideen oder Wege mit Mut und Geschick zu beschreiten, um in Krisenzeiten nachhaltigen Unternehmenserfolg zu haben.

Furtner (2017) schreibt in seinem Onlineartikel, dass ein Führungsverhalten nicht für alle Situationen gleichermaßen erfolgreich sein kann, sondern Führungskräfte dieses täglich anpassen müssen. In Bezug auf die Corona-Krise wurde der Ruf von Seiten der Politik immer lauter, Mitarbeitern die Option auf Heimarbeit zu gewähren. Eine Ausprägung der Flexibilisierung von Arbeit sind modere Bürowirtschaftskonzepte. Der Mitarbeiter verzichtet auf einen festen Arbeitsplatz und erhält stattdessen bedarfsbezogen einen Arbeitsplatz. Bekannt sind diese Formen von Flexibilisierung auch als Desk Sharing oder non-territoriale Bürokonzepte. (Hofmann et al., 2015, S. 13)

7. Entscheidungsverhalten

Wie bereits in einem der vorangegangen Kapiteln ausführlich erwähnt, spielt das Entscheidungsverhalten einer Führungskraft eine besondere Rolle. Nach Richter (2019, S. 133) ist die Fähigkeit, schnelle Entscheidungen treffen zu können, sogar die Kernaufgabe einer guten Führungskraft. Somit zählen diese Kompetenzen mit zu den wichtigsten, die eine Führungskraft in Zeiten der Krise benötigt.

8. Richtige Delegation

Es darf als ein schlechtes Signal der Führung interpretiert werden, wenn in Krisen eine Delegation wesentlicher Führungsaufgaben an Dritte stattfindet. Es mag sinnvoll sein, sich bei Bedarf fachliche Unterstützung auch von außen zu holen; Entscheidungen zu treffen, ist aber elementarer Teil der Führung eines Unternehmens. Es ist gerade nicht Aufgabe hinzugezogener Berater, dem Management die Entscheidung abzunehmen. Berater können lediglich nachvollziehbare und fundierte Lösungsalternativen unterbreiten. (Richter, 2019, Führung in Unternehmenskrise, S. 137)

9 Schlussbetrachtung

Die wissenschaftliche Recherche hat gezeigt, dass Unternehmenserfolg in Krisenzeiten maßgeblich von den Fähigkeiten und Kompetenzen einer Führungskraft abhängt. Eine tragende Rolle spielt das Maß an Emotionaler Intelligenz. Wenn Führungskräfte die eigenen Emotionen erkennen und deuten können, haben sie die Möglichkeit, auf Emotionen und Gefühle der Mitarbeiter angemessen zu reagieren. Zudem ist es von Bedeutung, in disruptiven Zeiten nicht auf einen Führungsstil festgefahren zu sein, sondern aus einem Pool an Führungsstilen situativ den richtigen auszuwählen. Als krisenadäquater Führungsstil kann der autoritäre Stil genannt werden, der zwar mit Bedacht einzusetzen ist, gerade aber in schwierigen Situationen, wie einem Turnaround, von Vorteil sein kann.

Des Weiteren wird in der Literatur der kooperative Stil vermehrt erwähnt. Konträr zur Auffassung eines autoritären Führungsstils sind die kooperativ Führenden der Ansicht, dass der Mitarbeiter in den Prozess der Krisenbewältigung integriert werden sollte und damit seine Potenziale genutzt werden können.

Unter den Führungsstilen nach Goleman findet als krisengeeigneter Führungsstil noch der autoritative Stil Erwähnung, der gerade in Zeiten der Orientierungslosigkeit hilfreich eingesetzt werden kann. Die Führungskraft vermittelt den Mitarbeitern damit eine neue, motivierende Vision, die es leichter macht, den Blick nach vorne zu richten. Auch der affiliative Stil, der den Mitarbeiter im Fokus hat, kann situativ in unsicheren Zeiten verwendet werden, denn dieser Führungsstil erzeugt bei den Mitarbeitern Resonanz und eignet sich dann, wenn das Vertrauen zurückgewonnen werden soll.

Die vorliegende Analyse wissenschaftlicher Lektüre verdeutlicht zudem, dass ein einzelner Führungsstil in Krisenzeiten pauschal nicht empfohlen werden kann. Auch das *eine* Merkmal, welches den Führungserfolg ausmacht, hat sich nicht herauskristallisiert. Vielmehr wurden spezielle Kernkompetenzen herausgearbeitet, die gerade in disruptiven Zeiten von einer Führungskraft gefordert sind, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern.

Quellenverzeichnis

Bergauer, A. (2003): Führen aus der Unternehmenskrise - Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2003.

Böckenförde, B. (1991): Unternehmenssanierung, Schäfer Verlag für Wirtschaft und Steuern, Stuttgart 1991.

Brockhaus Enzyklopädie Online (Hrsg.): Krisenmanagement (Wirtschaft), online verfügbar unter: https://brockhaus-de.evhn.idm.oclc.org/ecs/permalink/5F66A9D77F7E3EBE3C7AB7334977F0CA.pdf (Abrufdatum: 24.05.2020)

Bröckermann, R. (2000): Personalführung - Arbeitsbuch für Studium und Praxis, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 2000.

Bröckermann, R. (1997a): Personalwirtschaft - Arbeitsbuch für das Praxisorientierte Studium, Köln 1997.

Bröckermann, R. (1997b): Übungsbuch Personalwirtschaft - Arbeitsbuch für das praxisorientierte Studium, Köln 1997.

Burns, J. M. G. (1978): Leadership, Harper Torchbooks, New York 1978.

Buselmaier, W., Tariverdian, G. (1991): Humangenetik - Begleittext zum Gegenstandskatalog, Springer Verlag, Berlin Heidelberg New York 1991.

Carrel, L. F. (2010): Leadership in Krisen - Ein Leitfaden für die Praxis, 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.

Comelli, G., V. Rosenstiel, L. (2004): Führung im Prozess des Wandels, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 2004, 1.

Dany-Knedlik, G. (2020): Corona-Krise: Welche Folgen hat die Pandemie für die Wirtschaft?, online verfügbar unter: https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/coronavirus/310192/wirtschaft (Abrufdatum: 28.06.2020)

Demont, F. (2018): Authentische Führung, in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift, Schweizer Offiziersgesellschaft (Hrsg.), Jahrgang 184, Heft Nr. 05, 2018.

Deutsches Ärtzeblatt (Hrsg.) (2020): »WHO vergibt offiziellen Namen für neuartiges Coronavirus und Lungenerkrankung«, online verfügbar unter: https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/109312/WHO-vergibt-offiziellen-Namen-fuer-neuartiges-Coronavirus-und-Lungenerkrankung (Abrufdatum: 6.05.2020)

Dudenredaktion (a): »Kausativ«, Bedeutung, auf Duden online, online verfügbar unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/kausativ (Abrufdatum: 28.06.2020)

Dudenredaktion (b): »führen«, Herkunft, auf Duden online, online verfügbar unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/fuehren (Abrufdatum: 28.06.2020)

Dudenredaktion (c): »Krise«, Herkunft, auf Duden online, online verfügbar unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise (Abrufdatum: 12.05.2020)

Dudenredaktion (d): »Krise«, Bedeutung, auf Duden online, online verfügbar unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise (Abrufdatum: 30.04.2020)

Dudenredaktion (e): »intrapersonal«, Bedeutung, auf Duden online, online verfügbar unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/intrapersonal (Abrufdatum: 18.05.2020)

Emmerling, R. J., Shanwal, V. K., Mandal, M. K. (2008): Emotional intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives, Nova Science Publishers, Inc., New York 2008.

Falckenberg, M. (2006): Mit Konsequenz zum Erfolg – Restrukturierung als Führungsaufgabe, in: ZfO, 75. Jahrgang, Heft 2.

Femers, S. (2004): Kann man Krisen planen? Eindeutig: Jein!, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 2004, 1.

Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P., Peus, C., Traut-Mattausch, E., (2009): Change Management in Organisationen – Widerstände und Erfolgsfaktoren der Umsetzung, in: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. E. (2009): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009.

Furtner, M. (2017): Mit Achtsamkeit und Flexibilität zum Führungserfolg, online verfügbar unter: https://www.springerprofessional.de/leadership/personalfuehrung/mit-achtsamkeit-und-flexibilitaet-zum-fuehrungserfolg/12261328# (Abrufdatum: 09.06.2020)

Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. E. (2009): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009.

Frey, D., Jonas, E. (2002): Die Theorie der kognizierten Kontrolle, in: Frey, D., Irle, M. (2002): Theorien der Sozialpsychologie, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Band 3, Verlag Hans Huber, Bern 2002.

Gardner, H. (1993): Multiple intelligences - The theory in practice, Basic Books, New York 1993.

Gardner, H. (1999): Intelligence reframed: Multiple intelligence for the 21st century, Basic Books, New York 1999.

Gartner, W. J. (2002): Management, Einführung in Management, Kommunikation und Personalwirtschaft, R. Oldenbourg Verlag München Wien 2002.

Gölzner, H., Meyer, P. (2018): Emotionale Intelligenz in Organisationen, Der Schlüssel zum Wissenstransfer von angewandter Forschung in die praktische Umsetzung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2018.

Goldfuß, J. W. (2015): Führen in Krisen- und Umbruchzeitenzeiten, wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und fit für die Zukunft machen, 2., durchgelesene Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015.

Goleman, D. (1995): Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuchverlag, München 1995.

Goleman, D. (1999): Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich, in: Harvard Business Manager, 3/1999.

Goleman, D. (2000): Durch flexibles Führen mehr erreichen, in: Harvard Business Manager, 5/2000.

Goleman, D./Boyatzis, R./McKee, A. (2002): Emotionale Führung, Econ Verlag, München 2002.

Goleman, D. (2001): Emotionale Intelligenz, 14. Auflage, Deutscher Taschenbuchverlag, München 2001.

Goleman, D. (2011):EQ - Emotionale Intelligenz, 22. Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2011.

Goleman, D. (2017): Soziale Intelligenz – wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben, Droemer Taschenbuch, München 2017.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2012): Emotionale Führung, 7. Auflage, Ullstein Verlag, Berlin 2012.

Goleman, D.,Boyatzis, R., McKee, A. (2013): Primal Leadership – Unleashing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business Review Press, Bosten 2013.

Groth, A. (2012): 30 Minuten Führen mit EQ, GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2012.

Hahn, D., Hungenberg, H. (2001): PuK – Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs-und Kontrollrechnung, Wertorientierte Controlling-Konzepte, 6. Auflage, Wiesbaden 2001.

Hank, I. (2016): Emotionale Intelligenz und optimales Teaming: eine empirische Untersuchung, EIKV – Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 4, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Rameldange 2016.

Hertel, J. (2007): Emotional abilities – What do different measures predict?, Dissertation, Technische Universität Chemnitz, Chemnitz 2007.

Hess, H., Fechner, D. (1991): Sanierungshandbuch, 2. Auflage, Hermann Luchterhand Verlag, Berlin 1991.

Hinterhuber, H. (2010): Leadership – Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis heute, 1. Auflage, Frankfurt am Main Frankfurter Allgemeine Buch 2010.

Hinterhuber, H., Raich, M.(2006): Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen, in: Bruch, H., Krummaker, S., Vogel, B. (2006): Leadership – Best Practices und Trends, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

Höhn, R. (1974): Das Unternehmen in der Krise – Krisenmanagement und Krisenstab, Raffler Verlag, Bad Harzburg 1974.

Hoffmann, J. (2016): Der Einfluss des Führungsstils auf die Motivation der Mitarbeiter, Diplomarbeit, Campus Sankt Augustin 2016.

Hofmann, J., Bonnet, P., Schmidt, C., Wienken, V. (2015): Die flexible Führungskraft – Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2015.

Jetter, F.; Skrotzki, R. (2005): Soziale Kompetenz - Führungskräfte lernen emotionale Kompetenz, Motivation und Coaching, Walhalla Fachverlag, Regensburg 2005.

Katz, R. & Kahn, R. L. (1978): The Social Psychology of Organizations, 2. Auflage, John Wiley & Sons Inc., New York 1978.

Klewes, J., Popp, D. (2014): Strukturen und Prozesse der Krisenkommunikation – Wie die Zusammenarbeit mit Agenturen und Dienstleistern funktioniert, in: Thießen, A. (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2014.

Kraus, G., Becker-Kolle, C. (2004): Führen in Krisenzeiten - Managementfehler vermeiden, schnell und entschieden handeln, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2004.

Krystek, U. (1987): Unternehmungskrisen - Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Gabler Verlag, Wiesbaden 1987.

Krystek, U. (2002): Unternehmungskrisen: Vermeidung und Bewältigung. In: Pastors, M./PIKS: Risiken des Unternehmens – vorbeugen und meistern, München 2002.

Krystek, U. (2006): Krisenarten und Krisenursachen, in: Hutzschenreuter, T., Griess-Nega, T. (2006): Krisenmanagement, Grundlagen - Strategien – Instrumente, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

Krystek, U., Fiege, S. (2018): Krisenmanagement, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353/version-260789 (Abrufdatum: 31.05.2020)

Krystek, U., Moldenhauer, R. (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2007.

Litwin, G. H.,Stringer, R. A. (1968): Motivation and Organizational Climate, Harvard University, Boston 1968.

Mahlmann, R. (2011): Führungsstile gezielt einsetzten – Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2011.

Maier, G. W. & Bartscher, T. (2013): Stichwort: Führung, in Gabler Verlag, Gabler Wirtschaftslexikon, online verfügbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78154/fuehrung-v6.html (Abrufdatum: 17.05.20)

Meves, Y. (2013): Emotionale Intelligenz als Schlüsselfaktor der Teamzusammensetzung, eine empirische Analyse im Kontext der Sozialpsychologie und des organisationalen Verhaltens in jungen Unternehmen, Dissertation, Universität Duisburg-Essen, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2013.

Müller, R. (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung, 2. Auflage, Frankfurt/Main/Bern 1986.

Niedermeier, S. (2019): Was sind die emotionalen Kompetenzen eines Business Coaches? Entwicklung und Überprüfung eines empirischen Kompetenzmodells zur Diagnose der emotionalen Kompetenz, Dissertation, Universität Paderborn 2019.

Packard, V. (1962): Die geheimen Verführer, Der Griff nach dem Unbewussten in jedermann, Econ Verlag, Düsseldorf 1958.

Pinnow, D. F. (2012): Führen – Worauf es wirklich ankommt, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2012.

Pläge, A. (2011): Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz in Veränderungsprozessen: Handlungsempfehlungen für zukünftige Change – Projekte im Rahmen einer proaktiven Organisationsentwicklung, 1. Auflage, Diplomica Verlag, Hamburg 2011.

Proff, H. (2009): Systemische Krisenbewältigung, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jahrgang 38 (2009), Heft 4, online verfügbar unter: https://doi.org/10.15358/0340-1650-2009-4-209 (Abrufdatum: 31.05.2020)

Richter, F. (2013): Schuld haben immer die anderen … oder »der Markt«, in: F. Richter & C. Timmreck (Hrsg.), Effizientes Sanierungsmanagement – Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2013.

Richter, F. (2019): Führung in Unternehmenskrisen, in: Sackmann, S. (Hrsg.), Führung und ihre Herausforderungen – Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden 2019.

Reuters, T. (2020): Bundesregierung erwartet 2020 schwerste Rezession der Nachkriegszeit, in: WirtschaftsWoche Online (Hrsg.), online verfügbar unter: https://www.wiwo.de/wirtschaftskrise-bundesregierung-erwartet-2020-schwerste-rezession-der-nachkriegszeit/25789680.html (30.04.2020)

Robert Koch Institut (2020a): »SARS-CoV-2 Steckbrief zur Coronavirus-Krankheit-2019 (COVID-19)«, online verfügbar unter: https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Steckbrief.html (Abrufdatum: 5.06.2020)

Robert Koch Institut (2020b): »Was ist eine Pandemie«, online verfügbar unter: https://www.rki.de/SharedDocs/FAQ/Pandemie/FAQ18.html (Abrufdatum: 5.06.2020)

Robert Koch Institut (2020c): »Antworten auf häufig gestellte Fragen zur Influenzapandemie 2009«, online verfügbar unter: https://www.rki.de/SharedDocs/FAQ/Pandemie/Pandemie.html#FAQId2436732 (Abrufdatum: 5.06.2020)

Salovey, P., Mayer, J.D. (1990): Emotional intelligence – Imagination, Cognition, and Personality, 9 Jahrgang, Nummer 3, Baywood Publishing Co., Inc., New York 1990, online verfügbarunter:http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.385.4383&rep=rep1&type=pdf (Abrufdatum: 18.05.2020)

Schul, D., Ziegler, M. (2014): Das Neuro-Konzept: Wie aus jeder Fachkraft eine exzellente Führungskraft wird, BoD - Books on Demand, Norderstedt 2014.

Schulenburg, N. (2008): Entstehung von Unternehmenskrisen – Eine evolutionsstheoretische Erklärung, Dissatation Universität Bremen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.

Schulz von Thun Institut für Kommunikation (Hrsg.): Das Kommunikationsquadrat, online verfügbar unter: https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat (Abrufdatum: 03.06.2020)

Sievers, G. (2006): Desinvestition von Unternehmensbeteiligungen in Krisensituationen, Untersuchung der Auswirkung auf die Selektion von Desinvestionsobjekten, 1. Auflage, Deutscher Universitäsverlag, Wiesbaden 2006.

Stadlbauer, K. (1990): Merkmale erfolgreicher Unternehmungssanierungen, in: Der Wirtschaftsingenieur, Ausgabe 24, Heft 4, Graz 1990.

Statistisches Bundesamt (2020a): Was eine gute Führungskraft ausmacht, online verfügbar unter: https://de.statista.com/infografik/10710/was-eine-gute-fuehrungskraft-ausmacht/ (Abrufdatum: 19.04.2020)

Statistisches Bundesamt (2020b): Umfrage unter deutschen Unternehmen zum Einfluss des Coronavirus auf den Umsatz 2020, online verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1102861/umfrage/umfrage-unter-deutschen-unternehmen-zum-einfluss-des-coronavirus-auf-den-umsatz/ (Abrufdatum: 24.04.2020)

Statistisches Bundesamt (2020c): Einschätzung von Personalmanagern über die wichtigsten Schwierigkeiten und Probleme bei Veränderungsprozessen, online verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156842/umfrage/personalpolitische-probleme-bei-veraenderungen/#statisticContainer (Abrufdatum: 11.05.2020)

Statistisches Bundesamt (2020d) : Anzahl der Firmeninsolvenzen in Deutschland von 2007 bis 2019, online verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75215/umfrage/unternehmensinsolvenzen-in-deutschland-seit-2000/ (Abrufdatum: 22.05.2020)

Steinmayr, R., Schütz A., Hertel, J., Schröder-Abé, M. (2011): Mayer-Salovey-Caruso Test zur Emotionalen Intelligenz (MSCEIT), Bern: Huber. Deutschsprachige Adapion des Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) von John D. Mayer, Peter Salovey & David R. Caruso.

Stogdill, R. M. (1950): Leadership, membership and organization, Psychological Bulletin, 47, 1-14.

Stuhr, A. (2016): Unternehmenskultur: In jeder 4. Firma herrschen immer noch Befehl und Gehorsam, in: Rochus Mummert, http://www.presseportal.de/pm/82267/3234506, 2016 (Abrufdatum: 29.06.2020)

Müller, T. (2020): Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Vertragsdurchführung in Tanzschulen, Fitnessstudios und Eventagenturen – Eine juristische Aufarbeitung völlig neuer Fragen, neobooks 2020.

Tewes, R. (2009): Führungskompetenz ist lernbar – Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsberufen, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2009.

Töpfer, A. (2014): Die Managementperspektive im Krisenmanagement – Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen?, in: Thießen, A. (2014): Handbuch Krisenmanagement, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2014.

Thorndike, E. L. (1920): Intelligence and its use, Harper's Monthly Magazine, Heft 140.

Von Rosenstiel, L., Regnet, E., & Domsch, M. (2014): Führung von Mitarbeitern, 7., überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973): Leadership and Decision Making, University of Pittsburgh Press, USA 1973.

Weber, P. (1980): Krisenmanagement – Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen, Bern, Frankfurt am Main 1980.

Weinert, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie, 5. Auflage, Beltz Verlagsgruppe, Weinheim 2004.

Weltgesundheitsorganisation (WHO) (2020): »Novel Coronavirus (2019-nCoV) Situation Report – 22«, online verfügbar unter: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200211-sitrep-22-ncov.pdf (Abrufdatum: 6.05.2020)

Westphal, S. (2003): Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten – Glaubwürdig und offen kommunizieren gegenüber Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Investoren und Medien, 1. Auflage, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KG, Weinheim 2003.

Wild, J. (1982): Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen 1980.

Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst habe, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt habe und sie an keiner anderen Stelle veröffentlicht wurde.

2. Ich versichere, keine weiteren Hilfsmittel außer den angeführten verwendet zu haben.

3. Soweit ich Inhalte aus Werken anderer Autoren dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen habe, sind diese unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Dies bezieht sich auch auf Tabellen und Abbildungen.

4. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden beachtet, dies gilt auch für Bilder, Grafiken, Kopien oder Ähnliches.

5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.

7. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den.....

Unterschrift der Verfasserin