
BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Sarah Arapoglu

**Führung in Krisenzeiten – Eine
Analyse von theoretischen
Führungskonzepten**

2024

BACHELORARBEIT

Führung in Krisenzeiten – Eine Analyse von theoretischen Führungskonzepten

Autor/in:
Frau Sarah Arapoglu

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
UB20w2-CN

Erstprüfer:
Prof. Dr. Markus Pflügl

Zweitprüfer:
Dr. Christian Bühler

BACHELOR THESIS

Leadership in times of crisis - An analysis of theoretical leadership concepts

author:

Ms. Sarah Arapoglu

course of studies:

Business Management

seminar group:

UB20w2-CN

first examiner:

Prof. Dr. Markus Pflügl

second examiner:

Dr. Christian Bühler

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Arapoglu, Sarah

Führung in Krisenzeiten – Eine Analyse von theoretischen Führungskonzepten

Leadership in times of crisis - An analysis of theoretical leadership concepts

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2024

Die in der vorliegenden Bachelorarbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Um die Lesbarkeit zu verbessern, wird auf Doppelnamen und andere Bezeichnungen verzichtet.

Abstract

Krisenzeiten bringen große Herausforderungen mit sich und führen oft dazu, dass gewöhnliche Vorgänge und Prozesse nicht mehr eingehalten werden können. Unternehmen müssen sich umstrukturieren und ihre Strategien an die gegebene Krise anpassen. Besonders Führungspersonen werden in dieser Zeit zur Verantwortung gezogen, da sie sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter erfolgreich durch die Krise führen müssen. Die vorliegende Arbeit analysiert die verschiedenen Führungsansätze sowie Modelle, welche sich im Laufe der Zeit entwickelt haben. Ziel ist es mithilfe eines theoretischen Fallbeispiels die Probleme einer Krise besser nachzuvollziehen und anhand dieser geeignete Führungskonzepte aufzustellen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Wissenschaftliche Einordnung	3
1.3 Methodisches Vorgehen.....	3
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Führung vs. Management	4
2.2 Leadership – ein Synonym für das deutsche Wort „Führung“?.....	7
2.3 Krisendeutung	11
2.3.1 Grundlagen und Historizität des Begriffs	11
2.3.2 Die Wirtschaftskrise	18
2.4 Das Krisenmanagement.....	20
3 Analyse von Führungskonzepten	21
3.1 Eigenschaftsbasierter Ansatz.....	22
3.2 Verhaltensansatz.....	24
3.3 Situationsansatz	29
3.4 Transformationaler Ansatz	35
3.5 New Work Ansatz.....	39
3.6 Systemische Führung.....	42
4 Führung in Krisenzeiten – ein theoretisches Fallbeispiel	45
4.1 Merkmale und Probleme einer Wirtschaftskrise	45
4.2 Herausforderungen für Unternehmen	48
4.3 Herausforderungen und Aufgaben für Führungskräfte.....	49
4.4 Geeignete Führungskonzepte	51
5 Fazit	54

Inhaltsverzeichnis	III
<hr/>	
Literaturverzeichnis	VI
Eigenständigkeitserklärung	XX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Einheit von Management und Leadership	10
Abbildung 2: Die Struktur einer Krise	13
Abbildung 3: Führungstheorien im chronologischen Überblick	21
Abbildung 4: Führungseigenschaften in der "great man theory"	23
Abbildung 5: Führungskontinuum nach Schmidt und Tannenbaum	25
Abbildung 6: Managerial Grid nach Blake und Mouton	27
Abbildung 7: Das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard	32
Abbildung 8: 7-Phasen-Modell nach Streich	34
Abbildung 9: Idealtypische Führungsstile entlang der sieben Phasen eines Veränderungsprojekts	35
Abbildung 10: Komponenten der transformationalen Führung nach Bass & Avolio	37
Abbildung 11: Sieben-Stufen-Prozess des Super Leaderships	38
Abbildung 12: Broaden and build-Theorie	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definitionsentwicklung des Begriffs "Krise"	16
Tabelle 2: Die sieben Phasen der Akzeptanz nach Streich	34
Tabelle 3: Denkfehler im Umgang mit komplexen Situationen.	44

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

Infolge der Globalisierung und den Auswirkungen einer zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Welt, sowie den sich daraus ergebenden Herausforderungen an widerstandsfähigen Organisationen und Mitarbeiter, scheinen herkömmliche Führungsstrategien an ihre Grenzen zu stoßen.¹ Wirtschafts- und Finanzkrisen, eine multipolare Weltordnung, Pandemien, zusammenhängende und global vernetzte Lieferketten, sowie der beträchtliche Innovationsdruck im Rahmen der Digitalisierung haben das Potenzial, die Art der Unternehmensführung maßgeblich zu beeinflussen.² Eine Vielzahl an prägenden Krisensituationen haben die Gesellschaft, Länder und Unternehmen bereits in diesem Jahrhundert herausgefordert: darunter die Nuklearkatastrophe von Tschernobyl, die asiatische Finanzkrise, der Tsunami im Pazifikraum, die globale Wirtschafts- und Finanzkrise von 2008, die Schuldenkrise in der Eurozone, die COVID-19-Pandemie und nicht zu vergessen der Krieg zwischen Russland und der Ukraine, sowie das erneute Aufkeimen des Nahostkonflikts. Krisen wirken sich meistens negativ auf die Volkswirtschaft und ihre Organisationen aus.³ Dementsprechend wird eine effiziente, kompetente und reaktionsfähige Führung sowohl im politischen als auch wirtschaftlichen Umfeld vorausgesetzt, um den gestiegenen Anforderungen und Erwartungen der verschiedenen Interessengruppen gerecht werden zu können.⁴ Personen mit Führungspositionen müssen dafür Sorge tragen, dass Mitarbeitende in Zeiten der Unsicherheit stetig motiviert werden, da Krisen ein Gefühl der Besorgnis auslösen und die Arbeitsmoral darunter leiden kann. Besonders wenn Führungskräfte die Folgen der Krise auf ihre Mitarbeiter projizieren und Druck auf diese ausüben.⁵ Die Art der Führung und die Qualität der Führungskräfte spielen eine äußerst wichtige Rolle und haben weitreichende Auswirkungen. Sie gestalten maßgeblich den Erfolg eines Unternehmens und die Motivation eines Mitarbeiters und gegebenen-

¹ Vgl. Grimm/Tokarski 2022, S. 1.

² Vgl. Röhe, 2022, S. 2.

³ Vgl. Wu et al. 2021, S. 2.

⁴ Vgl. ebd., S. 2.

⁵ Vgl. Felfe/Bittner, 2014, S. 10.

falls auch deren individuelle berufliche Entwicklung.⁶ Das Thema Führung ist ein wichtiges Thema und kann sich vor allem in Zeiten der Krise als höchst kompliziert und anspruchsvoll erweisen. Wer die Fähigkeit besitzt in Krisenzeiten richtig zu führen, qualifiziert sich erst recht als eine geeignete Führungskraft. Diese Erkenntnis subsumiert auch Brian Tracy mit der Aussage „The true test of leadership is how well you function in a crisis“. Viele der Führungstheorien basieren auf der Annahme, dass Führung unter normalen und stabilen Bedingungen erfolgt, was jedoch oft nicht der Realität entspricht.⁷ Folglich ist es von großer Bedeutung, diese Forschungslücke zu schließen und Führungstheorien aufzustellen, die in Krisenzeiten angewendet werden können. Insbesondere in Zeiten wie diesen, in denen eine Krise auf die andere folgt und das Bewusstsein für solche „Ausnahmesituationen“ stetig zunimmt.⁸

Die zur Kenntnis genommene Relevanz dieser Thematik hat die Verfasserin erkannt und sich dazu entschlossen, das Thema im Rahmen einer Bachelorarbeit zu behandeln. Die Antwort auf die Forschungsfrage „Mit welchen Führungskonzepten und Theorien können globale Krisen innerhalb eines Unternehmens bestmöglich bewältigt werden?“, zielt darauf ab neue Erkenntnisse im Bereich „Führung in Krisenzeiten“ zu generieren und den bestehenden Forschungsstand weiterzuentwickeln. Der Aufbau der Arbeit ist sorgfältig strukturiert und umfasst mehrere Gliederungspunkte, die das Thema Führung in Krisenzeiten und die dazugehörige Forschungsfrage behandeln sollen. Im Verlauf der Arbeit werden die relevantesten Begriffe definiert und erläutert, sowie die wesentlichen Führungsansätze und Modelle beleuchtet. In Kapitel 4 folgt ein theoretisches Fallbeispiel, um das Szenario Wirtschaftskrise genauer zu untersuchen und eine geeignete Aussage treffen zu können. Zuletzt folgt das Fazit, indem die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und die Forschungsfrage schließlich beantwortet werden.

⁶ Vgl. ebd., S. 10.

⁷ Vgl. Riggio/Newstead 2023, S. 202.

⁸ Vgl. Kaewert 2023, S. 14.

1.2 Wissenschaftliche Einordnung

Wie im erstem Gliederungspunkt bereits dargestellt wurde, wird im Zuge dieser Bachelorarbeit das Thema „Führung in Krisenzeiten“ genauer untersucht. Das zu bearbeitende Thema lässt sich in die wissenschaftliche Disziplin der Unternehmensführung und somit in die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre einordnen. Allerdings soll das Wort Führung und Krise aus einer interdisziplinären Perspektive betrachtet werden. Dies bedeutet, dass in einer interdisziplinärer Forschung Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen gezogen werden, die wiederum zu einem Ergebnis beitragen.⁹ Forschungsergebnisse und auch Ansätze aus dem Bereich der Soziologie werden bei der Bearbeitung dieser Thematik von Bedeutung sein, da sich die Soziologie grundsätzlich, sowohl theoretisch als auch empirisch, „mit Krisen, Krisenanalysen, Krisendynamiken und Krisenfolgen beschäftigt.“¹⁰ In übergeordneter Betrachtung handelt es sich bei der Bachelorarbeit um eine Forschung in den Bereichen der Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften.

1.3 Methodisches Vorgehen

Es wird die Methode der Sekundärforschung für die Erstellung der Bachelorarbeit herangezogen. Die Sekundärforschung unterscheidet sich von der Primärforschung darin, dass sie auf bereits vorhanden Informationen und Daten zurückgreift. Durch eine ausführliche Literaturrecherche erhält der Forschende unter anderem einen Einblick in den aktuellen Forschungsstand. Dies ermöglicht dem Untersuchendem die bestehende Forschungslücke zu analysieren, zu definieren und die Forschungsfrage präzise ausformulieren. Mögliche Quellen, die für die Sekundäranalyse herangezogen werden können, sind: Unternehmensberichte, Pressemitteilungen, wissenschaftliche Studien, Veröffentlichungen von Verbänden und Institutionen, statistische Angaben sowie qualitative Aussagen von Experten.¹¹ Durch die Annahme dieser Forschungsmethode wird demnach keine eigenständige Forschung betrieben und keine primären Daten erhoben. Dies führt dazu, dass die zu behandelnde Bachelorarbeit einer konzeptionellen Arbeit gleicht.

⁹ Vgl. Jahr, 2011, S. 1.

¹⁰ Steg 2020, S. 433f.

¹¹ Vgl. Boyer/Wiedeking 2010, S. 104.

2 Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen bilden das Fundament dieser Arbeit und tragen zum besseren Verständnis der zu behandelnden Thematik bei. Dieses Kapitel dient der präzisen Definitionsklärung und Erläuterung von Schlüsselbegriffe. Die Begriffe Führung, Management und Leadership sollen fokussiert und zugleich voneinander abgegrenzt werden. Des Weiteren erfolgt die Integration des Begriffs „Krise“ in den thematischen Kontext dieser Arbeit, wobei auch der Begriff „Krisenmanagement“ näher beleuchtet wird. Die Vielfalt an verschiedenen Führungskonzepten und Theorien wird im darauffolgenden Kapitel „Analyse von Führungskonzepten“ untersucht.

2.1 Führung vs. Management

Führung ist allgegenwärtig und in vielen verschiedenen Bereichen essenziell, egal ob in der Politik, in Wirtschaftsunternehmen oder in gemeinnützigen Organisationen sowie Vereinen. Allerdings existiert Führung nicht nur innerhalb formeller Kontexte, so wie in den oben aufgeführten Beispielen, sondern auch auf informeller Ebene, wie zwischen Freunden, Familienmitgliedern oder Partnern. Durch das Zusammenkommen von Menschen kristallisiert sich oft ein Führungsprozess, welcher dazu beiträgt, dass Führung als zwischenmenschliche Konstante angesehen wird.¹² Diese Beobachtung schilderte auch schon Sigmund Freud in seinem Brief an Albert Einstein und begründete seine Feststellung wie folgt:

„Es ist ein Stück der angeborenen und nicht zu beseitigenden Ungleichheit der Menschen, dass sie in Führer und in Abhängige zerfallen. Die letzteren sind die übergroße Mehrheit, sie bedürfen einer Autorität, welche für sie Entscheidungen fällt, denen sie sich meist bedingungslos unterwerfen.“¹³

Dass dem so ist, kann man dadurch erklären, dass durch eine effektive Führung gemeinsam effizienter gearbeitet werden kann. Führung unterstützt Gruppen bei der Ori-

¹² Vgl. Schmalzried et al. 2022, S. 45.

¹³ Psyalpha, www.psyalpha.net, [Stand: 22.11.2023].

entierung, fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und koordiniert Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.¹⁴

Es gibt viele Definitionen und Interpretationen von Führung, viele sprechen allerdings von einer zielbezogenen Einflussnahme¹⁵, wie auch folgende Definition aufzeigt: „Führung ist ein Prozess der Beeinflussung anderer, um Verständnis und Akzeptanz dahingehend zu erzeugen, was und wie es getan werden muss, sowie ein Prozess, der individuelle und kollektive Anstrengungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele erleichtert.“¹⁶ Auch Steyer unterstreicht diese Definition mit seiner Aussage: „Unter Führung wird im Allgemeinen ein sozialer Beeinflussungsprozess verstanden, bei dem eine Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen.“¹⁷ In alltäglichen und organisatorischen Dialogen werden die Begriffe „Führungsteams“, „organisatorische Führung“ oder „Führung“ verwendet. Diese Begrifflichkeiten dienen in der Praxis oft als Synonym für das Wort „Manager“ und stellen in diesem Kontext jene dar, welche sich in der Position befinden, andere Personen zu führen.¹⁸ Demnach steht der Begriff „Manager“ für einzelne Personen, welche leitende Funktionen im Unternehmen einnehmen. Das Wort „Management“ kann wiederum wie folgt charakterisiert werden:

„Management bedeutet, Ressourcen für die Erreichung von Zielen zu organisieren. Der Begriff des Managements wird zudem oftmals mit „Leadership“, „Coaching“ und der „Gestaltung von Rahmenbedingungen“ verbunden. Ein unternehmerisches Mindset sowie strategisches und operatives Handeln sind wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Management.“¹⁹

Bei diesem Zitat handelt es sich um eine Aussage eines Experten, welche im Buch „Management Kompetenzen der Gegenwart und Zukunft“ festgehalten wurde. Die Ergebnisse dieses Buches basieren auf Reflexionsgesprächen mit Experten, die entweder Führungserfahrungen besitzen und/oder Erfahrungen im Managementcoaching

¹⁴ Vgl. Schmalzried et al. 2022, S. 45.

¹⁵ Vgl. von Rosenstiel/Nerdinger 2020, S. 21.

¹⁶ Yukl 2010, S. 26.

¹⁷ Steyrer 2009, S. 25.

¹⁸ Vgl. Crawford 2023, S. 3.

¹⁹ Sass 2023, S. 19.

haben und/oder ein umfangreiches Wissen über spezifische Thematiken verfügen²⁰. Der Autor nannte neben dem oben genannten Zitat noch weitere Definitionen, darunter auch die folgende:

„Management is getting things done through others, d. h., ausgerichtet an den Anforderungen an Unternehmen und Projekten, eine stabile und gleichzeitig flexible Struktur stetig weiterzuentwickeln, die den unternehmerischen und projektbezogenen Prozess ruhig und beherrschbar gestaltet. Neben der institutionellen und projektbezogenen Ebene beinhaltet Management die handelnden Personen.“²¹

Werden nun beide Aussagen miteinander verglichen, so fällt auf, dass beide Zitate der Experten das Wort „Management“ als eine Art „Menschenführung“ beschreiben, aber auch den funktionalen Sinn des Wortes darstellen. Aus der theoretischen Perspektive kann das Wort „Management“ in vielfacher Hinsicht interpretiert und angewendet werden. Hierbei wird zwischen sachbezogenen Aspekten und personenbezogenen Aspekten unterschieden. Je nach Kontext kann der Begriff „Management“ als eine Institution, also Personen, die Führung oder Management ausüben, oder als Gesamtheit der Führungsaufgaben verstanden werden. Zudem kann „Management“ für ein bestimmtes Fachgebiet, eine Lehre oder eine Wissenschaft stehen.²² Auch Becker verweist auf die verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten und geht genauer auf die verschiedenen Optionen der Sinndeutung ein. Managen bedeutet zum einen, „andere dazu zu bringen, Dinge in eine Richtung, in einen Zustand zu bringen“,²³ aber auch „die Spielregeln, die Zuständigkeiten, die Rechte und Pflichten“²⁴ festzulegen. Ersteres beschreibt dabei das Verständnis von Führung und hebt damit die personenbezogenen Aspekte hervor, während Zweiteres die Aufgaben des Managements und somit die sachbezogenen Aspekte anspricht.²⁵

Doch worin unterscheiden sich Führung und Management? Wie bereits beschrieben, werden die Begriffe im Alltag oft Synonym füreinander verwendet. Insofern sind die Unterschiede zwischen „Management“ und „Führung“ nicht immer leicht zu erkennen.²⁶

²⁰ Vgl. ebd., S.6.

²¹ Sass 2023, S. 19

²² Vgl. Müller 1995, S. 1f.

²³ Becker 2016, S. 291.

²⁴ Becker 2016, S. 291.

²⁵ Vgl. ebd., S. 291.

²⁶ Vgl. Crawford 2023, S. 5.

Unter dem Begriff „Führung“ stehen in erster Linie die personenbezogenen und kommunikativen Aspekte im Vordergrund, während das Wort „Management“ vielmehr für die Organisation und ihre Strategien steht.²⁷ Außerdem existieren Unterschiede beim Beeinflussungsziel (Verhalten und Verhältnisse) sowie bei der Nutzung und Anwendung der jeweiligen Instrumentarien, die zur Beeinflussung eingesetzt werden.²⁸ Folglich lässt sich festhalten, dass „Management“ auch als „Führung“ zu interpretieren ist, sofern die personenbezogenen Aspekte im Mittelpunkt der Aussage stehen. Falls dies nicht der Fall ist, müssen beide Begriffe klar voneinander abgegrenzt werden.

Im Verlauf dieser Arbeit soll Führung als ein spezifischer sozialer Beeinflussungsprozess verstanden werden, so wie ihn Steyer bereits interpretierte.²⁹ Das Wort Management dient dabei nicht als Synonym für das Wort „Führung“, sondern soll die oben genannten sachbezogenen Aspekte widerspiegeln. Management soll als eine Form Institution oder Organisation betrachtet werden.³⁰

Des Weiteren existieren die Begrifflichkeiten „Leader“ und „Leadership“, welche im Zusammenhang mit dem Wort „Führung“ stehen. Inwiefern sich diese Begriffe voneinander abgrenzen oder gleichen, soll im nächsten Unterkapitel „Leadership – ein Synonym für das deutsche Wort „Führung“?“ diskutiert werden.

2.2 Leadership – ein Synonym für das deutsche Wort „Führung“?

Übersetzt man „Leadership“ in die deutsche Sprache, so wird von Führung gesprochen. Der Ursprung des Wortes „lead“ stammt aus dem Altenglischen Ausdruck „lithan“ und bedeutet so viel wie „gehen“ oder „reisen“. Der Begriff „Leadership“ führt wiederum auf „leith“ zurück, was „nach vorne gehen“, „über die Schwelle treten“ oder „in ein neues Gebiet gehen“ bedeutet. Diese Wortwurzeln sprechen dafür, dass das Loslassen vom Alten in das Neue die fundamentale Essenz jedes Führungsgeschehens darstellt.³¹ Die Recherche, welche im Folgendem zusammengefasst wird, zeigt auf, dass die englischsprachigen Definitionen für den Begriff „Leadership“ den deutschsprachi-

²⁷ Vgl. Lutschewitz 2020, S. 3.

²⁸ Vgl. Hoefert 2007, S. 32.

²⁹ Vgl. Steyrer 2009, S. 25.

³⁰ Vgl. Müller 1995, S. 1f.

³¹ Vgl. Lutschewitz 2020, S. 3.

gen Definitionen für das Wort „Führung“ in ihrer Bedeutung ähneln. Es gestaltet sich jedoch als herausfordernd, eine passende Definition für das Wort „Leadership“ zu finden.³² Laut Bennis gab es zum Ende des letzten Jahrhunderts bereits über 650 verschiedene Definitionen und auch Kellermann berichtete in seinem Interview mit Volkmann im Jahre 2012, dass die Anzahl von Begriffsklärungen auf ungefähr 1.400 gestiegen sei.³³ Auf der Suche nach einer geeigneten Definition für die vorliegende Arbeit wurde sich speziell auf die Erklärungen und Aussagen der renommierten Autoren und Forschern Bernard M. Bass, John P. Kotter und Joseph C. Rost fokussiert. Alle drei Persönlichkeiten haben im Bereich der Führung geforscht und einen wesentlichen Beitrag zum aktuellen Wissenstand geleistet. Jedoch teilen Bass, Kotter und Rost nicht dieselben Ansichten, wenn es um die Klärung des Begriffs „Leadership“ geht. Bass charakterisiert „Leadership“ als eine Form der Interaktion zwischen zwei oder mehr Mitgliedern einer Gruppe. Weiterhin vertritt Bass die Ansicht, dass „Leadership“ im Wesentlichen darin besteht, das zu realisieren, was der „Leader“ anstrebt. Kotter hingegen deutet „Leadership“ als die Fähigkeit, auf andere Personen Einfluss auszuüben, auch wenn er den Begriff „Einfluss“ nicht explizit in seiner Definition verwendet hat.³⁴ Vielmehr stellt er das Konzept des Einflusses dar, indem er Leadership wie folgt definiert: „the process of moving a group or groups in some direction through mostly non-coercive means.“³⁵ Rosts Erklärung von Leadership hebt sich durch die Betonung von Beziehungen von den zuvor genannten Definitionen ab. Gemäß Rosts Definition ist Leadership eine Einflussbeziehung zwischen der führenden Person und dem Geführten, die das Ziel verfolgt, Veränderungen herbeizuführen, die von beiden Seiten aus gewollt ist.³⁶ Die Definitionen von Rost und Kotter reflektieren insbesondere die Aussage von Yukl, die wörtlich im Abschnitt „Führung vs. Management“ zitiert wurde. In seiner Definition bezieht Yukl den Beeinflussungsprozess auf andere, sowie das Erreichen gemeinsamer Ziele.³⁷ Trotz der vorhandenen Parallelen zwischen den deutschen und englischen Definitionen wird in zahlreichen wissenschaftlichen Quellen eine Unterscheidung zwischen den Begriffen „Leadership“ und „Führung“ vorgenommen. Werden die vielen Diskussionen über Leadership und Führung analysiert und bewertet, so lässt

³² Vgl. Winston/Patterson 2006, S. 6.

³³ Vgl. Silva 2016, S. 1.

³⁴ Vgl. Rosari 2019, S. 18f.

³⁵ Kotter 1988, S. 16.

³⁶ Vgl. Rost 1993, S.102.

³⁷ Vgl. Yukl 2010, S. 26.

sich zusammenfassen, dass Leadership eine höhere Anforderung an Führungskräfte mit sich bringt als die eigentliche Führung.³⁸ Rosenstiel definiert Führung als eine „zielorientierte Einflussnahme“.³⁹ Das Wort Leadership umfasst jedoch noch weitreichendere Konzepte, denn „es geht beim Leadership darum, andere Menschen von etwas zu begeistern.“⁴⁰ Leadership bedeutet: „motivieren, inspirieren, Menschen und Organisationen in die Zukunft zu führen.“⁴¹

In der englischsprachigen Literatur wird verstärkt auf die Unterscheidung zwischen Management und Leadership hingewiesen. Auch hier gilt „Leadership ist mehr als Management.“⁴² Sowohl Bennis als auch Birch haben die Unterschiede zwischen Management und Leadership festgehalten. Speziell Birch verwies dabei auf die zwei archetypischen Führungsfiguren von Managern und Leadern. Zaleznik war mit großer Wahrscheinlichkeit der Erste, der auf den Unterschied zwischen Manager und Leader hingedeutet hat.⁴³ Jedoch war es John P. Kotter, der den Unterschied erstmals ausformulierte und den Managern folgende Eigenschaften zuschrieb: „Verwalten, erhalten, initiieren, den Status quo akzeptieren, auf Systeme fokussieren, sich auf Kontrolle verlassen, auf kurzfristige Erfolge aus sein, nach Wie und Wann fragen, sind rational und kontrolliert, haben die Bilanz im Auge, machen Dinge richtig und sind „Kopien“.“⁴⁴ Im Gegensatz dazu beschreibt Kotter Leader als Personen, die innovativ sind, den Status quo herausfordern, kreativ sind, sich auf die Menschen konzentrieren, Vertrauen aufbauen, langfristig denken, hinterfragen Ursachen und Ziele, zeigen Begeisterung und inspirieren andere, besitzen eine klare Vision, die richtigen Dinge tun und als „Originale“ agieren.⁴⁵

Aus Abbildung 1 lässt sich entnehmen, dass Leadership „Neues“ schafft und Management an bestehenden Paradigmen arbeitet. Laut Hinterhuber und Krauthammer umfasst Führung beispielsweise beide Begriffe, sowohl Management als auch

³⁸ Vgl. Grubendorfer 2012, S. 10.

³⁹ Rosenstiel 2006, S. 355.

⁴⁰ Grubendorfer 2012, S. 10.

⁴¹ Lutschewitz 2020, S. 3.

⁴² Fröse et al. 2019, S. 5.

⁴³ Vgl. ebd., S. 5

⁴⁴ Fröse et al. 2019, S. 5

⁴⁵ Vgl. ebd., S. 5f.

Leadership.⁴⁶ Führung kann demnach auch für das große Ganze stehen: Management und Leadership.



Abbildung 1: Die Einheit von Management und Leadership⁴⁷

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen kann festgehalten werden, dass der Begriff „Leadership“ im deutschen Kontext eine andere Bedeutung einnehmen kann und den Begriff „Führung“ nicht zwangsläufig ersetzt. Dennoch wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, eine klare Unterscheidung zwischen diesen beiden Begriffen vorzunehmen. Grund hierfür ist das potenzielle Risiko von Verwirrungen aufgrund unterschiedlicher Bedeutungen. Leadership soll grundsätzlich als Führung interpretiert werden, es sei denn, es wird explizit darauf hingewiesen, dass Leadership eine andere Bedeutung einnehmen soll. Führung soll weiterhin, wie in Kapitel 2.1 erläutert und definiert, interpretiert und nicht als umfassende Position betrachtet werden. Falls Führung als eine Synergie zwischen Management und Leadership verstanden werden soll, wird auch dies explizit betont.

⁴⁶ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2005, S. 17.

⁴⁷ Hinterhuber/Krauthammer 2005, S. 17.

2.3 Krisendeutung

Angesichts der wiederholenden Thematisierung des Begriffs „Krise“ ist es von Bedeutung, diesen Terminus zu konkretisieren und präzise zu beschreiben. Das Wort Krise hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt und wurde durch die Jahre durch verschiedene Einflüsse geprägt. Die Frage „Was heißt Krise heute?“ ist überaus komplex und kann nicht sofort beantwortet werden. Um diese Frage klären zu können, ist es von großer Relevanz, die grundlegende Bedeutung des Begriffs Krise zu klären.⁴⁸ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es keine wissenschaftliche Disziplin gibt, die das gesamte Zusammenspiel aus ökologischen, ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Aspekten in einer Definition umfassend reflektieren kann.⁴⁹ Die Auslegungen und Interpretationen aus dem Bereich der Betriebswirtschaft beziehungsweise Volkswirtschaft als auch der Soziologie bieten Unterstützung bei der Suche und Erarbeitung einer geeigneten Definition für den Begriffs. Die Auslegungen der genannten Disziplinen bilden die Grundlage für die richtige Interpretation des Begriffs „Krise“ im Zusammenhang mit der gegebenen Forschungsfrage. Eine „Krise“ kann aus gesellschaftlicher Sicht analysiert und charakterisiert werden. Allerdings existiert in der Soziologie kein einheitliches Verständnis des Begriffs „Krise“.⁵⁰ Aus diesem Grund ist es essenziell die historische Entwicklung und die Grundlagen des Begriffs zu beleuchten, um ein umfassendes Verständnis erhalten zu können. Dabei sollen die unterschiedlichen Auslegungen einer Krise aus soziologischer Perspektive dargestellt und mit der wirtschaftswissenschaftlichen Sicht verknüpft werden.

2.3.1 Grundlagen und Historizität des Begriffs

Das Wort „Krise“ hat seine Ursprünge im Altgriechischen und leitet sich vom Wort „krisis“ ab. Die Übersetzung dieses Substantivs in die deutsche Sprache beinhaltet die Substantive Streit, Urteil, Unterscheidung, Entscheidung oder Wendepunkt. Das komplementäre Verb "krínein", kann mit den deutschen Verben prüfen, trennen, scheiden, auswählen, entscheiden, streiten oder kämpfen übersetzt werden. Der Begriff Krise wurde zunächst ausschließlich im medizinischen Kontext verwendet und beschrieb die

⁴⁸ Vgl. Steg 2020, S. 423.

⁴⁹ Vgl. Bösch et al. 2020, S. 4.

⁵⁰ Vgl. Steg 2020, S. 427.

Phase des Krankheitsprozesses mit dem Kehrpunkt zur Genesung oder des Sterbens.⁵¹ Durch die richtige Entscheidung war es den Akteuren möglich, eine Heilung herbeizuführen. Dieser Ablauf lässt sich ebenfalls in den unterschiedlichen Krisensituationen beobachten. Werden die Herausforderungen einer Krise gemeistert, so bieten diese den Beteiligten durchaus verschiedene Perspektiven und Chancen. Das analytische Verständnis von Krisen bezieht sich auf die besonderen Gelegenheiten, die durch eine Krise aufkommen, darunter die Generierung von neuen Ideen und gesellschaftlichen oder technischen Innovationen.⁵²

Abbildung 2 veranschaulicht die Struktur einer Krise und deren theoretische Entwicklungsmöglichkeiten. Die Krise wird als Prozess dargestellt, welcher durch folgende Schritte gekennzeichnet ist:

- 1) Die Krise beginnt, indem ein gewöhnlicher Prozess meist unerwartet unterbrochen wird und diese Störung tendenziell negative Folgen mit sich bringt.
- 2) Zu diesem Zeitpunkt ist offen, wieso und wodurch diese Veränderung eingetreten ist.
- 3) Während der Krise ist ebenfalls unklar, ob und wann der Krisenzustand vorbei sein wird.
- 4) Und wenn ja, ob...
 - a) ...der Zustand sich verbessern wird (positive Lösung) oder...
 - b) ...der Zustand wieder hergestellt werden kann (Status quo ante) oder...
 - c) ...der Zustand sich verschlechtern wird (Negative Lösung) oder...
 - d) ...die Krise eine Katastrophe auslöst, wodurch weitere Krisen größeren Ausmaßes entstehen können.⁵³

Mertens interpretiert eine Krise grundlegend als eine nicht vorgesehene Unterbrechung beziehungsweise Störung einer etablierten Routine, die über einen bestimmten Zeitraum anhält. Eine Krise zielt darauf ab, ein neues Gleichgewicht zu erreichen, dessen Stabilität oder Instabilität jedoch ungewiss ist.⁵⁴

⁵¹ Vgl. ebd., S. 423.

⁵² Vgl. Bösch 2020, S. 4.

⁵³ Vgl. Merten 2013, S. 155.

⁵⁴ Vgl. ebd., S. 155.

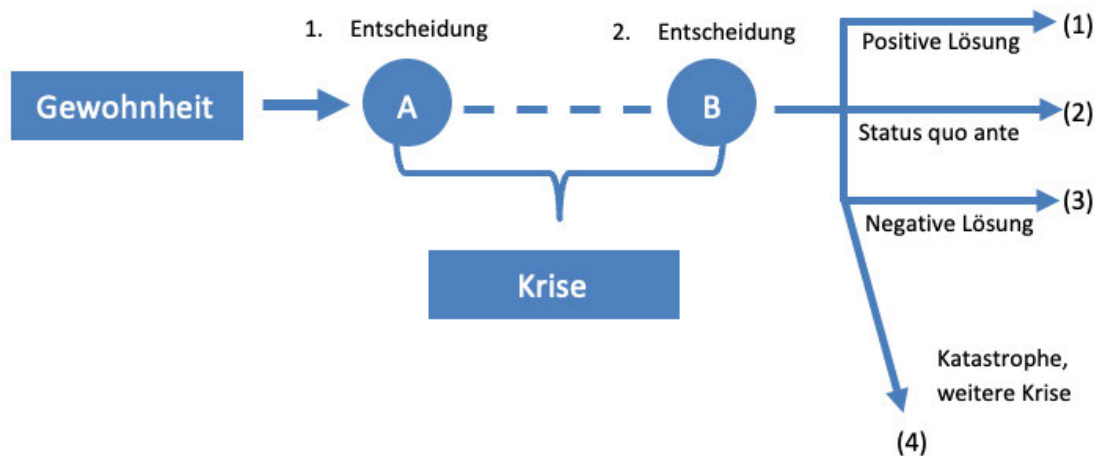


Abbildung 2: Die Struktur einer Krise⁵⁵

Die Krise zählt als Phänomen in modernen Gesellschaften und wurde ab dem 17. Jahrhundert zu einem zentralen Interpretament sowohl für politische Themen als auch für die Sozialgeschichte. Jean-Jacques Rousseau verknüpfte erstmals den Begriff der Krise mit politischen und sozialen Revolutionen. Durch diese Verbindung erfuhr der Begriff eine Neubewertung und legte damit den Grundstein für das analytische Verständnis von Krisen. Rousseau war der erste, der nicht nur über die potenziellen positiven oder negativen Entwicklungen nach einer Krise sprach, sondern auch über die Möglichkeit einer Revolution, die zur Schaffung einer neuen und verbesserten gesellschaftlichen Ordnung diente. Während der Amerikanischen und Französischen Revolution verbreitete sich der Begriff rasch und erhielt einen neuen modernen Sinn. Seit dem 19. Jahrhundert prägt nicht mehr allein der politische Kontext den Begriff der Krise, sondern vielmehr die Ökonomie. Dies führte zu einer Ausdehnung von Interpretationsmöglichkeiten bei der Verwendung des Begriffs „Krise“. Sogenannte Wirtschaftskrisen waren zu dieser Zeit keine Neuheiten, allerdings erhielten sie durch den Kapitalismus eine neue Ausprägung. Der moderne Kapitalismus, welcher sich zu dieser Zeit entwickelte, hatte einen großen Einfluss auf den Aufbau und das Schema einer ökonomi-

⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Merten 2013, S. 155.

schen Krise. Neben diesen strukturellen Wandlungen zeigten sich auch Veränderungen bei der Häufigkeit und in der Form solcher Krisen.⁵⁶

In der Volkswirtschaft wird von dem Begriff „Krise“ hauptsächlich Gebrauch gemacht, wenn eine konjunkturelle Veränderung vorliegt. Demgegenüber steht die betriebswirtschaftliche Auslegung, wobei hier die mikroökonomische Sicht im Mittelpunkt der Forschung liegt. Dies bedeutet, dass nicht die wirtschaftliche Gesamtheit analysiert wird, sondern vielmehr jedes selbständige Wirtschaftsunternehmen.⁵⁷ In der Betriebswirtschaft wird der Begriff Krise in den Zusammenhang mit der ökonomischen Einheit (einzelne Wirtschaftsunternehmen) gebracht, wodurch eine Verbindung der beiden Begriffe entsteht: die Unternehmenskrise. Die Betriebswirtschaft beschreibt das Wort „Krise“ im Allgemeinen „als [einen] Zustand eines Unternehmens, der seine Lebensfähigkeit infrage stellt. [...] Es handelt sich um einen ungewollten Prozess, in dessen Verlauf die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens sich so ungünstig entwickelt haben, dass seine Existenz akut bedroht ist.“⁵⁸ Soll das Wort „Krise“ in solch einem Kontext verstanden werden, so wird von einer Unternehmenskrise gesprochen. Insbesondere Karl Marx und Friedrich Engels untersuchten die ökonomischen Krisen, welche sich aus kapitalistisch geprägten Gesellschaften herauskristallisierten.⁵⁹ Marx und Engels waren diejenigen, die den ersten sozialwissenschaftlichen Begriff einer Systemkrise entwickelten. Krisen sind laut Marx und Engels ein wichtiger Bestandteil einer marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaft. Die immer wieder kehrenden Wirtschaftskrisen stellten die damalige Gesellschaft vor große Herausforderungen, die es zu überwinden galt. Doch nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Industrialisierung, Urbanisierung, Gründung von neuen politischen Vereinen, Parteien und Gewerkschaften, sowie der Zuspruch für demokratische Regierungen führte die damalige Gesellschaft an ihre Belastungsgrenzen. Aus diesen schwierigen Zeiten entwickelte sich die Soziologie, eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin, welche „aus dem Geist der Krise entstand.“⁶⁰ Ferner ist sie die Wissenschaft, die sich konkret mit dem Thema Krisen und ihren Ursachen und Zusammenhängen auseinandersetzt. Die Soziologie kann auch als „Krisenwissenschaft“ verstanden werden.⁶¹ Der

⁵⁶ Vgl. Steg 2020, S. 425.

⁵⁷ Vgl. Ehmke 2019, S. 116.

⁵⁸ Niering/Hillebrand 2022, S. 1.

⁵⁹ Vgl. Holzhauser et al. 2023, S. 2.

⁶⁰ Steg 2020, S. 426.

⁶¹ Vgl. ebd., S. 426.

erste Weltkrieg und die Weltwirtschaftskrise sorgten für große Probleme innerhalb der verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Die Nachwirkungen waren fatal und haben die Theoretiker sowie die Gesellschaft vor große Herausforderungen gestellt. Im Zentrum der bedeutendsten Krisen im 20. Jahrhundert standen der Nationalsozialismus, der Zweite Weltkrieg und der Holocaust. Alle drei genannten Ereignisse symbolisierten das Sinnbild einer Krise zu der damaligen Zeit.⁶²

Die Gesellschaft und die Zeit haben den Begriff der Krise geprägt, so dass sich die Art der Krise in ihrer Komplexität und Vernetzung verändert hat. Auch in den letzten Jahrzehnten unterlagen dem Begriff mehrere Definitionen, die das Wort Krise anders beschreiben. Nachfolgende Tabelle 1 soll dies verdeutlichen.⁶³

<i>Epoche</i>	<i>Definition</i>
(1) 1960 - 1970	<p>“An organizational crisis (1) threatens high-priority values of the organization, (2) presents a restricted amount of time in which a response can be made, and (3) is unexpected or unanticipated by the organization.”⁶⁴</p> <p>Eine organisatorische Krise (1) bedroht hochrangige Werte der Organisation, (2) bietet eine begrenzte Zeitspanne, in der eine Reaktion erfolgen kann, und (3) ist unerwartet oder nicht von der Organisation vorhergesehen.</p>
(2) 1970 - 1980	<p>“Crisis is “a situation in which goals are at stake that are of high importance to the system (=high valence) when the probability that these (necessary) goals will be achieved is (too) small.”⁶⁵</p> <p>Eine Krise ist "eine Situation, in der Ziele auf dem Spiel stehen, die für das System von hoher Bedeutung sind (=hohe Valenz), während die Wahrscheinlichkeit, dass diese (notwendigen) Ziele erreicht werden, (zu) gering ist.</p>
(3) 1980 - 1990	<p>„Crises are characterized by low probability/high consequence events that threaten the most fundamental goals of an organization.”⁶⁶</p> <p>Krisen sind durch Ereignisse mit geringer Wahrscheinlichkeit und hohen Folgen gekennzeichnet, die die wichtigsten Ziele einer Organisation bedrohen.</p>

⁶² Vgl. Holzhauser/Moebius/Ploder 2023, S. 2.

⁶³ Vgl. Riggio/Newstead 2023, S. 203.

⁶⁴ Hermann 1963, S. 64.

⁶⁵ Mulder et al. 1971, S. 21.

⁶⁶ Weick 1988, S. 305.

(4) 1990 - 2000	<p>“Crises are “high magnitude, require immediate attention, an element of surprise, the need for taking action, and are outside the organization’s [complete] control. An incident or event must pose a threat to the organization’s reputation and viability to be considered a crisis.”⁶⁷</p> <p>Krisen sind "von großem Ausmaß, erfordern sofortige Aufmerksamkeit, ein Überraschungsmoment, die Notwendigkeit, Maßnahmen zu ergreifen, und liegen außerhalb der [vollständigen] Kontrolle der Organisation. Ein Vorfall oder Ereignis muss eine Bedrohung für den Ruf und die Lebensfähigkeit der Organisation darstellen, um als Krise zu gelten.</p>
(5) 2000 - 2010	<p>“A crisis is “[a]ny emotionally charged situation that, once it becomes public, invites negative stakeholder reaction and thereby has the potential to threaten the financial wellbeing, reputation, or survival of the firm or some portion thereof.”⁶⁸</p> <p>Eine Krise ist "jede emotional aufgeladene Situation, die, sobald sie öffentlich wird, negative Reaktionen der Interessengruppen hervorruft und dadurch das finanzielle Wohlergehen, den Ruf oder das Überleben des Unternehmens oder eines Teils davon bedrohen kann.</p>
(6) 2010 - 2020	<p>“A crisis is “a rare, significant, and public situation that creates highly undesirable outcomes for the firm and its stakeholders. . .and requires immediate corrective action by firm leaders.”⁶⁹</p> <p>Eine Krise ist "eine seltene, bedeutende und öffentliche Situation, die für das Unternehmen und seine Stakeholder höchst unerwünschte Folgen hat...und sofortige Abhilfemaßnahmen der Unternehmensleitung erfordert.</p>
(7) Seit 2020	<p>“Crises are “events that are perceived by leaders and organizational stakeholders as unexpected, highly salient, and potentially disruptive.”⁷⁰</p> <p>Krisen sind "Ereignisse, die von Führungskräften und Interessenvertretern der Organisation als unerwartet, hochgradig auffällig und potenziell störend wahrgenommen werden.</p>

Tabelle 1: Definitionsentwicklung des Begriffs "Krise"⁷¹

⁶⁷ Pearson/Mitroff 1993, S. 49.

⁶⁸ James/Wooten 2005, S. 142.

⁶⁹ James et al. 2011, S. 461.

⁷⁰ Wu et al. 2021, S. 2.

⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Riggio/Newstead 2023, S. 204.

Die in der Tabelle genannten Beispiele reflektieren besonders die betriebswirtschaftlichen Auslegungen einer Krise, da die Organisation und/oder das Unternehmen im Zentrum aller aufgezählten Definitionen steht. Jede oben aufgelistete Interpretation des Begriffs beschreibt die Krise als eine Situation, die negative Auswirkungen auf die jeweiligen Interessengruppen und Ziele hat. Hervorzuheben ist die Definition von James, Wooten und Dushek (6), die zum einen den Krisenbegriff spezifizieren, aber auch die Notwendigkeit erkennen, dass Führungspersonen auf Krisensituationen reagieren und diesen entgegenwirken müssen.⁷² Welche Maßnahmen dafür eingesetzt werden können, soll in dieser Arbeit zusammengetragen werden. Fokussiert wird sich im Folgenden, wie bereits zu Beginn dieser Arbeit beschrieben, auf sogenannte Wirtschaftskrisen, welche im nächsten Unterkapitel genauer definiert werden sollen. Aus soziologischer Sicht ist die Krise eine „breite öffentliche Wahrnehmung bedrohlicher gesellschaftlicher Herausforderungen, die unmittelbare grundlegende Entscheidungen und Veränderungen zu ihrer Lösung verlangen.“⁷³ Dabei steht die Entwicklung der Gesellschaft im Zentrum der Krise. Die gegebenen Hindernisse tragen maßgeblich zur sozialen Reproduktion und Transformation bei.⁷⁴ Gesellschaftliche Krisen können aber auch als „Zusammenhaltskrisen“⁷⁵ bezeichnet werden, denn der gesellschaftliche Zusammenhalt nimmt in solchen Situationen einen besonderen Stellenwert ein. Krisen, welche sich aus dem öffentlichen Geschehen entwickeln, werden oftmals durch Medien, politische Entscheidungen oder soziale Bewegungen geschaffen und beeinflusst.⁷⁶ Konträr zur wirtschaftlichen Disziplin konzentriert sich die Soziologie auf die Weiterentwicklung der Menschheit und verweist auf die möglichen Verbesserungen nach einer Krise. Die Frage „Was bedeutet Krise heute?“, die zu Beginn dieses Kapitels gestellt wurde, kann jedoch nur bedingt von der „Krisenwissenschaft“, der Soziologie, beantwortet werden. Mit dieser Frage muss sich die Soziologie stetig auseinandersetzen und die Deutung des Begriffs neu bewerten. Sicher ist jedoch, dass Krisen weiterhin als gesellschaftliches relevantes Phänomen gelten.⁷⁷

Eine Verknüpfung beider Krisendimensionen wird in der Theorie als eine multiple Krise beschrieben, denn oft bewirkt eine Krise die Entstehung einer anderen Krise, was

⁷² Vgl. James et al. 2011, S. 461.

⁷³ Bösch 2020, S. 5.

⁷⁴ Vgl. Steg 2018, S. 183.

⁷⁵ Salheiser et al. 2020, S. 195.

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 195.

⁷⁷ Vgl. Steg 2020, S. 433.

schließlich zu einem komplexen Krisenszenario führt.⁷⁸ Zahlreiche empirische Studien belegen, dass Wirtschaftskrisen einen enormen Einfluss auf das soziale Geschehen eines Landes haben, darunter auch auf die Arbeitslosigkeit, die wiederum eine große Armutswelle auslöst.⁷⁹ Daraus lässt sich folgern, dass die gesellschaftliche Krise im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise steht und es wichtig ist, beide Krisendimensionen bei der Bearbeitung der Forschungsfrage zu berücksichtigen. Der Begriff Krise soll dahingehend wie folgt verstanden werden:

Krisen sind unerwartete Ereignisse, welche die Gesellschaft vor große Herausforderungen stellen. Diese ungewöhnlichen, entscheidenden und öffentlichen Situationen bringen für Wirtschaftsunternehmen unerwünschte Folgen mit sich, die sich wiederum negativ auf die volkswirtschaftliche und soziale Lage auswirken.⁸⁰ Dabei ist zu beachten, dass diese Krisen global auftreten und das Potenzial mitbringen, Unternehmenskrisen hervorzurufen.

2.3.2 Die Wirtschaftskrise

Nachdem der Begriff der Krise bereits analysiert und diskutiert wurde, folgt nun eine Darstellung und Deutung des Begriffs „Wirtschaftskrise“.

Die Finanzkrise, welche im Jahr 2007/2008 ausbrach, markierte den Höhepunkt in einer Reihe von wiederkehrenden Wirtschaftskrisen seit den 1980er Jahren.⁸¹ Die Stabilität und das Vertrauen in das Banken- und Versicherungssystem wurde aufgrund der plötzlichen Insolvenz von Lehman Brothers negativ beeinträchtigt. Dies hatte zur Folge, dass die Nachfrage von Krediten sowohl von Seiten der Finanzinstitute als auch privaten Haushalte stagnierte, was den Schock im Finanzsystem erheblich verstärkte.⁸² Knapp zwölf Jahre später standen viele Länder einer schwerwiegenderen Krise gegenüber. Auf globaler Ebene hat die rapide Ausbreitung des Coronavirus dafür gesorgt, dass viele Staaten in eine Wirtschaftskrise rutschten. Die Schließung durch behördliche Anordnungen von Unternehmen und Restaurants sowie dem Einzelhandel

⁷⁸ Vgl. Brocchi 2022, S. 164.

⁷⁹ Vgl. Aschauer 2017, S. 5.

⁸⁰ Vgl. Bösch 2020, S. 5; Vgl. James et al. 2011, S. 461.

⁸¹ Vgl. Graßmann 2022, S. 1.

⁸² Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2008, S. 1.

trugen unter anderem dazu bei, dass sich die wirtschaftliche Lage drastisch verschlechterte. Lieferengpässe, eingeschränkte Arbeitskapazitäten und eine rückläufige Nachfrage haben Industrieunternehmen zu einer wirtschaftlichen Rezession beigetragen. Die Wirtschaft drohte zusammenzubrechen.⁸³

Beide oben aufgeführten Szenarien repräsentieren das Bild einer globalen Wirtschaftskrise, wie auch nachfolgender Absatz verdeutlicht und belegt. Die Finanzkrise von 2007/2008 wird in sämtlichen wissenschaftlichen Quellen als Beispiel genannt und untersucht. Um Beispiele zu nennen: Karl Farmer und Engelbert Stockhammer, beide Professoren im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, interpretieren unabhängig voneinander die Finanzkrise als Auslöser und stufen jene Krise als eine Art von Wirtschaftskrise ein.⁸⁴ Die Corona Pandemie, welche zwar nicht direkt in das wirtschaftliche Geschehen eingegriffen aber dieses negativ beeinflusst hat, zählt als einer der größten Wirtschaftskrisen dieses Jahrhunderts. In diesem Zusammenhang wird die Pandemie als externer Schock beschrieben, welcher sich auf die Nachfrage und Produktion von Waren ausgewirkt und schließlich eine Wirtschaftskrise verursacht hat.⁸⁵ Dies zeigt wiederum, dass eine wirtschaftliche Krise auch durch äußere Faktoren herbeigeführt und andere Krisensituationen hervorrufen kann, wodurch eine multiple Krise entsteht. Grundsätzlich kann die Wirtschaftskrise jedoch wie folgt beschrieben werden:

Eine Wirtschaftskrise ist „eine schnelle negative Veränderung des wirtschaftlichen Rahmens. Hierbei werden Einrichtungen und Handlungen, die der planvollen Deckung des menschlichen Bedarfs dienen, eingeschränkt. Eine Wirtschaftskrise kann sowohl durch menschliches Versagen, als auch durch Naturkatastrophen verursacht werden. Dabei kann sie langfristige Auswirkungen auf den Finanzmarkt, die Wechselkurse, das Bruttosozialprodukt oder den Arbeitsmarkt haben.“⁸⁶

Es ist anzumerken, dass die in der Definition genannten Bereiche miteinander verknüpft sind und eine Entwicklung in den einzelnen Sektoren zu einer Verbesserung oder Verschlechterung der Situation führen kann.⁸⁷

⁸³ Vgl. Demary et al. 2020, S. 1.

⁸⁴ Vgl. Farmer/Mestel 2012, S. 23; Vgl. Stockhammer 2011, S. 378f.

⁸⁵ Vgl. Peterson 2020, S. 13f.

⁸⁶ Mahlbacher/Schön 2009, S. 9f.

⁸⁷ Vgl. ebd., S. 10.

Eine Wirtschaftskrise wird demnach allen Krisen, welche die ökonomische Lage des Landes direkt beeinträchtigen, übergeordnet. So auch die Finanzkrise, die wiederum als eine Form der Wirtschaftskrise angesehen wird. Im Gegensatz dazu stellt die Pandemie keine spezifische Ausführung einer Wirtschaftskrise dar, da sie nicht aus dem wirtschaftlichen Geschehen heraus entstanden ist, sondern als externer Faktor eine solche Krise verursacht hat. Wie bereits erläutert, kann die Pandemie vielmehr als eine multiple Krise dargestellt werden, die mehrere Krisen hervorruft.

2.4 Das Krisenmanagement

Krisen sind in ihrer Erscheinung äußerst komplex und dynamisch. Um diese meistern zu können, ist es von großer Bedeutung unmittelbar auf die Herausforderungen einer Krise zu reagieren. Ein flexibles und adaptives Krisenmanagement erweist sich als äußerst effektiv, wenn problematische Situationen innerhalb und außerhalb einer Organisation auftreten, die schnellstmöglich bewältigt werden müssen.⁸⁸ Seit den 70er Jahren wird in der Betriebswirtschaft und Literatur von dem Begriff „Krisenmanagement“ Gebrauch gemacht.⁸⁹ Der Begriff Krisenmanagement beschreibt die Vorbereitung eines Managementprozesses, welcher im Zusammenhang mit Krisensituationen aufkommt. Die im Zuge dessen angewandten Methoden reduzieren effektiv die Auswirkungen einer Krise und unterstützen Führungspersonen in turbulenten Zeiten. Das Krisenmanagement erstreckt sich über alle Unternehmensbereiche hinweg: die Betriebsführung, das Marketing, die Öffentlichkeitsarbeit, den Vertrieb und die Rechtsabteilung. Zugleich werden Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle durch das Krisenmanagement beeinflusst und geprägt.⁹⁰ Das Ziel des Krisenmanagements ist es, Lösungswege zu entwickeln, um Entscheidungsträgern die Befähigung zu geben sinnvolle Schritte einzuleiten. Durch einen geeigneten Ansatz ist es Organisationen möglich in ihre Ausgangssituation zurückzukehren und die Krise erfolgreich zu überwinden.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Marczoch 2022, S. 169.

⁸⁹ Vgl. Krystek 2002, S. 97.

⁹⁰ Vgl. Alas/Gao 2012, S. 5.

⁹¹ Vgl. Abdalla et al. 2021, S. 1

3 Analyse von Führungskonzepten

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Aufgabenbereiche und theoretischen Ansätze von Führungspersonen beleuchtet werden. Während der Analyse sollen die verschiedenen Ansätze dargestellt und ausgewählte Theorien erläutert werden.

Die in Abbildung 3 dargestellte Grafik zeigt eine Zeitleiste, wie sich die Führungsansätze im Laufe der Zeit entwickelt haben.

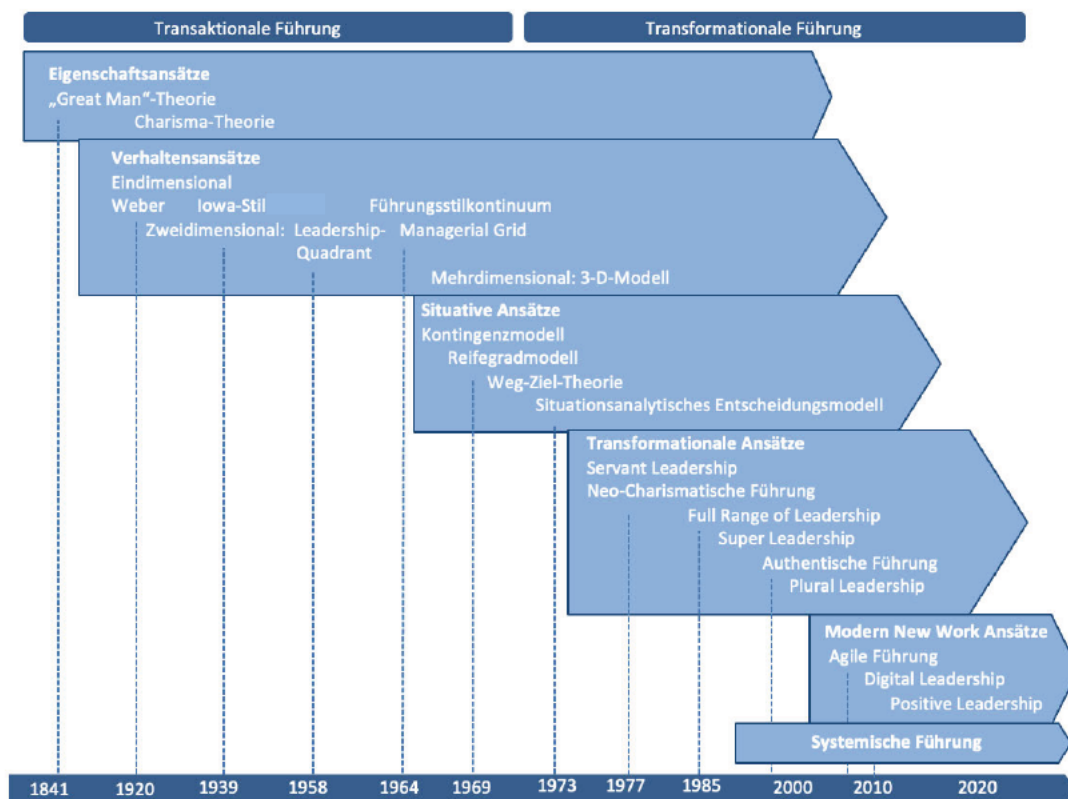


Abbildung 3: Führungstheorien im chronologischen Überblick⁹²

Diese Abbildung dient der Orientierung und bildet die Basis der zu erläuternden Führungsansätze. Es wird sich im Folgenden auf diese Abbildung fokussiert, da sie einen Großteil der bedeutendsten Führungsansätze widerspiegelt und den aktuellen Forschungsstand abbildet. Diese Erkenntnis resultiert aus der durchgeführten Literatur-

⁹² Schirmer/Woydt 2023, S. 184.

recherche. Die Struktur in der Abbildung ermöglicht eine systematische Untersuchung von diversen Führungsansätzen, wodurch komplexe Zusammenhänge in der Forschung besser erfasst und zugeordnet werden können. In dieser Grafik fungieren der Eigenschaftsansatz, Verhaltensansatz, Situative Ansatz, Transformationale Ansatz, New Work Ansatz und Systematische Ansatz als übergeordnete Kategorien für die verschiedenen Herangehensweisen. Diese Oberkategorien dienen als Grundlage für die nachfolgende Analyse.

3.1 Eigenschaftsbasierter Ansatz

Die Eigenschaftsbasierten Ansätze beziehen ihren Erfolg aus den Charaktereigenschaften der Führungsperson. Das heißt, die führende Person und ihre Persönlichkeit stehen im Zentrum dieser Theorien und es wird angenommen, dass Führungskräfte mit der Fähigkeit geboren werden andere Menschen zu leiten.⁹³ Unter der Prämisse dieser Feststellung ergibt sich ein „diskriminierendes Gesellschaftsbild, das Menschen dauerhaft in Führende und Geführte einteilt.“⁹⁴ Auch Hans Jürgen Eysenck, ein bekannter Psychologe, zweifelt beispielsweise daran, ob Menschen sich Kreativität aneignen können.⁹⁵ Bei Berücksichtigung der Tatsache, dass 60% von den befragten Führungskräften in einer Studie der IBM angegeben haben, dass Kreativität als einer der entschiedensten Qualitäten einer Führungskraft gilt, erlangt die oben aufgeführte Annahme eine bedeutende Relevanz.⁹⁶

Great-Man-Theorie:

Die von Thomas Carlyle entwickelte „great man theory“ legte den Grundstein für den Eigenschaftsbasierten Ansatz. Das Ziel dieser Theorie besteht darin, eine optimale Kombination aus Charaktereigenschaften zu identifizieren, um das Abbild einer effizienten und geeigneten Führungsperson zu erhalten.⁹⁷ Zu Beginn des 20. Jahrhundert lag der Fokus aller Führungsansätze einzig und allein auf den Eigenschaften einer

⁹³ Vgl. Niggemeier 2020, S. 76.

⁹⁴ Schirmer/Woydt 2023, S. 184.

⁹⁵ Vgl. Eysenck 1995, S. 286

⁹⁶ Vgl. IBM 2010, S. 24

⁹⁷ Vgl. Benmira/Agboola 2021, S. 3

Führungsperson⁹⁸. Viele Theoretiker fanden Anschluss an der Theorie von Carlyle, so wie auch Francis Galton, der die „great man theory“ weiterentwickelte.⁹⁹ Der Schwerpunkt lag zu Beginn auf den physischen Eigenschaften wie Größe, Stärke und Gesundheit. Durch zahlreiche Forschungsergebnisse wurden diese allerdings um Persönlichkeitsmerkmalen wie Intelligenz, Willensstärke und Entschlusskraft ergänzt.¹⁰⁰ Stogdill analysierte über 100 eigenschaftstheoretische Studien und kam zu dem Entschluss, dass die aufgeführten Eigenschaften in Abbildung 4 von großer Bedeutung sind, um einen Führungserfolg erzielen zu können.¹⁰¹



Abbildung 4: Führungseigenschaften in der "great man theory"¹⁰²

Charismatische Führung:

Neben der „great man theory“ hat sich auch die Theorie der charismatischen Führung durchgesetzt und die darauffolgenden Forschungsansätze erheblich beeinflusst.¹⁰³ Die Ansätze des charismatischen Führens basieren auf den Ergebnissen von Max Weber zum Thema Legitimation von Herrschaft.¹⁰⁴ Charisma ist eine Signalisierung von Werten, Symbolen und Emotionen. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Führungsperson einen Einfluss auf ihre Anhänger hat oder nicht, da das Signalisieren von Idealen und der Beeinflussungsprozess zwei unterschiedliche Schemata darstellen. Es entsteht in

⁹⁸ Vgl. Deshwal/Ali 2020, S. 39.

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 39.

¹⁰⁰ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 186.

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 186.

¹⁰² Eigene Darstellung in Anlehnung an Stogdill 1948, S. 35ff.

¹⁰³ Vgl. Judge et al. 2006, S. 203.

¹⁰⁴ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 188.

der Theorie erst dann eine charismatische Wirkung, wenn die Führungspersönlichkeit Werte und Endzustände vermittelt, die eine Resonanz in der Kollektivität findet.¹⁰⁵ Durch die Ausstrahlung von Charisma kann zu einem bestimmten Zeitpunkt eine große Menschenmenge angesprochen und bewegt werden. Führungskräfte mit jener Strahlkraft verfügen laut Weber über eine „göttliche Gabe“.¹⁰⁶ Charismatische Führungspersonen unterziehen sich folgenden Verhaltensmustern: Festlegung von Zielen, Vermittlung von Kompetenzen und Erfolg, Darstellung eines Vorbilds, Anregung und Motivation der Mitarbeiter sowie das Erwecken von Vertrauen. Durch die aufgezählten Handlungen soll eine Bindung in Bezug auf Zuneigung, Loyalität und Engagement zur Gefolgschaft aufgebaut werden. Dieses Prinzip wird verfolgt, um das Vertrauen seitens der Mitarbeiter zu gewinnen und die nötige Unterstützung dieser zu erlangen.¹⁰⁷ Aus der charismatischen Führung ergibt sich konkret eine Problematik: Es existiert keine Nachfolge, wenn die charismatische Führungskraft aus einer Organisation austritt. Ein Unternehmen wäre beispielsweise in solch einem Fall von einer einzelnen Person abhängig. Wie von Max Weber beschrieben, ist die charismatische Führung in ihrer Struktur instabil und birgt die Gefahr der Vergänglichkeit, sofern keine weiteren Erfolge verzeichnet werden.¹⁰⁸

3.2 Verhaltensansatz

Verfolgt eine Führungskraft nun das Prinzip des Verhaltens- bzw. Führungsstilansatzes, so soll sie einem Coach gleichen, der seine Mitarbeiter stetig motiviert. Es besteht die Annahme, dass ein personenorientierter oder partizipativer Führungsstil im Gegensatz zu einem aufgabenorientierten oder autoritären Führungsverhalten eine effektivere Wirkung erzeugt.¹⁰⁹ Es stehen nicht mehr die Persönlichkeitseigenschaften im Vordergrund, „sondern das bewusste und reflektierte Handeln der Führungskräfte in Form der Art und Weise des Umgangs mit den Mitarbeitenden.“¹¹⁰ Innerhalb des Verhaltensan-

¹⁰⁵ Vgl. Meslec et al. 2020, S. 2.

¹⁰⁶ Vgl. Furtner 2016, S. 1.

¹⁰⁷ Vgl. Heyna/Fittkau 2021, S. 4.

¹⁰⁸ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 189f.

¹⁰⁹ Vgl. Klaus/Schneider 2016, S. 190.

¹¹⁰ Schirmer/Woydt 2023, S. 190.

satzes existieren mehrere Theorien, hierbei wird zwischen eindimensionalen, zweidimensionalen und mehrdimensionalen Ansätzen unterschieden.¹¹¹

Führungsstilkontinuum:

Das Führungsstilkontinuum repräsentiert einen eindimensionalen Ansatz. Tannenbaum und Schmidt entwickelten einen Führungsentwurf, der sich von Führungsorientierung bis hin zu Gefolgschaftsorientierung erstreckt. Das Führungskontinuum umfasst dabei insgesamt sieben verschiedene Formate des Führungsverhaltens.¹¹² Führungskräfte, die sich an einem Ende des Kontinuums befinden, geben ihren Mitarbeitern klare Anweisungen. Am entgegengesetzten Ende stehen Führungspersonen, die sich selbst aus der Verantwortung ziehen und diese an die gesamte Gruppe abgeben. Daraus kann gefolgert werden, dass dem Team von links nach rechts mehr Freiheit gewährt und gleichzeitig weniger Autorität ausgeübt wird.¹¹³ Abbildung 5 stellt ein solches Kontinuum dar.

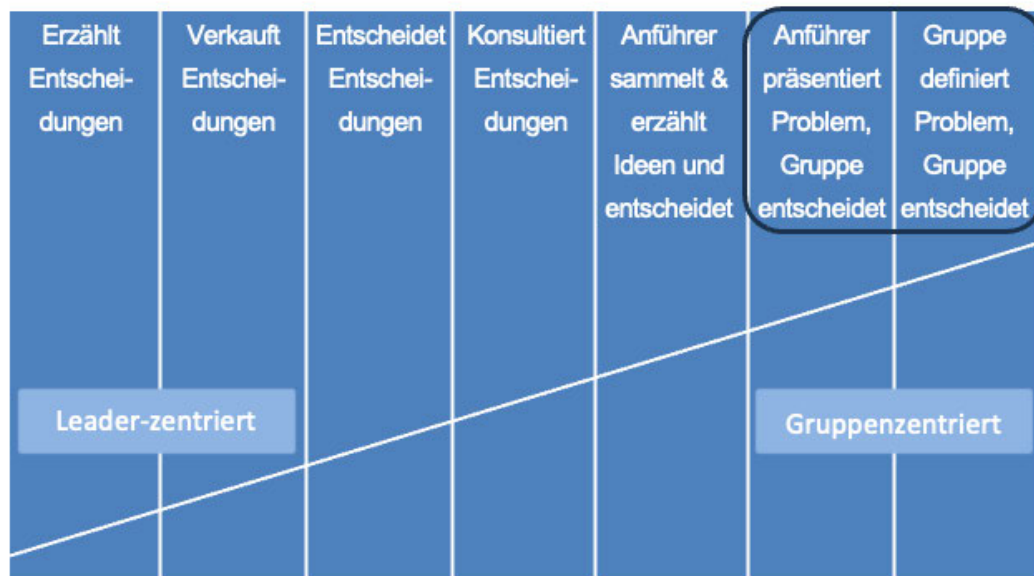


Abbildung 5: Führungskontinuum nach Schmidt und Tannenbaum¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. ebd. S. 190.

¹¹² Vgl. Rybnikova/Lang 2020, S. 145.

¹¹³ Vgl. Helmold 2020, S. 59.

¹¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Helmold 2020, S.59.

Die ersten beiden Verhaltensformen, von links aus betrachtet, sind „leader-zentriert“, dies bedeutet, dass die Gruppe keinen Einfluss auf die Entscheidungen der Führungskraft haben und der Leader im Zentrum der Gruppe steht. In den meisten Fällen befinden sich Führungskräfte in der Mitte beider Extrempunkte. Hierbei treffen zwar die Führungskräfte selbst ihre Entscheidungen, gehen aber gleichzeitig auf ihre Gruppenmitglieder ein und lassen sich, je nach Verhaltensform, von diesen beraten. Bewegen sich Führungskräfte auf der rechten Seite des Kontinuums, so verfolgen sie einen „gruppenzentrierten“ Führungsansatz. Bei dieser Art von Führung werden Entscheidungen nicht mehr präsentiert, sondern viel mehr das Problem zur Diskussion gestellt. Der Entscheidungsprozess wird von der Gruppe durchgeführt, obwohl die Führungskraft dennoch als einzelne Person in der Verantwortung steht. Der Gruppe wird dadurch ein Gefühl von Motivation, Vertrauen und Freiheit vermittelt.¹¹⁵

Die Managerial-Grid-Theorie:

Die Managerial-Grid-Theorie konzentriert sich nicht nur auf eine Dimension der Führung, sondern behandelt gleich zwei Bereiche: die Sorge um die Produktion und die Sorge um die Mitarbeiter.¹¹⁶ Blake und Mouton entwickelten ein Managementraster, die die zwei genannten Dimensionen berücksichtigt (siehe Abbildung 6). Jeder Kreis, der in Abbildung 6 zu sehen ist, soll einen bestimmten Führungsstil darstellen. Hierbei wird der 1,1 Führungsstil auch „verarmtes Management“ genannt, da die Führungskraft dazu neigt, lediglich Arbeit an Mitarbeiter zu verteilen, ohne sie weiter zu involvieren oder zu unterstützen. Dieser Führungsstil zielt darauf ab, Mitarbeiter nicht zu verlieren aber auch nicht zu motivieren. Der 9,1-Stil, auch als „Aufgabenmanagement“ bekannt, widmet sich der Produktion und nicht den Mitarbeitern. Arbeitsabläufe werden effizient gestaltet und Arbeitsbedingungen angepasst, um den bestmöglichen Produktionsprozess zu erhalten. Bei dem Führungsstil 9,1, welcher auch als „Country-Club-Management“ bezeichnet wird, stehen die Gefühle und das Wohlbefinden der Mitarbeiter an erster Stelle. Dies führt wiederum zu einem angenehmen Betriebsklima und Arbeitstempo. Der 5,5-Stil spiegelt das Mittelmanagement wider. Die Führungsperson geht davon aus, dass es einen inhärenten Konflikt zwischen den Bereichen Produktion und Mitarbeiter gibt. Bei diesem Führungsstil können Leistungen von Mitarbeitern nur

¹¹⁵ Vgl. ebd. S. 59ff.

¹¹⁶ Vgl. Bashir et al. 2022, S. 130.

erzielt werden, wenn ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Arbeitsanforderungen und der Anerkennung der Mitarbeiter vorhanden ist. Der 9,9-Stil wird als der optimale Führungsstil beschrieben. Er wird auch „Teammanagement“ genannt und konzentriert sich auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Es wird angenommen, dass die Ziele der Menschen mit den Zielen der Organisation einher gehen und demnach kein Konflikt zwischen Mitarbeitern und Produktion aufkommt. Somit können Beziehungen aufgebaut werden, die auf einem gegenseitigen Respekt und Vertrauen basieren.¹¹⁷

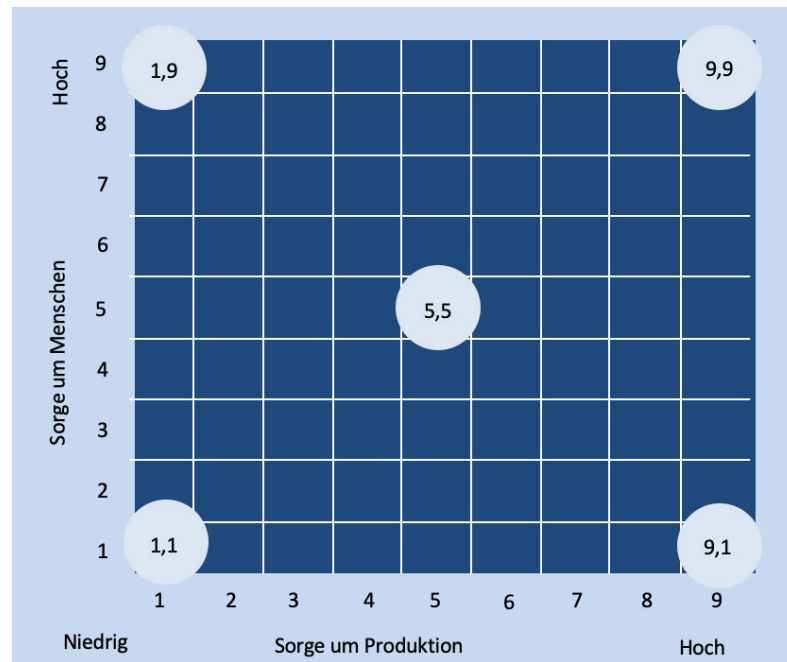


Abbildung 6: Managerial Grid nach Blake und Mouton¹¹⁸

Das 3D-Modell von Reddin:

Das 3D-Modell von Reddin zeigt eine weitere Theorie innerhalb des Verhaltensansatzes. Sie erweitert die bereits beschriebenen zwei Dimensionen von Mitarbeiterführung und Produktion um die Effektivität von Führungskräften. Reddin entwickelte das 3D-Konzept auf Basis der Ohio-Studien und dem Führungsverhaltensgitter. Die vier Eckfelder im Managerial Grid lieferten ihm ein Fundament, um seinen eigenen Führungsstil-Quadranten zu entwickeln.¹¹⁹ Dieser setzt sich aus vier Grundlegenden Stilen zur

¹¹⁷ Vgl. Sarla 2020, S. 3; Vgl. Burke 2018, S. 161.

¹¹⁸ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Burke 2018, S. 161.

¹¹⁹ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 199.

Mitarbeiterführung zusammen: „**Verfahrensstil** (wenig Aufgaben-, wenig Mitarbeiterorientierung), **Beziehungsstil** (wenig Aufgaben-, viel Mitarbeiterorientierung), **Aufgabenstil** (viel Aufgaben-, wenig Mitarbeiterorientierung) und **Integrationsstil** (viel Aufgaben-, viel Mitarbeiterorientierung).“¹²⁰ Neben den zwei Dimensionen der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung charakterisierte Reddin auch die Führungsperson anhand ihres Führungsstils und bezog dies in seine Betrachtungen mit ein. Der Erfolg des Führungsstils ist von der jeweiligen Situation abhängig und kann sich sowohl positiv als auch negativ auswirken.¹²¹ Um dies anhand eines Beispiels zu demonstrieren:

Ein **Macher** ist ein engagierter, entscheidungsfähiger Mensch, der Initiative ergreift. Er wird besonders wegen seiner fachlichen Expertise wertgeschätzt, wodurch die Mitarbeiter dazu bewegt werden, in seinem Interesse zu agieren. Der **Macher** resultiert aus einer hohen Effektivität des Aufgabenstils. Der **Autokrat** resultiert jedoch aus einer niedrigen Effektivität des Aufgabenstils, denn er verfolgt das Ziel, die genannten Aufgaben bestmöglich zu bearbeiten. Dabei geht er autoritär vor und gibt seinen Mitarbeitern direkte Anweisungen. Es existiert keine Vertrauensbasis zwischen dem Führenden und den Mitarbeitern, dies kompensiert er durch Kontrolle.¹²²

Reddin stellte außerdem klar, dass kein einzelner Führungsansatz fähig ist, allen Situationen gerecht zu werden. Er ist der Überzeugung, dass unterschiedliche Situationen verschiedene Führungsstile und Verhaltensweisen erfordern.¹²³ Ferner formulierte er drei Fähigkeiten, die Führungskräfte besitzen müssen, um effektiv führen zu können.¹²⁴ Führungspersonen müssen eine Sensibilität für die gegebene Situation entwickeln. Dies bedeutet, dass Führungskräfte die Umstände richtig einschätzen und anhand dieser einen passenden Führungsstil annehmen. Als zweite Fähigkeit beschreibt er die Flexibilität im Führungsverhalten. Führungskräfte müssen dazu fähig sein, ihre Verhaltensweisen an die verschiedenen Führungsvarianten anzupassen. Neben den bereits genannten Eigenschaften erweist sich laut Reddin auch die Gestaltungsfähigkeit als ein wichtiger Schlüsselfaktor. Führungspersonen müssen die Fähigkeit besitzen, eine Führungssituation in gewisser Maßen zu beeinflussen, um positive Veränderungen

¹²⁰ Schirmer/Woydt 2023, S. 199.

¹²¹ Vgl. Hammann 2009, S. 100.

¹²² Vgl. Träger 2021, S. 149f.

¹²³ Vgl. ebd. S. 150.

¹²⁴ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 200.

herbeizuführen.¹²⁵ Reddin erfasste und reflektierte als erste Person, dass die äußeren Umstände und inneren Zustände eines Unternehmens den Führungsstil maßgeblich beeinflussen. Mit seiner Theorie markierte er den Übergang zu den situativen Theorien und legte einen bedeutsamen Grundstein für den weiteren Forschungsverlauf.¹²⁶

3.3 Situationsansatz

Die Basis des Situationsansatzes bilden die Ergebnisse der Konsistenztheorie von Klaus Grawe, die eigentlich im Rahmen der Psychotherapieforschung entwickelt wurde.¹²⁷ Im Zentrum der Konsistenztheorie stehen die menschlichen Bedürfnisse, wodurch ein dynamischer, systembasierter Ansatz entstand. Das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Gefolgschaft wird in das Führungsverständnis integriert und verarbeitet.¹²⁸ Die Konsistenztheorie beinhaltet vier neurobiologische Ebenen des psychischen Denkens. Das Streben nach Konsistenz von neuronalen und psychischen Abläufen ist die erste Ebene und gleichzeitig allen anderen Ebenen übergeordnet und verkörpert das „Herzstück“ dieser Theorie. Die zweite Ebene beinhaltet die Grundbedürfnisse, die entstehen, wenn Menschen Handlungen ausüben. Menschen agieren in ihrem eigenen Interesse und versuchen ihre eigenen Bedürfnisse durch ihre Tätigkeiten zu befriedigen. Dabei stehen folgende Interessen im Vordergrund ihrer Handlungen: „das Bedürfnis nach Bindung, das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle, das Bedürfnis nach Selbsterhöhung und Selbstschutz und das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung.“¹²⁹ Die dritte Ebene erläutert den motivationalen Hintergrund und wie diese durch die oben aufgezählten Grundbedürfnisse befriedigt werden können. Die vierte und letzte Ebene setzt sich mit dem Erleben und Verhalten auseinander. Es wird auf dieser Ebene reflektiert, ob die Bedürfnisse befriedigt beziehungsweise vor Verletzungen geschützt wurden. Die definierten Grundbedürfnisse von Grawe sind in vielen verschiedenen Theorien berücksichtigt und ergänzt worden.¹³⁰

¹²⁵ Vgl. ebd. S. 200.

¹²⁶ Vgl. ebd. S. 200.

¹²⁷ Vgl. Benetka 2020, S. 132ff.

¹²⁸ Vgl. McHale 2022, S.70.

¹²⁹ Benetka 2020, S. 133.

¹³⁰ Vgl. ebd. S. 132f.

Das SCARF-Modell:

Das SCARF-Modell von Rock beruht beispielsweise auf den genannten Grundbedürfnissen von Grawe. Das neurowissenschaftliche Modell stützt sich auf die psychischen Belohnungen und Bedrohungen eines Menschen und wird zur Führungsentwicklung eingesetzt.¹³¹ Das Akronym SCARF beinhaltet folgende Wörter: **Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness**. Die genannten Qualitäten bieten sowohl Mitarbeitern als auch Führungspersonen die Möglichkeit Bedrohungsreaktionen zu reduzieren und stattdessen die Reaktion auf eine Belohnung zu fördern.¹³² Das Wort **Status** steht in diesem Fall für die soziale Bewertung und Reputation. Die **Gewissheit** impliziert die Kenntnis darüber, was künftig geschehen wird, während das Wort **Autonomie** die unabhängige Entscheidungskraft darstellt. Die **Beziehung** beschreibt die diversen sozialen Verbindungen zu anderen Personen, wohingegen die **Fairness** das genaue Verhältnis bewertet und Aufschluss darüber gibt, ob dieses als gerecht empfunden wird.¹³³ In einer qualitativen Untersuchung wurde das Modell von Rock evaluiert. Im Zuge dessen wurden insgesamt 69 Personen interviewt. Das Ergebnis zeigt, dass eine Abhängigkeit der fünf Bereiche des SCARF-Modells existiert. Der Führungsstil und das Verhalten der Führungskraft beeinflussen die soziopsychologischen Erfahrungen der Mitarbeiter. Des Weiteren müssen Führungspersonen Leistungen und Entwicklungen von Mitarbeitern wahrnehmen und diese bei der Verfolgung von Zielen unterstützen. Erst durch diesen Prozess ist es möglich den Status von Mitarbeitern zu fördern und ihnen ein Gefühl der Wertschätzung zu vermitteln. Der Punkt Sicherheit spielt aus der Sicht von Mitarbeitern eine wichtige Rolle und sollte von Führungspersonen nicht außer Acht gelassen werden. Das Gefühl von Sicherheit kann erst hergestellt werden, wenn Vertrauen gegenüber der Führungsebene existiert. Ein vertrauensvoller Umgang ist laut der Studie essenziell, um eine gute und harmonische Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufbauen zu können. Die Fairness entsteht, laut Beteiligten der Studie, durch eine objektive Bewertung der Führungsperson und den damit verbundenen wertorientierten Entscheidungen. Ferner wurde in dieser Studie festgestellt, dass eine Veränderung allgemein als eine Art Bedrohung wahrgenommen wird. Die Mitarbeiter sehen ihren bislang erzielten Status in Gefahr und empfinden große Unsicher-

¹³¹ Vgl. Campbell 2022, S.

¹³² Vgl. Rock 2009, S. 5.

¹³³ Vgl. Sharma et. al. 2020, S. 630f.

heiten gegenüber einem Wandel. Anpassungen können Auswirkungen auf die Autonomie haben und diese dahingehend verringern oder erhöhen. Ebenso werden zwischenmenschliche Beziehungen in Frage gestellt und die Sensibilität für das Gefühl von Gleichberechtigung steigt.¹³⁴ Insgesamt können nachfolgenden Erkenntnisse aus der Studie gezogen werden. Um erfolgreich zu führen, ist es essenziell, seine Mitarbeiter moralisch zu unterstützen und zu motivieren. Neben der moralischen Unterstützung ist ein transparenter Informationsaustausch besonders in Zeiten von Veränderungen entscheidend und sollte unter anderem Aufschluss auf die möglichen Perspektiven geben. Ein weiterer wichtiger Faktor, welcher laut Studie entscheidend ist, um erfolgreich führen zu können, manifestiert die stetige Anerkennung der Leistung von Mitarbeitern. Neben der Wertschätzung der geleisteten Arbeit müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter in ihrer Arbeit und in ihrer Position fördern.¹³⁵

Das Reifegradmodell:

Bevor die neuropsychologischen Aspekte überhaupt erforscht wurden, entwickelte Hersey zusammen mit Blanchard den ersten Ansatz zur situativen Führung, der als *Situatives Führungsmodell* oder auch *Reifegradmodell* genannt bekannt wurde.¹³⁶ „Die Frage „Was für eine Führungskraft bin ich?“ wird ersetzt durch „Wann braucht es welchen Führungsstil?“¹³⁷ Diese Entwicklung kann durch die These von Ken Blanchard begründet werden „in the past a leader was a boss. Today's leaders must be partners with their people. They no longer can lead solely based on positional power.“¹³⁸ In dem Modell von Hersey und Blanchard rücken die Faktoren Motivation und Fähigkeit ins Zentrum. Das Reifegradmodell wurde Anfang der 70er Jahre entwickelt und ist ein sehr beliebtes Führungsmodell, da es in der Praxis immer noch äußerst gefragt ist.¹³⁹ Das Modell entwickelte sich stets weiter, bis sich schließlich die Form in Abbildung 7 und die auf der nächsten Seite aufgelisteten Reifegrade herauskristallisierten. Im Fokus dieses Modells stehen die verschiedenen Reifegrade des Mitarbeiters. Mitarbeiter, welche sich im Reifegrad 1 befinden, sind wenig motiviert und besitzen nahezu keine

¹³⁴ Vgl. ebd. S. 633.

¹³⁵ Vgl. ebd. S. 633.

¹³⁶ Vgl. Rehman et al. 2020, S. 40.

¹³⁷ Borchers 2021, S. 94.

¹³⁸ Achouri 2015, S. 184.

¹³⁹ Vgl. Andriof 2023, S. 11.

Fähigkeiten. Der Reifegrad 2 beschreibt einen Mitarbeiter, welcher zwar hochmotiviert arbeitet, jedoch nicht die Fähigkeiten besitzt, die Aufgabe allein zu bewältigen. Mitarbeiter mit dem Reifegrad 3 verfügen die Fähigkeit eigenständig Aufgaben und Probleme zu lösen, finden allerdings wenig bis keine Motivation an ihrer Tätigkeit. Mitarbeiter, die sowohl hoch motiviert agieren als auch über verschiedene Fähigkeiten verfügen, können dem Reifegrad 4 zugeordnet werden.¹⁴⁰

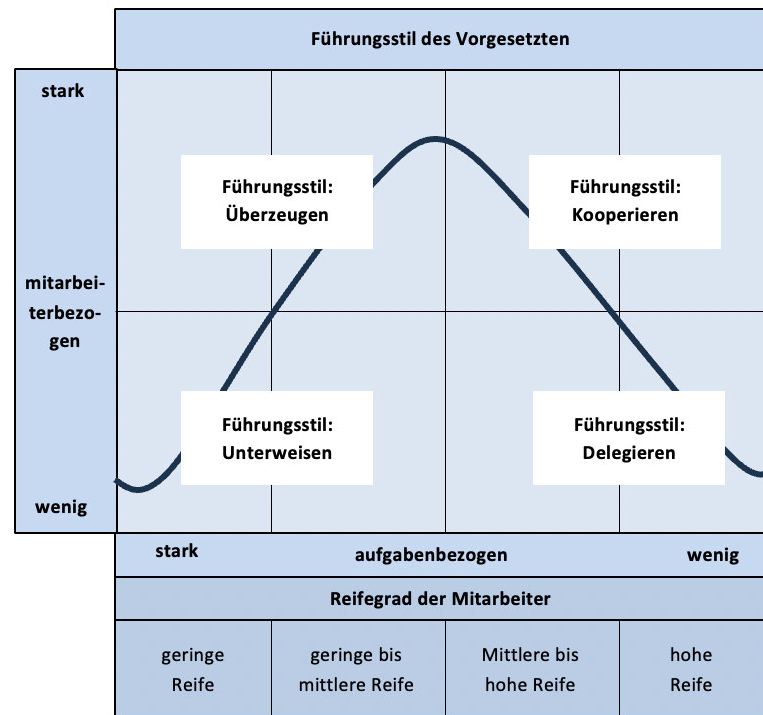


Abbildung 7: Das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard¹⁴¹

Jeder Reifegrad bedarf einem eigenen Führungsstil. Angefangen bei dem Reifegrad Nummer 1, müssen Führungskräfte klare und kontrollierte Anweisungen geben („**telling-style**“ – **Unterweisen**). Die fehlenden Fähigkeiten und Motivation sollen durch einen tendenziell autoritären Führungsstil aufgebaut werden. Mitarbeiter, die über keine Fähigkeiten besitzen aber sehr motiviert sind, sollten grundsätzlich von ihrer Führungskraft überzeugt werden („**selling-style**“ – **Verkaufen**). Durch diesen Führungsstil werden Motivationspotenziale angesprochen, die wiederum zu einer Steigerung der

¹⁴⁰ Vgl. Erpf/Witzthum 2020, S. 130.

¹⁴¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Franken 2010, S. 317.

Qualifikationen auf Seiten der Mitarbeiter führt. Liegt das Problem nicht an der mangelnden Fähigkeit, sondern vielmehr an der fehlenden Motivation, so befindet sich der Mitarbeiter im Reifegradprozess Nummer 3. Die Führungskraft muss nun mit dem Mitarbeiter kooperieren („**participating-style**“ - **Partizipieren**). Die Beziehung zum Mitarbeiter muss ausgebaut und verstärkt werden. Dadurch können Kompetenzmängel behoben und motivationale Probleme gelöst werden. Im letzten Reifegrad Nummer 4 sind die Mitarbeiter fähig, selbstständig Aufgaben zu erledigen. Bei diesem Grad der Mitarbeiterreife sollten sich Führungskräfte primär in der Lage befinden zu delegieren („**delegating-style**“ – **Delegieren**). Das Ziel jeder Führungskraft ist es laut dem Modell seine Mitarbeiter in Richtung Reifegrad Nummer 4 zu fördern.¹⁴²

Das 7-Phasen-Modell:

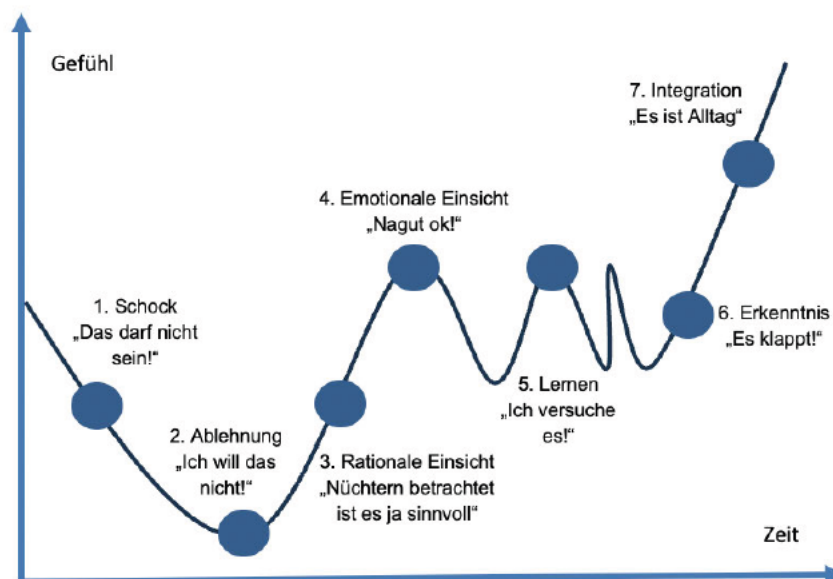
Neben dem Reifegradmodell existieren noch weitere Führungsansätze, die sich auf unterschiedliche Situationen und Probleme konzentrieren. Während im Reifegradmodell die Entwicklung der Mitarbeiter zentral ist, fokussiert sich das 7-Phasen-Modell von Streich auf die verschiedenen Reaktionsmuster von Mitarbeitern, die während eines Veränderungsprozesses aufkommen. Richard K. Streich ist einer der anerkanntesten Autoren im deutschsprachigen Raum, wenn es um das Thema „Change Management“ geht.¹⁴³ Sein Modell beschreibt den Prozess der Akzeptanz gegenüber einer Veränderung, wodurch sich insgesamt 7 verschiedene Phasen ableiten lassen. Abbildung 8 skizziert in diesem Zusammenhang den emotionalen Verlauf und stellt die verschiedenen Phasen dar. In der nachfolgenden Tabelle (Tabelle 2) wird näher auf die verschiedenen Phasen eingegangen.

Phase 1: Schock	Die erste Reaktion auf Veränderungen ist meist verbunden mit einem Schock. Daraus ergibt sich die Tatsache, dass Veränderungen erstmals nicht rational betrachtet werden können.
Phase 2: Ablehnung	Im zweiten Moment folgt eine starke Ablehnung gegenüber der Veränderung. Es wird schlecht über die Veränderung gesprochen.

¹⁴² Vgl. Franken 2010, S. 271f.

¹⁴³ Vgl. Domenico 2023, S. 25f.

Phase 3: Rationale Einsicht	Erst nachdem die Mitarbeiter Einsicht zeigen, dass die Veränderung nicht verhindert werden kann, beginnt der Prozess sich rational mit der Veränderung und Vorteilen auseinanderzusetzen.
Phase 4: Emotionale Einsicht	Diese Phase ist entscheidend, denn zu diesem Zeitpunkt des Prozesses fangen die Mitarbeiter an, sich mit der Veränderung anzufreunden und ihr gegenüber offener zu werden.
Phase 5: Lernen	Die Veränderung wurde angenommen und es wird angefangen mit der Veränderung zu leben.
Phase 6: Erkenntnis	Sobald die ersten Erfolge durch die Veränderung erzielt wurden, wird die Veränderung schrittweise in den Alltag integriert.
Phase 7: Integration	In der letzten Phase dieses Prozesses wird die Veränderung als selbstverständlich angesehen.

Tabelle 2: Die sieben Phasen der Akzeptanz nach Streich¹⁴⁴Abbildung 8: 7-Phasen-Modell nach Streich¹⁴⁵¹⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lindner 2022, S. 23ff.

Wird das 7-Phasen-Modell und das Reifegradmodell in einen Ansatz zusammengetragen, so entsteht ein effektives Führungskonzept, welches in Zeiten der Veränderung angewendet werden kann. Die sieben Phasen von Streich werden für dieses Modell herangezogen und der passende Führungsstil für jede Phase mit Hilfe des Reifegradmodells bestimmt.¹⁴⁶ Das Modell kann wie folgt dargestellt werden (Abbildung 9).

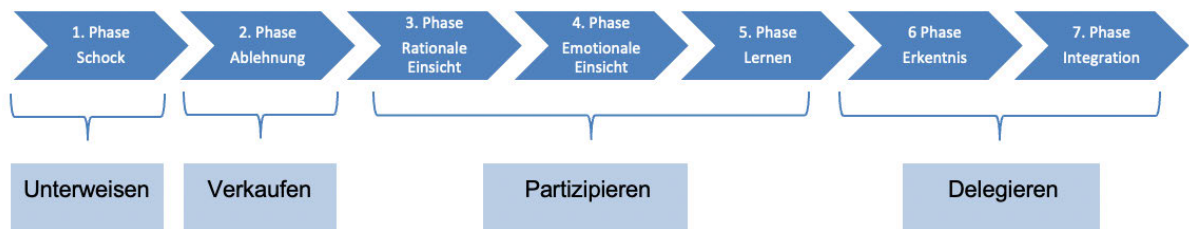


Abbildung 9: Idealtypische Führungsstile entlang der sieben Phasen eines Veränderungsprojekts¹⁴⁷

In einer Fallstudie des Schweizerischen Gehörlosenbundes wurde festgestellt, dass unter Verwendung dieses Konzepts, Erfolge im Veränderungsprozess erzielt werden. Die Verknüpfung beider Modelle bietet Führungskräften eine gute Orientierung und zeigt ihnen, in welcher Stufe des Prozesses sie sich befinden und auch, wann sie welchen Führungsstil einsetzen können.¹⁴⁸

Insgesamt knüpfen die situativen Führungsansätze an die eigenschafts- und verhaltensorientierten Ansätze und vervollständigen sie in ihrer Theorie. Sie berücksichtigen dabei die ausgesprochene Kritik an den vorherigen Modellen und implizieren, dass ein Führungsstil an die Situation angepasst werden muss.¹⁴⁹

3.4 Transformationaler Ansatz

„Abgelöst“ wurden die situativen Ansätze durch die transformationale Führung und den damit verbundenen Theorien. Die Transformationale Führung kann auch als „Erweite-

¹⁴⁵ Lindner 2022, S.24.

¹⁴⁶ Vgl. Erpf/Witzthum 2020, S. 130.

¹⁴⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Erpf/Witzthum 2020, S. 136ff.

¹⁴⁸ Vgl. Erpf/Witzthum 2020, S. 133f.

¹⁴⁹ Vgl. Jensen 2022, S. 131.

rung der transaktionalen Führung¹⁵⁰ verstanden werden. Der Gedanke zur Entwicklung des transformationalen Ansatzes entstand durch die in den 60er Jahren immer größer werdende und zentrale Diskussion über die zwei Begriffe „Management“ und „Leadership“.¹⁵¹ Wie bereits in den theoretischen Grundlagen erläutert, kann die Bedeutung von Führung beiden Begriffen übergeordnet werden. Im Zuge der Diskussion wurde der Begriff Management jedoch als eine steuernde, planende und koordinierende Rolle, die sich mit den vorhandenen Ressourcen und Budgets auseinandersetzt, angesehen. Mit dem Begriff Leadership rückten vielmehr die personenbezogenen Aufgaben in den Vordergrund, wodurch der Begriff „Leadership“ beziehungsweise „Führung“ eine neue Bedeutung erhielt.¹⁵² „Führende“ oder auch „Leader“ sollen ihre Konzentration verstärkt auf ihre Mitarbeiter richten und sie bei ihrer Arbeit motivieren sowie inspirieren. Dahingehend sollen transformational geprägte Führungspersonen das Potenzial besitzen, ihre Anhänger zu verändern, indem sie ihre Mitarbeiter integrieren und ihre eigenen Bedürfnisse zurückstellen.¹⁵³ Kotter analysierte die damalige Führungssituation und kam zu dem Entschluss, „dass viele Unternehmen „overmanaged“ aber „underleaded“ seien.“¹⁵⁴ Dies bedeutet, dass der personenbezogenen Führung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Die dargestellte Problematik erkannte Bass und entwickelte eine Theorie zur transformationalen Führung.¹⁵⁵ Es wurde sich bewusst für die Abkehr von transaktionalen Führungsmodellen entschieden, um die emotionalen Kompetenzen einer Führungskraft hervorzuheben und den zielbewussten Beeinflussungsprozess zu fördern.¹⁵⁶ Zwar findet innerhalb der transaktionalen Führung eine Beeinflussung statt, allerdings wird diese über die extrinsische Motivation der Mitarbeiter gesteuert, indem das Verhalten der Mitarbeiter belohnt wird. Dieses Vorgehen löst keine zielgerichtete Beeinflussung aus, wie es in der transformationalen Führung angestrebt wird. Mit Hilfe der transformationalen Führung sollen die Mitarbeiter in einer bestimmten Art und Weise geprägt werden, sodass am Ende des Prozesses die Interessen des Teams und der Organisation als die eigenen interpretiert werden. Durch diesen Vorgang können kollektive Visionen geschaffen und die Arbeitsleistung gesteigert

¹⁵⁰ Vgl. Fittkau et al. 2023, S. 24.

¹⁵¹ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 214.

¹⁵² Vgl. ebd. S. 214.

¹⁵³ Vgl. Asbari/Santoso/Prasetya 2020, S. 12.

¹⁵⁴ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 214.

¹⁵⁵ Vgl. Fittkau/Müller/Juffa 2023, S. 23.

¹⁵⁶ Vgl. ebd. S. 215.

gert werden.¹⁵⁷ Die vier Säulen der transformationalen Führung stellen die vier „I’s“ da. Bass und Avolio beschreiben diese wie folgt: Idealized Influence (idealistischer Einfluss), Inspirational Motivation (inspirierende Motivation), Intellectual Stimulation (intellektuelle Stimulierung) und Individualized Consideration (individuelle Unterstützung).¹⁵⁸

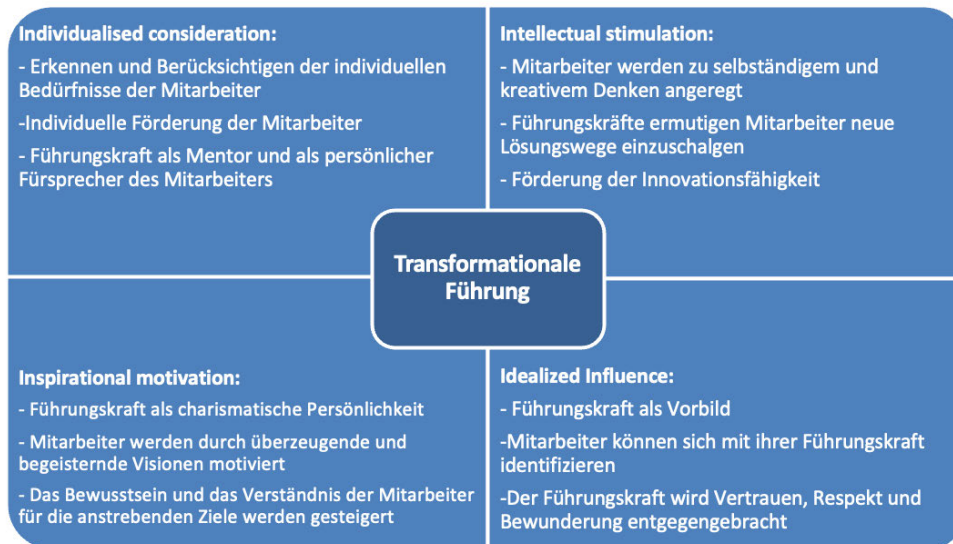


Abbildung 10: Komponenten der transformationalen Führung nach Bass & Avolio¹⁵⁹

Verschiedenste Studienergebnisse zeigen auf, dass die transformationale Führung durchaus Erfolge verzeichnet.¹⁶⁰ Nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit kann dahingehend gesteigert werden, sondern viel wichtiger, die Führungskraft erzielt durch diesen Ansatz eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter.¹⁶¹ Aus einer Studie geht hervor, dass Mitarbeiter durch die Einhaltung der vier „I’s“ stetig motiviert werden und der Anteil der Eigeninitiative zunimmt. Insgesamt führt dieser Führungsstil dazu, dass Mitarbeiter ihre Stärken herausfiltern und nutzen können, um sich letztlich selbst zu führen.¹⁶² Auch die soeben angesprochene Selbstführung spielt im transformationalen Ansatz eine wichtige Rolle.¹⁶³ Studienergebnisse unterstreichen die Wichtigkeit der Selbstführung von

¹⁵⁷ Vgl. Pressbooks, www.pressbooks.pub, [Stand: 25.12.2023].

¹⁵⁸ Jensen 2022, S. 131.

¹⁵⁹ Jensen 2022, S.132.

¹⁶⁰ Vgl. Heyna/Fittkau 2021, S. 28f.

¹⁶¹ Vgl. ebd. S. 28.

¹⁶² Vgl. Bakker et al. 2023, S. 707.

¹⁶³ Vgl. Klasmeier et al. 2021, S. 20.

Mitarbeitern in Organisationen.¹⁶⁴ Es existiert ein Zusammenhang zwischen der Selbstführung, der Kreativität und der Innovationskraft. Die Selbstführung beeinflusst den internen Einflussprozess, wodurch Eigenschaften und innere Zustände entwickelt werden können, die wiederum zu einer Steigerung von Kreativität und Erfindungsgabe führen.¹⁶⁵

Super Leadership:

Um die Idee und Theorie der Selbstführung noch besser nachvollziehen zu können, wird das Modell von Manz und Sims herangezogen und genauer analysiert. Bei diesem Modell schlüpft die Führungsperson in die Rolle eines „Superleaders“.¹⁶⁶ Dies bedeutet, dass die Führungsperson als Vorbild agiert und das „Self-Leadership“-Prinzip vorlebt.¹⁶⁷



Abbildung 11: Sieben-Stufen-Prozess des Super Leaderships¹⁶⁸

¹⁶⁴ Vgl. Harari et al. 2019, S. 916.

¹⁶⁵ Vgl. Knotts et al. 2021, S. 282.

¹⁶⁶ Vgl. Niggemeier 2020, S. 104.

¹⁶⁷ Vgl. Treier 2019, S. 466.

¹⁶⁸ Schirmer/Woydt 2023, S. 227.

Der Begriff „Self-Leadership“ beschreibt die „bewusste Beeinflussung der eigenen Gedankenwelt, der inneren Haltungen und der Gefühlswelt, des gesamten Handlungsspektrums und der Lernprozesse, um die eigenen [...] Potenziale zur vollen Wirkung zu bringen.“¹⁶⁹ Um die Selbstführung auf seine Mitarbeiter anwenden zu können, formulierte Manz zusammen mit Sims einen siebenstufigen Prozess, der in Abbildung 11 dargestellt wird. „Self Leadership“ durch „Super Leadership“ ist dann erreicht, wenn sich die Mitarbeitenden ihre Aufgaben und Informationen selbst suchen, Entscheidungen selbst, kompetent und passend zur Unternehmensstrategie treffen.“¹⁷⁰

3.5 New Work Ansatz

„Wir alle befinden uns auf dem Weg nach New Work“¹⁷¹

Die stetige Entwicklung, insbesondere im Bereich der Technologie, hat eine tiefgreifende Wirkung auf das Leben der Menschen. Innovationen, wie das Internet, die künstliche Intelligenz, das maschinelle Lernen und die Big-Data-Analytik haben die Organisationsstrukturen, Arbeitsbeziehungen, Strategien, Arbeitstechniken und Führungsformen maßgeblich geprägt.¹⁷² Im Zuge der Digitalisierung und den damit verbundenen Herausforderungen wurde „New Work“ zu einem neuen Leitbegriff.¹⁷³ Das Zukunftsinstitut stufte „New Work“ als neuen Megatrend ein und ordnet diesem folgende Begriffe zu: Plattformökonomie, das lebenslange Lernen, Co-Working, Open Innovation, Female Leadership und Remote Work.¹⁷⁴ Durch die aufkommenden, strukturellen Veränderungen, die aufkamen, und der Entwicklung von „New Work“, organisieren sich Organisationen und Führungskräfte um. Flexibilität, Agilität, Geschwindigkeit, Kollaboration und Croudworking stellen die neuen Anforderungen der Führungsebene da.¹⁷⁵ Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können wurden neue Führungsansätze entwickelt, welche die Fähigkeiten von Führungskräften in Be-

¹⁶⁹ Wallner/Völkl 2017, S. 37.

¹⁷⁰ Schirmer/Woydt 2023, S. 227.

¹⁷¹ Hackl 2017, S. 6.

¹⁷² Vgl. Chatterjee et al. 2023, S. 2.

¹⁷³ Vgl. Seibold/Murgler 2022, S. 3.

¹⁷⁴ Vgl. Helmold et al. 2023, S. 27.

¹⁷⁵ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 238.

zug auf die Digitalisierung ausbauen und gleichzeitig die traditionellen Führungseigenschaften und -fähigkeiten miteinbeziehen.¹⁷⁶

Agile Führung:

Die agile Führung ist ein wichtiger Bestandteil der neuen und modernen Führung und entspricht einem multidimensionalen Führungskonzept.¹⁷⁷ agile Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeitern statt sie zu kontrollieren, übergeben Verantwortung statt Anweisungen zu verteilen und vertreten das Konzept der Zusammenarbeit.¹⁷⁸ Sieben Prinzipien prägen die agile Führung: Veränderungen begrüßen, Heterogene Teams bilden, Eigenverantwortlichkeit fördern, direkte Kommunikation fördern und vorleben, für nachhaltiges Arbeitspensum sorgen, Teams zur Selbstorganisation führen.¹⁷⁹ Die Realität muss akzeptiert werden, um schnellstmöglich auf Veränderungen reagieren zu können. Entscheidungen sollten im Zuge von Neuerungen überdacht und an die Rahmenbedingungen angepasst werden. Das Führungsverhalten sollte abhängig von der Situation sein. Zudem muss die Führungskraft in der Lage sein, heterogene Teams zu bilden, die sich im stetigen Austausch befinden. Durch die Bildung sogenannter „Cross-functional Teams“ können übergreifende Kompetenzen gesammelt werden. Die agile Führung lebt von dem Vertrauensvorsprung seitens der Führungskraft und der Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitern. Führungskräfte müssen die Eigenverantwortlichkeit fördern und ihren Mitarbeitern einen Vertrauensvorsprung gewähren. Die indirekte Kommunikation hat sich in vielen Unternehmen etabliert, allerdings ist eine direkte Kommunikation am effektivsten und effizientesten. Die direkte Kommunikation ist ein wichtiges Merkmal der agilen Führung, denn Führungskräfte sollten eine direkte Kommunikation stets vorleben und ihre Mitarbeiter dazu auffordern dasselbe zu tun. Agile Führungsansätze fordern und fördern ein nachhaltiges Arbeitspensum. Führungskräfte müssen die psychische Gesundheit der Mitarbeiter über die wirtschaftlichen Ziele setzen und die Belastbarkeitsgrenze im Auge behalten. Die Selbstorganisation beziehungsweise Selbstführung von Mitarbeitern liefert oftmals die besten Aufgabenergebnisse. Führungskräfte sollten demnach ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten sich selbst zu organisieren. Eine regelmäßige Reflexion der Leistungen von

¹⁷⁶ Vgl. Al-Habsi et al. 2022, S.169.

¹⁷⁷ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 240.

¹⁷⁸ Vgl. Glück 2020, S.183.

¹⁷⁹ Vgl. Preußig/Sichart 2019, S. 26-31.

Mitarbeitern wird in der agilen Führung vorausgesetzt, um Verbesserungen herbeiführen zu können.¹⁸⁰ Eine agile Führungskraft verinnerlicht die aufgelisteten Prinzipien und führt seine Mitarbeiter nach diesen. Dabei steht das Interesse der Mitarbeiter und der Organisation über den eigenen. Die Realisierung der gemeinsam definierten Vision ist das große Ziel, welches die Führungskraft anstrebt. Hierbei werden Störfaktoren von der Führungsperson bestmöglich beseitigt und die Sinnhaftigkeit der Arbeit sowie der Fortschritt im Bearbeitungsprozess aufgezeigt.¹⁸¹ Ausschlaggebend für den Erfolg einer agilen Transformation ist, laut einer qualitativen Befragung von Gren und Lindman, die Anpassungsfähigkeit der Führungskraft an den Reifegrad des Teams. Zudem ist entscheidend, ob die Führende Person in der Lage ist, verschiedenste Individuen in ein Team zu integrieren beziehungsweise ein passendes Team zusammenzuführen.¹⁸²

Positive Leadership Ansatz:

Eine weitere moderne Führungstheorie ist die des „Positive Leadership Ansatzes“, welche, sowie die agile Führung auch, den Grundgedanken hinter dem New Work Konzept verfolgt. Das Wohlbefinden und die Sinnerfüllung der Mitarbeiter stehen im Zentrum dieser Theorie.¹⁸³ Positive Führungskräfte verurteilen ihre Mitarbeiter nicht anhand ihrer Fehler und Schwächen, sondern versuchen diesen auf den Grund zu gehen und die Ursache dafür zu klären. Genauso ist es ihr Auftrag die Teammitglieder zu ermutigen, sich eigenständig weiterzuentwickeln, damit ihre fachlichen Kompetenzen ausgebaut und bessere Ergebnisse erzielt werden können.¹⁸⁴ Es ist wichtig, dass Führungskräfte positiv eingestellt sind, um diese Energie an ihre Mitarbeiter weitergeben zu können. Optimistisch gestimmte Führungskräfte besitzen die Fähigkeit, die Einstellung der Gefolgschaft positiv zu beeinflussen.¹⁸⁵ Auch eine kürzlich veröffentlichte Studie aus dem Jahr 2023 zeigt auf, dass es wichtig ist, eine positiv gestimmte Teamatmosphäre zu schaffen. Um dies zu erreichen, sollte die Beziehung zwischen den einzelnen Teammitgliedern gefördert werden. Die Kommunikation untereinander ist dabei entscheidend und sollte von der Führungskraft entsprechend vorgelebt wer-

¹⁸⁰ Vgl. ebd., S. 26-31.

¹⁸¹ Vgl. Dahm/Esters 2023, S. 19.

¹⁸² Vgl. Gren/Lindman 2020, S. 192.

¹⁸³ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 251.

¹⁸⁴ Vgl. Hübler 2022, S. 7.

¹⁸⁵ Vgl. Eliot 2020, S. 411f.

den. Werden die genannten Aspekte berücksichtigt, so ist es möglich die emotionalen Erfahrungen der Mitarbeiter zu steigern. Durch die Erhöhung von positiven Erfahrungen kann unter anderem das Engagement, die Beziehung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter ausgebaut werden.¹⁸⁶ Menschen gelingt es am besten ein positives Mindset aufzubauen, wenn sie sich auf ihre Stärken konzentrieren, positive Gefühle wahrnehmen und ihren Sinn des Lebens erkennen.¹⁸⁷ Aus der „Broaden and build theory“ geht hervor, dass positive Emotionen einen Prozess in Gang setzen, der dazu führt, dass neue Sichtweisen wahrgenommen und Fähigkeiten ausgebaut werden können.¹⁸⁸ Abbildung 12 stellt einen solchen Prozess bildlich dar.

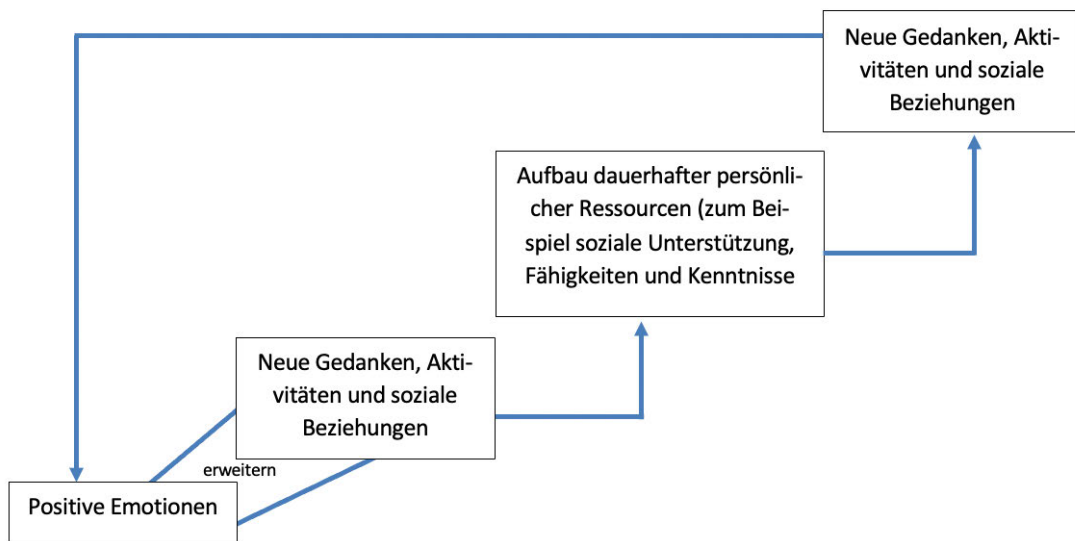


Abbildung 12: Broaden and build-Theorie¹⁸⁹

3.6 Systemische Führung

Der systemische Ansatz besagt, dass Führung weder richtig noch falsch sein kann, sie ist entweder effektiv oder ineffektiv.¹⁹⁰ Ein individueller, flexibler und angepasster Füh-

¹⁸⁶ Vgl. Yan et al. 2023, S. 9116.

¹⁸⁷ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 252.

¹⁸⁸ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 252.

¹⁸⁹ Schirmer/Woydt, S. 252.

¹⁹⁰ Vgl. Lazar 2022, S. 5.

rungsstil reflektiert das Grundprinzip einer systemischen Führung.¹⁹¹ Die Kompetenzen der Führungskraft werden hervorgehoben und fokussieren sich besonders auf die Fähigkeit des analytischen Denkens.¹⁹² Ferner müssen Führungskräfte systematisch denken und handeln können. Dies bedeutet, dass ein umfassendes Verständnis in Bezug auf verschiedenen Systemarten (Mitarbeiter, Teams, soziale Beziehungen und Organisationen) aufgebaut werden muss. Das systemische Denken beinhaltet die Analyse der verschiedenen Systeme. Gelingt es der Führungskraft die verschiedenen Systeme zu verstehen und miteinander zu verknüpfen, kann erst systemisch gehandelt und geführt werden.¹⁹³ Durch die systemische Führung können keine einfach umsetzbaren Theorien beziehungsweise Handlungsanweisungen abgeleitet werden. Im Grunde fördert die systemische Führung vielmehr das grundlegende Verständnis von verschiedenen Prozessen in unterschiedlichen Systemen. In Anbetracht der Forschungsfrage, wurde das Beispiel einer komplexen Situation tabellarisch dargestellt. Mit Hilfe der Tabelle 3 soll aufgezeigt werden, wie Denkfehler durch die systemische Führung vermieden werden können.¹⁹⁴

Denkfehler im Umgang mit komplexen Situationen	Schritte ganzheitlichen Problemlösens
1. Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden.	Abgrenzung des Problems: Die Situation ist aus verschiedenen Blickwinkeln zu definieren und eine Integration zu einer ganzheitlichen Abgrenzung anzustreben.
2. Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer Ursache.	Ermittlung der Vernetzung: Zwischen den Elementen einer Problemsituationen sind die Beziehungen zu erfassen und ihre Wirkung zu analysieren.
3. Um eine Situation zu verstehen, genügt eine „Fotografie“ des Ist-Zustandes.	Erfassung der Dynamik: Die zeitlichen Aspekte der einzelnen Beziehungen und einer Situation als Ganzes sind zu ermitteln. Gleichzeitig ist die Bedeutung der Beziehung im Netzwerk zu erfassen.
4. Verhalten ist prognostizierbar, notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis.	Interpretationen der Verhaltensmöglichkeiten: Künftige Entwicklungspfade sind zu erarbeiten und in ihren Möglichkeiten zu simulieren.
5. Problemsituationen lassen sich beherrschen, es ist lediglich eine Frage des Aufwands.	Bestimmung der Lenkungsmöglichkeiten: Die lenkbaren, nicht lenkbaren und zu überwachenden Aspekte einer Situation sind in einem Lenkungsmodell abzubilden.

¹⁹¹ Vgl. Schrör 2021, S. 27.

¹⁹² Vgl. Pinnow 2019, S.62.

¹⁹³ Vgl. Orthey 2015, S. 3.

¹⁹⁴ Vgl. Schirmer/Woydt 2023, S. 257.

	den.
6. Ein Macher kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen.	Gestaltung der Lenkungseingriffe: Entsprechend systemischen Regeln sind die Lenkungseingriffe so zu bestimmen, dass situationsgerecht und mit optimalem Wirkungsgrad eingegriffen werden kann.
7. Mit der Einführung einer Lösung kann das Problem ad acta gelegt werden.	Weiterentwicklung der Problemlösung: Veränderungen in einer Situation sind in Form lernfähiger Lösungen vorwegzunehmen.

Tabelle 3: Denkfehler im Umgang mit komplexen Situationen.¹⁹⁵

¹⁹⁵ Schirmer/Woydt 2023, S. 258.

4 Führung in Krisenzeiten – ein theoretisches Fallbeispiel

Im Rahmen der Analyse von theoretischen Führungskonzepten und den erarbeiteten theoretischen Grundlagen wurde das Fundament geschaffen, um das Folgende theoretische Fallbeispiel durchführen zu können. Die Forschungsfrage „Mit welchen Führungskonzepten und Theorien können globale Krisen innerhalb eines Unternehmens bestmöglich bewältigt werden?“ soll mit Hilfe dieses Kapitels beantwortet werden. Da Krisen sehr komplex und divers ausfallen, ist es wichtig sich auf eine Art von Krise zu begrenzen und diese zu untersuchen. Nur so können richtige Entschlüsse gezogen und geeignete Führungskonzepte entwickelt werden. Das Fallbeispiel dieser Arbeit fokussiert sich auf die Merkmale einer Wirtschaftskrise und die Herausforderungen, die sich für Unternehmen und Führungskräfte ergeben. Wirtschaftliche Krisen wirken sich besonders auf die Gesellschaft und Unternehmen aus. Kleine und mittelständische Unternehmen sowie Großkonzerne sind gleichermaßen von dieser Krise betroffen und beeinflussen das gesamte öffentliche Leben.¹⁹⁶ Die Relevanz ist gegeben, die Auswirkungen wirtschaftlicher Krisen zu untersuchen und passende Führungstheorien zu identifizieren. Um die Individualität jeder Krise hervorzuheben, wurde kein konkretes Fallbeispiel herangezogen. Jede Krise verläuft anders und wird durch unterschiedliche Umstände hervorgerufen und sollte daher auch individuell betrachtet werden. Verglichen werden kann die Krise mit einer Krankheit. Unterschiedliche Krankheiten rufen unterschiedliche Symptome hervor und benötigen unterschiedliche Behandlungen. Daher ist es essenziell die Grundzüge einer Krise zu verstehen, um sie richtig behandeln zu können.¹⁹⁷

4.1 Merkmale und Probleme einer Wirtschaftskrise

Es werden insgesamt zwei wirtschaftliche Krisen und ihre Folgen in diesem Gliederungspunkt zusammengetragen und reflektiert. Dadurch können Gemeinsamkeiten festgehalten werden, die wiederum Aufschluss geben, welche Merkmale und Probleme eine Wirtschaftskrise hervorbringen kann.

¹⁹⁶ Vgl. Gutheil 2023, S. 4f.

¹⁹⁷ Vgl. Lux/Westerhoff 2009, S. 2.

Finanzkrise 2007-2009:

Durch die aufkommende Finanzkrise waren viele Länder gezwungen, die Staatsschulden zu erhöhen, um das Land und die Bevölkerung vor größeren wirtschaftlichen Schäden zu bewahren.¹⁹⁸ Der deutsche Staat gründete beispielsweise einen Finanzmarktstabilisierungsfonds, der am Ende des Jahres 2008 eine Verschuldung von 8,2 Milliarden aufwies.¹⁹⁹ Zudem hatte sich die Krise auf den Arbeitsmarkt ausgewirkt, denn die Zahl der Arbeitslosen nahm deutlich zu. Von 2004 bis zum Jahr 2008 konnte die Arbeitslosenquote in Europa das vierte Mal in Folge gesenkt werden, mit der Finanzkrise wurde dieser Erfolg jedoch zunichtegemacht. Zwischen 2008 bis 2009 stieg die Zahl der Arbeitslosen in allen 28 europäischen Staaten.²⁰⁰ In Spanien lag diese beispielsweise im Jahr 2008 bei 11,3% und erhöhte sich binnen eines Jahres um fast 7% auf insgesamt 18% und lag im Jahr 2011 bei 21,7%.²⁰¹ Doch nicht nur der Arbeitsmarkt und das politische Geschehen wurden negativ von der Krise beeinflusst, auch das Bruttoinlandsprodukt erlitt durch die Finanzkrise einen Einbruch. Historische Tiefstände wurden in vereinzelt Ländern verzeichnet und auch die Weltwirtschaft steckte in einer Krise.²⁰² Lag das weltweite Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2008 noch bei 64,23 Billionen US-Dollar, so sank es im darauffolgenden Jahr auf 60,82 Billionen US-Dollar.²⁰³ Ein wesentliches Merkmal dieser Wirtschaftskrise: Die Insolvenzen vieler Banken. Die geplatze Immobilienblase in Amerika hatte dazu geführt, dass viele Banken ihre Forderungen neu bewerten mussten, da die Häuser an Wert verloren. Im Zuge dessen konnten viele Banken keine Kredite mehr vergeben und private Haushalte sowie Unternehmen waren gezwungen ihre Zahlungsverpflichtungen an die Banken abzuleisten. Privatpersonen oder Unternehmen, die dazu nicht in der Lage waren, mussten ihre Vermögensbestände verkaufen. Es herrschte in vielen Märkten ein Angebotsüberhang, wodurch die Preise in vielen Bereichen fielen.²⁰⁴ Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Finanzkrise gravierende wirtschaftliche Probleme hervorgerufen hatte. Neben der Wirtschaft hat auch die Gesellschaft unter den Folgen der Krise

¹⁹⁸ Vgl. Dombret 2012, S. 68.

¹⁹⁹ Vgl. Nicodemos 2009, S. 790.

²⁰⁰ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, www.bpd.de, [Stand: 07.01.2024].

²⁰¹ Vgl. Hermann et al. 2012, S. 50.

²⁰² Vgl. Michler/Smeets 2011, S. 6.

²⁰³ Vgl. Statista 1, www.statista.com, [Stand: 07.01.2024].

²⁰⁴ Vgl. Ganßmann 2013, S.525.

kämpfen müssen. Die Krise richtete sich sowohl gegen die Finanzwelt als auch gegen die Gesellschaft.²⁰⁵

Griechische Staatsschuldenkrise:

Die Staatsschuldenkrise Griechenlands wurde durch die Finanzkrise ausgelöst. Sowohl der Rückgang des Wirtschaftswachstums als auch die Erhöhung der Staatsschulden haben schließlich dazu geführt, dass die griechische Wirtschafts- und Defizitstruktur auseinanderfiel.²⁰⁶ Die Staatsschulden häuften sich jedoch schon vor der Finanzkrise an. Im Jahr 2003 beliefen sich die Schulden Griechenlands auf insgesamt 168,1 Milliarden Euro. Zehn Jahre zuvor lag der Betrag noch bei 69,2 Milliarden Euro. Verglichen mit den Schulden aus dem Jahr 2012, in Höhe von 340,6 Milliarden Euro, entspricht dies einem Anstieg von 392,2% innerhalb von nicht einmal 20 Jahren.²⁰⁷ Eine weitere Folge der Staatsschuldenkrise war der stetige Abbau des Bruttoinlandsprodukts. Erst im Jahr 2017 konnte wieder ein Anstieg erzielt werden, welcher seit 2008 ausblieb.²⁰⁸ Es wurde bereits darauf hingedeutet, dass die Anzahl von Arbeitslosen in allen europäischen Ländern gestiegen ist, so auch in Griechenland. Im Durchschnitt lag die Arbeitslosenquote Griechenlands zwischen den Jahren 2010-2020 bei 21,9%. Dies entspricht der höchsten Durchschnittsarbeitslosenquote in der gesamten Eurozone.²⁰⁹ Auch die Löhne und Gehälter haben sich in dieser Zeit reduziert, öffentliche Dienstleistungen wurden gekürzt und hatten die geringere Beschäftigung im öffentlichen Bereich zu Folge. All die genannten Faktoren haben dazu geführt, dass der griechische Binnenmarkt kollabierte und der Staat in eine noch größere finanzielle Notlage rutschte, aus der Griechenland allein schwer wieder herausgekommen wäre.²¹⁰

Insgesamt lässt sich anhand der beiden Krisensituationen aufzeigen, dass der Staat eine bedeutende Rolle einnimmt. Durch die Entscheidungen und Handlungen des Staates können, wie die griechische Staatsschuldenkrise gezeigt hat, größere und gravierendere Krisen entstehen. Verschuldet sich der Staat zunehmend, ist dies ein Indiz für eine wirtschaftliche Krise im Land. Neben der Staatsverschuldung kann auch die

²⁰⁵ Vgl. Klug 2018, S. 25.

²⁰⁶ Vgl. Schlichting/Schiffer 2013, S. 25.

²⁰⁷ Vgl. Jannitsis 2015, S. 200.

²⁰⁸ Statista 2, www.statista.de, [Stand: 10.01.2024].

²⁰⁹ Vgl. WKO Statistik, www.wko.at, [Stand: 10.01.2024].

²¹⁰ Vgl. Hoffmann/Krajewski 2012, S.7.

Arbeitslosenquote ein Hinweis auf eine Wirtschaftskrise darstellen. Umso größer und ausschlaggebender die Krise, desto höher die Arbeitslosenquote. Sinkt das Bruttoinlandsprodukt, so nimmt das wirtschaftliche Geschehen ab und es kommt zu einer Rezession. Das Bruttoinlandsprodukt dient demnach als Indikator, um wirtschaftliche Krisen identifizieren zu können. Zwar lassen sich diese Gemeinsamkeiten aus beiden Krisen ableiten, es stellt sich dennoch als äußerst komplex heraus, eine Wirtschaftskrise anhand von einzelnen Merkmalen zu bestimmen, da das Zusammenspiel von verschiedenen Problemen erst eine Wirtschaftskrise definiert. Dies bedeutet, dass bei Aufkommen eines der oben beschriebenen Merkmale, nicht zwangsläufig eine Wirtschaftskrise vorliegt und auch andersherum, nicht jede Wirtschaftskrise weist die oben genannten Merkmale auf. Daher ist es essenziell, wie bereits erläutert, die Merkmale jeder Krise individuell zu analysieren.

4.2 Herausforderungen für Unternehmen

Krisenzeiten fordern Unternehmen und all ihre Mitwirkenden heraus. Die größte Schwierigkeit stellt der Faktor Zeit dar. Unternehmen, die Veränderungen nicht rechtzeitig wahrnehmen und erfolgsentscheidende Maßnahmen zu spät treffen, verspielen die Chance, stabil und sicher aus der Krise hervorzugehen.²¹¹ Neben dem genannten Zeitproblem, ist die Berücksichtigung von anderweitigen Auswirkungen nicht außer Acht zu lassen. Darunter die finanziellen Konsequenzen, wie Umsatzeinbußen und ein Rückgang des Gewinns aufgrund der geringeren Nachfrage. Börsenorientierte Unternehmen und ihre Anleger müssen mit dem Fall ihres Aktienkurses rechnen.²¹² Investitionsrückgänge lassen sich in Krisenzeiten verstärkt beobachten, da Sparmaßnahmen, die zu einer Reduktion von nicht notwendigen Kosten führen, eingeleitet werden.²¹³ Besonders innovationsaktive Unternehmen sind dahingehend stärker von der Krise betroffen, da ihre Wettbewerbsfähigkeit und Existenz von der Entwicklung neuer Produkte abhängt.²¹⁴ In Krisen, die von längerer Dauer sind, ist es besonders schwer, die Innovationskraft aufrecht zu erhalten, da das Budget im Laufe der Zeit stetig ab-

²¹¹ Vgl. Wildemann 2010, S. 14.

²¹² Vgl. Ehmke 2019, S.131.

²¹³ Vgl. Wilking 2015, S.53.

²¹⁴ Vgl. Rammer 2011, S. 13.

nimmt.²¹⁵ Zudem wird das Thema „Personalrettung“ in Zeiten von Krisen mehr an Bedeutung gewinnen. Aufgrund der Sparmaßnahmen sind viele Unternehmen gezwungen Kürzungen im Bereich des Personals zu tätigen. Dabei wird oftmals die Strategie des Personalabbaus verfolgt. Es wird angenommen, dass durch die Entlassung des Personals ein großer Anteil der Unternehmenskosten schnellstmöglich gesenkt werden kann.²¹⁶ Zwar erscheint dies im ersten Moment sehr sinnvoll und effektiv, allerdings kann sich dieser Prozess langfristig negativ auf die Unternehmensleistung und den damit verbundenen Erfolg auswirken, so die Bilanz einer Studie.²¹⁷ Das Ergebnis der Studie wirft durchaus die Frage auf, ob der Abbau von Personal der richtige Weg ist. Oder sollten Unternehmen in Krisenzeiten doch auf die Strategie der „Personalrettung“ oder gar auf den Personalaufbau setzen? Mit ähnlichen Fragen und Problemen sieht sich das Unternehmen in Krisenzeiten konfrontiert. Das Krisenmanagement soll die Unternehmensleitung unterstützen, Strategien zu entwickeln, die das Unternehmen bestmöglich durch die Krise führen. Die Kommunikation zwischen dem Krisenmanagement und anderen Bereichen sowie der Führungskraft ist hierbei entscheidend. Es muss gewährleistet werden, dass die jeweiligen Personen erreichbar sind.²¹⁸

4.3 Herausforderungen und Aufgaben für Führungskräfte

Krisen lösen auch bei Führungspersonen ein Gefühl von Angst aus, wodurch sie in typische Verhaltensmuster fallen und ihren Mitarbeitern die Entscheidungsfreiheit und Handlungsautonomie oftmals entziehen.²¹⁹ Dabei sollte der Führungsstil nicht von der Grundstimmung der Führungsperson abhängig sein, sondern viel mehr von der gegebenen Situation. Demnach besteht die Herausforderung für Führungskräfte darin, sich nicht von den eigenen negativen Emotionen leiten zu lassen und die Situation richtig einschätzen zu können.²²⁰ Zeitgleich muss die Führungskraft nicht nur ihre Mitarbeiter führen, sondern auch begeistern können, bestehende Ziele bestmöglich zu erreichen,

²¹⁵ Vgl. Ernst 2010, S.22.

²¹⁶ Vgl. Lin et al. 2023, S. 1.

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 9.

²¹⁸ Vgl. Korn et al. 2023, S. 17.

²¹⁹ Vgl. Schrör 2020, S. 3.

²²⁰ Vgl. Țălu/Nazarov 2020, S. 518.

Verbesserungen anzustreben und die Arbeitsmotivation so wie Leistung zu steigern.²²¹ Während der Krise sorgen Ängste und Zweifel für Verhaltensänderungen, die wiederum neue Ansichten und Meinungen bei Mitarbeitern hervorrufen. Es kann vorkommen, dass Angestellte sich in ihrer Existenz bedroht fühlen, da Entlassungen in Zeiten wie diesen keine Seltenheit darstellen. Konkurrenzkämpfe untereinander und eine insgesamt sinkende Arbeitsmoral sind Probleme, auf die sich Führungspersonen vorbereiten und gegen die sie ankämpfen müssen, um weiterhin ein gesundes Arbeitsklima gewährleisten zu können.²²² Soziale Unterstützung, Hilfsbereitschaft sowie Wertschätzung innerhalb des Teams sind ausschlaggebend für eine gute Arbeitsatmosphäre, ist diese nicht gegeben, kann sich dies durch den bestehenden Druck auf die psychische Gesundheit der Teammitglieder auswirken.²²³ Durch die hervorkommende Sensibilität seitens der Belegschaft ist es der Führungskraft möglich, eine besondere Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen.²²⁴ „Followers become more attached to their leader in times of crisis because the leader offers them direction and security.“²²⁵ Um eine solche Bindung herstellen zu können, ist die charismatische Ausstrahlung der Führungskraft gefragt.²²⁶ Es besteht eine starke positive Korrelation zwischen charismatischer Führung und Führung in Krisenzeiten.²²⁷ Die charismatische Art der Führungskraft kann einen symbolischen Einfluss auf die Mitarbeiter erzeugen, wodurch wiederum die Leistung dieser gesteigert werden kann.²²⁸ Verfügen Führungspersonen allerdings über kein fundamentales Wissen, so kann es sein, dass trotz charismatischer Ausstrahlung keine professionelle Wirkung auf die Mitarbeiter erzielt wird. Mitarbeiter setzen von ihren Führungskräften voraus, dass sie über bestimmtes Wissen verfügen, um ihr Team bestmöglich aus der Krise zu führen. Für die Belegschaft ist das professionelle Verhalten verbunden mit dem Wissen, welches die Führungskraft mit sich bringt.²²⁹ Zudem sollten sich Führungskräfte bereits im Vorfeld über die verschiedenen Szenarien, welche während und nach der Krise aufkommen könnten, vertraut machen und sich mit den Konsequenzen dieser auseinandersetzen. Dadurch können

²²¹ Vgl. ebd., S. 518.

²²² Vgl. Goldfuß 2015, S. 53f.

²²³ Vgl. Klebe et al. 2021, S. 1203.

²²⁴ Vgl. Halverson et al. 2004, S. 498.

²²⁵ Halverson et al. 2004, S. 498

²²⁶ Vgl. ebd., S. 498.

²²⁷ Vgl. Attieha/Zouhairy 2020, S. 165.

²²⁸ Vgl. Kamble/Mulla 2019, S. 411f.

²²⁹ Vgl. ebd., S. 421.

Führungspersonen schnellstmöglich auf Veränderungen reagieren und dementsprechend handeln beziehungsweise ihr weiteres Vorgehen festhalten.²³⁰

4.4 Geeignete Führungskonzepte

Aus der Analyse geht hervor, dass Führungskräfte verschiedene Konzepte beziehungsweise Modelle für verschiedene Situationen verfolgen und anwenden sollten. Kein einzelnes Konzept noch eine Theorie ist dem Komplex einer Krise gewachsen und kann einzeln dazu beitragen die Krisensituation zu lösen. Erst durch die Verknüpfung von verschiedenen Konzepten, kann es der Führungskraft gelingen, passende Handlungsoptionen abzuleiten und einen geeigneten Führungsstil zu adaptieren. Im Folgendem werden Führungskonzepte aufgezählt, die sich besonders in Wirtschaftskrisen eignen. Die Entschlüsse, die in diesem Kapitel gezogen wurden, basieren unter anderem auf den Ergebnissen der vorherigen Kapitel.

Gesundheitsorientierte Führung:

Wie im Gliederungspunkt 4.3 bereits erläutert, ist die psychische Gesundheit und die Arbeitsmoral der Mitarbeiter in Krisenzeiten zu fördern. Das Konzept der gesundheitsorientierten Führung beinhaltet zwei verschiedene Ansätze: „Staff Care“ (gesundheitsfördernde Mitarbeiterführung) und „Self Care“ (gesundheitsfördernde Selbstführung). Dabei spielen drei zentrale Unter Aspekte eine wichtige Rolle. Die Mitarbeiter müssen in erster Linie von der Führungsperson wertgeschätzt werden. Durch die Priorisierung der Mitarbeiter und ihrer Gesundheit wird eine Art von Wertschätzung signalisiert und ermöglicht einen respektvollen Umgang zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern. Darüber hinaus muss das Bewusstsein der Führungskräfte für gesundheitsbezogene Warnsignale zunehmen. Führungspersonen müssen ihre Mitarbeiter stetig beobachten und ihr Verhalten analysieren, um gegebene Auffälligkeiten zu erkennen. Doch nicht nur das Wahrnehmen von Verhaltensstörungen, sondern auch die richtige Reaktion auf diese ist bedeutend. Durch ein unterstützendes Verhalten seitens der Führungskraft können bestimmte Fehlverhalten von Mitarbeitern reduziert werden.²³¹ Klebe, Felfe und Klug fanden in ihrer Studie zur gesundheitsfördernden Mit-

²³⁰ Vgl. Bhaduri 2019, S. 546.

²³¹ Klebe et al. 2021, S. 10203f.

arbeiterführung heraus, dass Führungskräfte, die sich um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter sorgen, einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und Leistung der Mitarbeiter haben. Außerdem konnten Zusammenhänge zwischen Krisen und der Gesundheit sowie Leistung der Mitarbeiter beobachtet werden. Insgesamt raten die Forschenden zu einer gesundheitsorientierten Mitarbeiterführung auch in Zeiten, da durch diese die Gesundheit und Leistung der Mitarbeiter aufrechterhalten werden kann.²³²

Das SCARF-Modell:

Der Ansatz von Rock, welcher im Kapitel 3.3 vorgestellt wurde, bietet Führungskräften die Möglichkeit die Bedürfnisse der Mitarbeiter besser zu verstehen, um so mitarbeiterorientiert führen zu können. Werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter richtig analysiert, so ist es Führungspersonen möglich, das Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder nachzuvollziehen und sie in ihrem eigenen Handeln zu beeinflussen.²³³ Treten beispielsweise Konkurrenzkämpfe innerhalb des Teams auf, so ist dies darauf zurückzuführen, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht erfüllt sind. Hier muss die Führungskraft einschreiten und das gegebene Defizit, welches durch die Krise entstanden ist, erkennen, um die Beziehung dahingehend wieder aufbauen zu können.²³⁴

Charismatische Führung:

Wie sich bereits herausgestellt hat, haben charismatische Führungspersonen einen symbolischen Einfluss auf ihre Mitarbeiter. Durch die Vermittlung von Werten, Symbolen und Emotionen können Führungskräfte die Leistung und Innovationskraft ihrer Angestellten steigern. Mitarbeiter wünschen sich gerade in Krisenzeiten eine Führungsperson, zu der sie aufsehen können. Die Verhaltensweisen der charismatischen Führungspersonen, welche in Kapitel 3.1 näher beleuchtet wurden, helfen bei der Umsetzung einer charismatisch geprägten Führung. Hinzuzufügen ist jedoch, dass Charisma allein nicht ausreicht, um die Mitarbeiter oder das Team zu überzeugen. Führungspersonen müssen auch über ein spezifisches Wissen verfügen sowie Erfolge aufzeigen, um sich bei ihren Mitarbeitern zu beweisen.

²³² Vgl. ebd., S. 1216.

²³³ Vgl. Schaufenbuel 2014, S. 3.

²³⁴ Vgl. Savaneviciene/Girdauskiene 2020, S.629f.

7-Phasen-Modell (Change-Kurve):

Um eine Krise aktiv bewältigen zu können, ist es wichtig ihren Verlauf zu kennen. Das 7-Phasen-Modell, welches in Abbildung 8 dargestellt wurde, gibt Führungskräften Aufschluss darüber, inwiefern Mitarbeiter auf eine Veränderung reagieren. Die Dargestellte Kurve repräsentiert den Verlauf der Krise und die damit verbundene Stimmung der Mitarbeiter. Bis heute hat sich die sogenannte „Change-Kurve“ sowohl bei Menschen als auch Organisationen bewährt. Eine globale Marktforschungsstudie von 2020 bestätigte erneut, dass der Veränderungsprozess so wie er theoretisch dargestellt wird auch in der Praxis stattfindet.²³⁵ Bestimmte Führungsstile können den verschiedenen Phasen zugeordnet werden und helfen Führungskräften einen passenden Führungsstil je Phase anzunehmen, umso schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Abbildung 9 repräsentiert einen solchen Ansatz.

Agile Führung:

„In fortwährenden Krisenzeiten ist Führen eine improvisierende und experimentelle Kunst, die von der Führungskraft Anpassungsfähigkeit, Selbstfürsorge, Akzeptanz von Chaos und Verwirrung und die Ermöglichung maximaler Eigenverantwortung für Mitarbeiter*innen erfordert.“²³⁶ Kein Konzept erscheint geeigneter für die oben geschilderte Situation zu sein als der agile Führungsansatz.²³⁷ Die sieben Prinzipien der agilen Führung, welche in Kapitel 3.5 aufgeführt wurden, sorgen für einen flexiblen Führungsstil, der gerade in Krisenzeiten vorausgesetzt wird.

Systemischer Führungsansatz:

Das systemische Denken sollte grundsätzlich in jedem Führungskonzept berücksichtigt werden. Es ist wichtig, die verschiedenen Handlungsoptionen und ihre Folgen auf die verschiedenen Systeme zu reflektieren, denn nur so können richtige Entscheidungen getroffen werden. In Tabelle 3 wird genau erläutert, wie Führungskräfte vorgehen können, um Denkfehler zu vermeiden. Denn gerade in turbulenten Zeiten ist es wichtig, die Übersicht zu bewahren und bedacht zu handeln.

²³⁵ Vgl. Lanzer/Sauberschwarz/Weiß 2020, S. 10f.

²³⁶ Schrör 2020, S. 11.

²³⁷ Vgl. ebd., S. 11.

5 Fazit

Krisen sorgen für viel Aufsehen und Wirbel, da sie oftmals das gesamte Unternehmensgeschehen durcheinanderbringen. Führungskräfte müssen in turbulenten Zeiten dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeiter bestmöglich durch die Krise geführt werden. Der erste Schritt liefert die Einsicht zur Veränderung. Führungskräfte müssen den Wandel rechtzeitig wahrnehmen und akzeptieren, um schnellstmöglich auf diese reagieren zu können. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Krisenmanagement ermöglicht die Erarbeitung einer effektiven Herangehensweise gegen die verschiedenen Auswirkungen der Krise. Das Krisenmanagement und die Führungskraft müssen die Situation kontinuierlich analysieren und neu bewerten. Verschiedene Faktoren, wie auch die politische Lage, können Aufschluss darüber geben, wie sich die Krise weiterentwickelt. Geeignete Führungskonzepte sowie Modelle können dazu beitragen, dass die Arbeitsmotivation und Leistung der Mitarbeiter in Krisenzeiten nicht abnehmen. Führungskräfte sollten mitarbeiterorientiert führen und die Bedürfnisse der Belegschaft nicht außer Acht lassen. Kommen Krisen auf, nehmen Sorgen und Unsicherheiten zu. Eine transparente Kommunikation nach unten kann dafür sorgen, dass das Vertrauen der Mitarbeiter nicht verloren geht und der Sicherheitsaspekt seitens Mitarbeiter bestehen bleibt. Es sollte zudem kein Druck ausgeübt werden, da diese Art von Führung nur kurzfristige Erfolge verzeichnet. Führungspersonen müssen ihre Mitarbeiter vielmehr motivieren und ihnen ihre Erfolge aufzeigen, denn nur so können innovative Ideen vorangetrieben werden. Die Innovationskraft ist besonders in Zeiten der Krise von großer Bedeutung, da neue Innovationen auch neue Chancen und Perspektiven mit sich bringen. Das Ziel der Führungskraft muss es sein, gestärkt aus der Krise hervorzugehen und die damit verbundenen Chancen und Möglichkeiten wahrzunehmen. Bestenfalls gelingt es der Führungsperson sogar das eigene Ziel zu einem Gemeinschaftsziel zu transformieren. Die Forschungsfrage „Mit welchen Führungskonzepten und Theorien können globale Krisen innerhalb eines Unternehmens bestmöglich bewältigt werden?“ lässt sich jedoch nur bedingt beantworten. Krisen sind individuelle gesellschaftliche Phänomene, wodurch es sich als schwierig erweist, strikten Führungskonzepten und Theorien zu folgen. Zwar können geeignete Modelle und Ansätze dazu beitragen die Unternehmenssituation positiv zu beeinflussen, allerdings können Führungskonzepte allein nicht die Krise bewältigen. Äußere Faktoren wie Politik, Gesellschaft oder auch Wirtschaft lenken die Krise, wodurch es für Führungskräfte fast unmöglich ist, das Krisengeschehen im Unternehmen zu beeinflussen. Daher ist es umso wichtiger so schnell wie möglich auf die bestehenden Veränderungen zu reagieren, denn wie

Charles Darwin bereits sagte „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagiert.“ Für eine vollständige Beantwortung fehlt es zudem an bestimmten Daten. Weitere Untersuchungen können dazu beitragen, das komplexe Forschungsfeld „Führung in Krisenzeiten“ präziser zu durchdringen. Vergleichende Studien können Aufschluss darüber geben, ob dieselben Führungskonzepte, allerdings in unterschiedlichen Krisenszenarien (Finanzkrisen, Pandemien, Naturkatastrophen...), denselben positiven Effekt erzielen. Zwar hat sich im Zusammenhang mit dieser Arbeit herausgestellt, dass jede Krise individuell zu betrachten ist, jedoch wäre es möglich gewisse Zusammenhänge zwischen den Krisen zu erforschen. Im Rahmen dieser Vergleichsstudien ist es notwendig, bereits vorhandenes Wissen zusammenzutragen und auf Basis dieser, neue Daten in Form von qualitativen Befragungen zu erheben. Experteninterviews mit Führungskräften aus verschiedenen Branchen und Ländern können helfen repräsentative Ergebnisse zu erzielen, da mit dieser Vorgehensweise sowohl kulturelle als auch branchenspezifische Aspekte berücksichtigt werden. Insgesamt besteht durch die oben dargestellte Untersuchung die Möglichkeit, allgemeine Führungsmaßnahmen, sowie Konzepte aufzustellen, die das Führen in Krisenzeiten unterstützen.

Literaturverzeichnis

Abdalla, Mohammed/Alarabi, Louai/Hendawie, Abdeltawab: Crisis Management Art from the Risks to the Control, in: A Review of Methods and Directions, 2021, Vol. 12, No.18, DOI: 10.3390/info12010018.

Achouri, Cyrus: Human Resources Management, Eine praxisbasierte Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2015.

Alas, Ruth/Gao, Junhong: Crisis Management in Chinese Organizations, Benefiting from the Changes, New York 2012.

Al-Habsi, Nasra/Luo, Ming/Zighan, Saad M.: A systematic literature review exploring the impact of digitalisation on leadership towards a new style of leadership, 2022, in: International Journal of Business Innovation and Research, Vol. 29, No. 2, S. 169-193, DOI: 10.1504/IJBIR.2022.126031.

Andriof, Cornelia: Praxisbuch für wirksame Führung – mit der Theorie U arbeiten, Berlin 2023.

Asbari, Masduki/Santoso, Priyono B./Prasetya, Agustian B: Elitical and antidemocratic-transformational Leadership critics: Is it still relevant? (A Literature study), 2020, in: Vol 1, No: 1, S. 12-16, DOI: 10.8888/ijospl.v1i1.10.

Aschauer, Wolfgang: Das gesellschaftliche Unbehagen in der EU: Ursachen, Dimensionen, Folgen, Wiesbaden 2017.

Atthieha, Latifa/ Zouhairy, Omar: An Evaluation of How Educators in Virtual Teams Perceive Charismatic Leadership During the COVID-19 Crisis, 2021, International Journal of Organizational Leadership, Vol. 10, No. 2, S. 155-170, DOI: 10.33844/IJOL.2021.60523.

Bakker, Arnold B./Hetland, Jørn/Olsen, Olav K./Espevik, Roar: Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?, 2023, in: European Management Journal, Vol. 41, No. 5, S. 700-7008, DOI: 10.1016/j.emj.2022.04.004.

Bashir, Irfan/Rana, Rizwan A/Naseem, Afshan/Ghafoor, Abdul/ Mumtaz, Bushra: A Comparative Analysis of Situational and Style Leadership Theories, 2022, in: Competitive Education Research Journal, Vol. 3, No. 1, S. 127-134.

- Becker, Manfred: Was ist Diversity Management?, in: Fereidooni, Karim/Zeoli, Antonietta P. (Hrsg.): *Managing Diversity, Die diversitätsbewusste Ausrichtung des Bildungs- und Kulturwesens, der Wirtschaft und Verwaltung*, Wiesbaden 2016.
- Benetka, Gerhard: Das Gehirn hat die Führung? Neuroleadership und die ‚Gelehrsamkeit‘ des Common Sense, in: Barthel, Christian (Hrsg.): *Managementmoden in der Verwaltung, Sinn und Unsinn*, Wiesbaden 2020.
- Benmira, Sihame/ Agboola, Moyosolu: Evolution of leadership theory, 2021, in: *BMJ Leader*, Vol. 5, No. 1, DOI: 10.1136/leader-2020-000296.
- Bhaduri, Raka M.: Leveraging culture and leadership in crisis management, 2019, in: *European Journal of Training and Development*, Vol. 43, No. 5/6, S. 534-549, DOI: 10.1108/EJTD-10-2018-0109.
- Boyer, Nicola/Silja Maria Wiedeking: Marktanalyse im Non-Profit-Bereich auf Basis der Sekundärforschung, in: Bär, Monika/Borcherding, Jan/Keller, Bernhard (Hrsg.): *Fundraising im Non-Profit-Sektor*, Wiesbaden 2010.
- Börchers, Kristin: Qualität, Effizienz und Patientenwohl im Krankenhaus, DIN trifft LEAN – Konzepte mit Synergiepotenzialen, Wiesbaden 2021.
- Bösch, Frank/Deitelhoff, Nicole/Kroll, Stefan/Thiel, Thorsten: Für eine reflexive Krisenforschung – zur Einführung, in: Bösch, Frank/Deitelhoff, Nicole/Kroll, Stefan (Hrsg.): *Handbuch Krisenforschung*, Wiesbaden 2020.
- Brocchi, Davide: By Disaster or by Design?, Wiesbaden 2022, Doi: 10.1007/978-3-658-38965-9_3.
- Bundeszentrale für politische Bildung: Arbeitslosigkeit – Globale Finanz- und Wirtschaftskrise, 2019, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/europa/135609/arbeitslosigkeit-globale-finanz-und-wirtschaftskrise/>, [Stand: 07.01.2024].
- Burke, Warner W.: Robert R. Blake and Jane S. Mouton: Concern for People and Production, in: Szabla, David B./Pasmore, William A./Barnes, Mary A./Gipson, Asha N. (Hrsg.): *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, 2. Ausgabe, Cham 2018.

Campbell, Steven J./Walsh, Kenneth/Prior, Sarah J./Doherty, Douglass/Bramble, Marguerite/Marlow, Annette/Maxwel, Hazel: Examining the engagement of health services staff in change management: modifying the SCARF assessment model, 2022, in: International Practice Development Journal, Vol. 5, No. 1, DOI: 10.19043/ipdj.121.005.

Chatterjee, Sheshadri/Chaudhuri, Ranjan/Vrontis, Demetris/Giovando, Guido: Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability, 2023, in: Journal of Innovation & Knowledge, Vol. 8, No. 1, DOI: 10.1016/j.jik.2023.100334

Crawford, Joseph: Leadership – Advancing Great Leaders and Leadership, 5. Auflage, London 2023, DOI: 10.5772/intechopen.104266.

Dahm, Markus H./Esters, Lukas: Generational Leadership, Mit agilen Arbeitsmethoden die Stärken aller Generationen nutzen, Wiesbaden 2023.

Demary, Markus/Beznoska, Martin/Bardt, Hubertus: Instrumente zur Stabilisierung von Unternehmen in der Corona-Krise, 2020, in: IW-Kurzbericht, No. 37, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.

Deshwal, Vivek/Ali, Mohd. A.: A Systematic Review of Various Leadership Theories, 2020, in: International Journal of Commerce, Vol. 8, No. 1, DOI: 10.34293/commerce.v8i1.916.

Dombret, Andreas R.: Die aktuelle Finanzkrise – Ursachen, Folgen und Herausforderungen, in: Pflingsten, Andreas: Ursachen und Konsequenzen der Finanzkrise, Sonderband 4, Wiesbaden 2012.

Domenico, Astrid: Erfolgreiches Change-Management bei Personalabbau und Schließung, Wie Unternehmen und Betroffene gestärkt die Krise meistern, Wiesbaden 2023.

Ehmke, Eva: Kommunikation und Vertrauen in betrieblichen Krisensituationen, in: Janich, Nina/ Schmidt, Christopher/ Neuendorff, Dagmar (Hrsg.): Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation, Band 30, Wiesbaden 2019.

Eliot, Jason L.: Resilient Leadership: The Impact of a Servant Leader on the Resilience of their Followers, 2020, in: academy of human resource development, Vol. 22, No. 4, S. 347-466, DOI: 10.1177/1523422320945237.

Ernst, Holger: Management von Innovationen in der Krise, 2010, in: *Controlling&Management*, Vol. 54, S. 22-23.

Erpf, Phillip/Witzthum, Harry: Situative Führung als Erfolgsfaktor von Change – Projekten – Reflexion eines konzeptuellen Modells am Fallbeispiel einer Holacracy-Transformation, in: Greiling, Dorothea/Andeßner, René/ Gmür, Markus (Hrsg.): *Kooperation und Konkurrenz von Nonprofit-Organisationen, Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele*, Linz 2022.

Eysenck, Hans J.: Creativity as a Product of Intelligence and Personality, in: Saklofske, Donald H./Zeidner, Moshe (Hrsg.): *International Handbook of Personality and Intelligence*, New York 1995.

Farmer, Karl/Mestel, Roland: Von der US-Immobilienkrise zur globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, in: Lachmann, Werner/Haupt, Reinhard/Farmer, Karl (Hrsg.): *Die Krise der Weltwirtschaft, Zurück zur Sozialen Marktwirtschaft und die ethischen Herausforderungen auf dem Weg dahin*, 2. Auflage, Berlin 2012.

Felfe, Jörg/ Thomas Bittner: Veränderungen erfolgreich managen mit transformationaler Führung, 2014, in: *Personal Quarterly*.

Fittkau, Karl-Heinz/Müller, Jakob/Juffa, Nicole: Führung und innere Kündigung in der Polizei, Wie transformationale Führung innere Kündigung reduzieren kann, Wiesbaden 2023.

Franken, Svetlana: *Verhaltensorientierte Führung, Handeln, Lernen und Diversität in Unternehmen*, 3. Auflage, Wiesbaden 2010.

Fröse, Marlies W./Naake, Beate/Arnold, Maik: *Führung und Organisation, Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft*, Wiesbaden 2019.

Furtner, Marco: *Effektivität der transformationalen Führung, Helden, Visionen und Charisma*, Wiesbaden 2016.

Ganßmann, Heiner: Die Finanzkrise und ihre Folgen, 2013, in: *Berliner Journal für Soziologie*, Vol. 23, No. 3-4, S. 521-542, DOI: 10.1007/s11609-013-0231-6.

Glück, Markus: *Agile Innovation, Mit neuem Schwung zum Erfolg*, Wiesbaden 2022.

Goldfuß, Jürgen W.: Führen in Krisen- und Umbruchzeiten, Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und fit für die Zukunft machen, 2. Auflage, Wiesbaden 2015.

Graßmann, Tim: Der Eklat aller Widersprüche, Berlin 2022.

Gren, Lucas/Lindman, Magdalena: What an Agile Leader Does: The Group Dynamics Perspective, in: Stray, Viktoria/Hoda, Rashina/Paasivaara, Maria/Kruchten, Philippe (Hrsg.): Agile Processes, in Software Engineering and Extreme Programming, 21st International Conference on Agile Software Development, Copenhagen 2020.

Grimm, Julian/Kim Oliver Tokarski: Führen in agilen Organisationsstrukturen, in: Schellinger, Jochen/Tokarski, Kim O./Kissling-Näf, Ingrid (Hrsg.): Resilienz durch Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2022.

Grubendorfer, Christina: Leadership Branding: Wie Sie Führung wirksam und Ihr Unternehmen zu einer starken Marke machen, Wiesbaden 2012.

Gutheil, Benedikt: Wahrnehmung und Nutzung informeller Kommunikation in Krisenzeiten, Eine Analyse von Mitarbeiterreaktionen in der Automobilbranche, Wiesbaden 2023.

Hackl, Benedict/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik: New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt, Wiesbaden 2017.

Halverson, Stefanie K./Murphy, Susan E./Riggio, Ronald E.: Charismatic Leadership in Crisis Situations, A Laboratory Investigation of Stress and Crisis, 2004, in: Small Group Research, Vol. 35, No. 5, S. 495-514, DOI: 10.1177/1046496404264178.

Hammann, Eva: Dezentrale Leadership, Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen von unternehmerischem Führungsverhalten in Tochtergesellschaften diversifizierter Unternehmen, Wiesbaden 2009.

Harari, Michael B./Williams, Ethlyn A./Castro, Stephanie L./Brant, Katarina K: Self-leadership: A meta-analysis of over twodecades of research, 2021, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 94, No. 4, S. 890-923, DOI: 10.1111/joop.12365.

Helmold, Marc/Landes, Miriam/Steiner, Eberhard/Dathe, Tracy/Jeschio, Lars: *New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz, Konzepte und Werkzeuge zu innovativer agiler modernen Führung*, Wiesbaden 2023.

Helmold, Marc: *Lean Management and Kaizen, Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management*, Cham 2020.

Hermann, Christoph/Hinrichs, Karls/Brosig, Magnus: *Die Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf Sozialstaaten und Arbeitsbeziehungen – ein europäischer Rundblick*, Wien 2012.

Hermann, Charles F.: *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*, 1963, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, No. 1, S. 61-82, 10.2307/2390887

Heyna, Phil/Fittkau, Karl-Heinz: *Transformationale Führung kompakt, Genese, Theorie, Empirie, Kritik*, Wiesbaden 2021.

Hinterhuber, Hans H./Krauthammer, Eric: *Leadership -mehr als Management, Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen*, 4. Auflage, Wiesbaden 2005.

Hoefert, Hans Wolfgang: *Führung und Management im Krankenhaus*, 2. Auflage, Göttingen 2007.

Hoffmann, Rhea T./Krajewski, Markus: *Staatsschuldenkrisen im Euro-Raum und die Austeritätsprogramme von IWF und EU*, 2012, in: *Kritische Justiz*, Vol. 45, No. 1, S. 2-17, DOI: 10.5771/0023-4834-2012-1-2

Holzhauser, Nicole/Moebius, Staphan/Ploder, Andrea: *Soziologie und Krise, Gesellschaftliche Spannungen als Motor der Geschichte der Soziologie*, Wiesbaden 2023.

Hübler, Michael: *Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern, Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten*, Wiesbaden 2022.

IBM: *Capitalizing on Complexity, Insights from the Global Chief Executive Officer Study*, 2010.

Jahr, Silke: *Emotionen und Emotionsstrukturen in Sachtexten*, in: Dürscheid, Christa/Gardt, Andreas/ Reichmann, Oskar (Hrsg.): *Studia Linguistica Germanica*, Berlin 2011.

Jannitsis, Tassos: Die griechische Staatsverschuldung und die Krise, in: Klemm, Ulf-Dieter (Hrsg.): Die Krise in Griechenland: Ursprünge, Verlauf, Folgen, Frankfurt am Main 2015.

James, Erika H./Wooten, Lynn P.: Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis, 2005, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, S. 141–152, DOI: 10.1016/j.orgdyn.2005.03.005.

James, Erika H./Wooten, Lynn P./Dushek K.: Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda, 2011, in: *The Academy of Management Annals*, Vol. 5, No. 1, S. 455-493, DOI: 10.1080/19416520.2011.589594.

Jensen, Cornelia: Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen, Besonderheiten, Rahmenbedingungen und Herausforderungen, Wiesbaden 2022.

Judge, Timothy A./Fluegge Woolf, Erin/Hurst, Charlice/ Livingston, Beth: Charismatic and Transformational Leadership, A Review and an Agenda for Future Research, 2006 in: *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, Vol. 50, No. 4, DOI: 10.1026/0932-4089.50.4.203.

Kaewert, Rebecca: Terrorismus, Crash und Krise in der Literatur, Spanischsprachige Krisenerzählungen des 21. Jahrhunderts, Bielefeld 2023.

Kamble, Rahul A./Mulla, Zubin: Professional identity neutralizes charismatic leadership tactics in a crisis, 2019, in: *Journal of Indian Business Research*, Vol. 12, No. 3, S. 411-425, DOI: 10.1108/JIBR-05-2019-0152.

Klasmeier, Kai N./Ribbat, Mirko/Thomson, Birgit: How to share - wie sich geteilte Führung in Teams fördern lässt, 2021, in: *PERSONALquarterly. Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, Vol 73, No. 4, S. 16-21.

Klaus, Hans/Schneider, Hans J.: Mitarbeiterführung im Wandel – Vorbereitung auf „Führung 4.0“, in: Klaus, Hans/Schneider, Hans J (Hrsg.): *Personalperspektiven, Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*, 12 Auflage, Wiesbaden, 2016.

Klebe, Laura/ Felfe, Jörg/Klug, Katharina: Healthy Leadership in Turbulent Times: The Effectiveness of Health-Oriented Leadership in Crisis, 2021, in: *British Journal of Management*, Vol. 32, No. 4, S. 1203-1218, DOI: 10.1111/1467-8551.12498.

Klug, Helga: Die Finanzkrise 2008 im Unbewussten, Über die Ökonomie des Seelenlebens in Zeiten der Krise, Wien 2018.

Knotts, Kevin/Houghton, Jeffrey D./Pearce, Craig L./Chen, Huaizhon/Stewart, Greg L./Manz, Charles C.: Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes, 2022, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 31, No. 2, S.273-291, DOI: 10.1080/1359432X.2021.1953988.

Korn, Thorsten/Lempp, Jakob/van der Beek, Gregor: Wirtschaftsförderung in der Krise, Konzepte zur Krisenbewältigung und Chancennutzung, Wiesbaden 2023.

Kotter, John P.: The Leadership Factor, New York 1988.

Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung, in: Pastors, Peter M. (Hrsg.): Risiken des Unternehmens: vorbeugen und meistern., München 2002.

Lanzer, Florian/Sauberschwarz, Lucas/Weiß, Lysander: Erfolgreich durch die Krise, Strategieentwicklung in Zeiten von Finanzkrise bis Corona, Wiesbaden 2020.

Lazar, Monika: Systemische Führung und Wohlbefinden: Beeinflusst ein Systemischer Führungsstil die physische und psychische Gesundheit der Geführten? Eine quantitative Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Big Five Persönlichkeitseigenschaften, 2022, in: iwv Schriftenreihe der FOM, No. 9.

Lin, Eric S./Lin, Chia-Ling/Lin, Hui-Lin/Hsiao, Yi-Chi: Is downsizing a good strategy during the downturn? Evidence from Taiwanese manufacturing firms, 2023, in: Japan and the World Economy, Vol. 65, No. 101171, DOI: 10.1016/j.japwor.2022.101171.

Lindner, Dominic: Hybride Arbeitswelt, Empfehlungen für die Arbeit zwischen Home und Office, Wiesbaden 2022.

Lutschewitz, Claudia: Storytelling und Leadership, Inspirieren und motivieren durch Geschichten, Wiesbaden 2020.

Lux, Thomas/Westerhoff, Frank: Economics crisis, 2009, in: nature physics, Vol. 5, No. 1, DOI:10.1038/nphys1163.

Mahlbacher, Monika/Schön, Alina: Begriffsklärung der Wirtschaftskrise, in: Huck-Sandhu, Simone/Mast, Claudia (Hrsg.): Unternehmenskommunikation in Zeiten der Wirtschaftskrise, Band 8, Stuttgart 2009.

Marczoch, Ralf: Krisenmanagement neu denken, in: Vogt, Christian/Hennies, Patrick/Endreß, Christian/Peters, Patrick (Hrsg.): Wirtschaftsschutz in der Praxis, Herausforderungen an die Sicherheit im Zeitalter von Digitalisierung und Krise, Wiesbaden 2022.

McHale, Laura: Neurowissenschaften für die Organisationskommunikation, Ein Leitfa-
den für Kommunikatoren und Führungskräfte, Singapore 2022.

Merten, Klaus: Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation, in: Thießen, An-
gar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement, Wiesbaden 2013.

Meslec, Nicoleta/Curseu, Petru L./ Fodor, Oana C./Kenda, Renata: Effects of charis-
matic leadership and rewards on individual performance, 2020, in: The Leadership
Quarterly, Vol. 31, No. 101423, DOI:10.1016/j.leaqua.2020.101423.

Michler, Albrecht F./Smeets, Heinz-Dieter: Die aktuelle Finanzkrise: Bestandsaufnah-
me und Lehren für die Zukunft, in: Apolte, Thomas/Leschke, Martin/Michler, Albrecht
F./Müller, Christian/Voigt, Stefan/Wentzel, Dirk (Hrsg.): Schriften zu Ordnungsfragen
der Wirtschaft, Band 93, Stuttgart 2011.

Mulder, Mauk/Ritsema Van Eck, Jan R./De Jong, Rendel D.: An Organization in Crisis
and Non-crisis Situations, 1971, in: Human Relations, Vol. 24, No. 1, S. 19-41, DOI:
10.1177/001872677102400102.

Müller, Klaus: Management für Ingenieure, 2. Auflage, Heidelberg 1995.

Nicodemus, Sigrid: Schulden des öffentlichen Gesamthaushaltes 2008, Wiesbaden
2009.

Niering, Christoph/Hillebrand, Christoph: Wege durch die Unternehmenskrise, 5. Aufla-
ge, Wiesbaden 2022, DOI: 10.1007/978-3-658-38710-5_1.

Niggemeier, Andre: Die Führung von morgen, Eine Analyse der akademischen Ausbil-
dung von Führungskräften, Wiesbaden 2020.

- Orthey, Frank M.: Alles eine Frage des Stils, Praxis systemischer Führung: Führungsstile im Fünfeck nutzen (Manuskript), 2015, <https://ortheys.de/wp-content/uploads/2016/08/Fuehrungsartikel-Stile-2016-03-17.pdf>, [Stand: 05.01.2024].
- Pearson, Christine M./Mitroff, Ian I.: From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management, 1993, in: *Academy of Management Perspectives*, Vol. 7, No. 1, DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838.
- Peterson, Thieß: Corona-Pandemie und Lehman-Pleite – ein vorläufiger Vergleich, 2020, in: *GWP – Gesellschaft. Wirtschaft. Politik.*, No. 3, S. 13-14.
- Pinnow, Daniel F.: „Sphären Modell“ der systemischen Führung, in: Groß, Matthias/Müller-Wiegand, Matthias, Pinnow, Daniel F. (Hrsg.): *Zukunftsfähige Unternehmensführung, Ideen, Konzepte und Praxisbeispiele*, Berlin 2019.
- Pressbooks: Konsequenzen für Führungskräfte und Organisationen, 2021, <https://pressbooks.pub/cm36/chapter/transformationale-fuehrung-in-transitionsprozessen/>, [Stand: 25.12.2023].
- Preußig, Jörg/Sichert, Silke: *Agiles Führen, Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte*, Freiburg 2019.
- Psyalpha: Freud, Sigmund (1933b [1932]): Warum Krieg? Brief an Albert Einstein (September 1932), 2011, <https://www.psyalpha.net/de/literatur/volltexte/freud-sigmund-ausgewaehlte-schriften/freud-sigmund-1933b-1932-warum-krieg-brief-albert-einstein-september-1932>, [Stand: 22.11.2023].
- Rammer, Christian: Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Innovationstätigkeit der Unternehmen in Deutschland, 2011, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, Vol. 80, No. 3, S. 13-34, DOI: 10.3790/vjh.80.3.13.
- Rehman, Saif U./Shahzad, Mohsin/Farooq, Muhammad S./Javaid, Muhammad U: Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job- attitudes and job-outcomes, 2020, in: *Asia Pacific Management Review*, Vol. 25, No. 1, S. 38-47, DOI: 10.1016/j.apmr.2019.06.004.
- Riggio, Ronald E./Newstead, Toby: Crisis Leadership, 2023, in: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10, S. 201-224, DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838.

Rock, David: Managing with the Brain in Mind, Neuroscience research is revealing the social nature of the high-performance workplace, 2009, in: strategy+business, No. 56.

Rosari, Reni: Leadership definitions application for lectures` leadership development, 2019, in: Journal of Leadership in Organizations, Vol. 1, No. 1, S. 17-28.

Rosenstiel, Lutz: Führung, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie, S. 353–384, 2. Auflage, Göttingen 2006.

Rosenstiel, Lutz/Nerdinger, Friedemann W.: Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 8. Auflage, S. 21-54.

Rost, Joseph C.: Leadership Development in the Millennium, 1993, in: Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 1, No. 1, S. 91-110, DOI: 10.1177/107179199300100109.

Röhe, Achim: Das resiliente Unternehmen – Die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern, Wiesbaden 2022.

Rybnikova, Irma/Lang, Reinhart: Partizipative Führung: Auf den Spuren eines Konzeptes, 2020, in: Gruppe.Interaktion.Organisation.Zeitschrift für Angewandte Organisationsführung, Vol. 51, S.141-154, DOI: 10.1007/s11612-020-00512-2

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Die Finanzkrise meistern - Wachstumskräfte stärken, 2008, in: Jahresgutachten, No. 09, Wiesbaden.

Salheiser, Axel/Dieckmann, Janine/Quent, Matthias/Thiele, Anja/Geschke, Daniel: Plurale Konzepte, Narrative und Praktiken gesellschaftlichen Zusammenhalts, in: Deitelhof, Nicole/Groh-Samberg Olaf/Middell, Matthias (Hrsg.): Gesellschaftlicher Zusammenhalt, Ein interdisziplinärer Dialog, Frankfurt am Main 2020.

Sarla, Gurmeet S.: Leadership Lessons, 2020, in: NOLEGEIN Journal of Leadership and Strategic Management, Vol. 3, No. 2, S. 1-5.

Sass, Enrico: Managementkompetenzen der Gegenwart und Zukunft, Welche Skills brauchen Führungskräfte?, Berlin 2023.

Savaneviciene, Asta/Girdauskiene, Lina: Leadership in Ensuring Positive Socio-Psychological Experiences of Employees, in: Kantola, Jussi I./Nazir, Salman/Salminen, Vesa (Hrsg.): Advances in Human Factors, Business Management and Leadership, Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences on Human Factors, Business Management and Society, and Human Factors in Management and Leadership, Cham 2020.

Seibold, Bettina/Mugler, Walter: New Work gestalten, Arbeitsorganisationen im Wandel, Düsseldorf 2022.

Schaufenbuel, Kimberly: The Neuroscience of Leadership: Practical Applications, 2014.

Schirmer, Uwe/Sabine Woydt: Mitarbeiterführung, 4. Auflage, Berlin 2023.

Schlichting, Georg/Schiffer, Nils: Die Staatsschuldenkrise Griechenlands: Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass, 2013, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 12.

Schmalzried, Lisa/Fröhlich, Friederike/Vondermaßen, Marcel: Dimensionen der Führung: Eine begriffsdefinitorische Grundlegung (ethikorientierter) guter Führung, 2022, in: Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal, S. 45-57, DOI: 10.1365/s42681-021-00026-5.

Schrör, Thorsten: Kraftvoll führen in Krisenzeiten, Erfolgreicher Umgang mit Unsicherheiten und Ängsten, Wiesbaden 2020.

Schrör, Thorsten: Führungskompetenz achtsame Selbstführung, Erfolgreich führen in dynamischen und disruptiven Zeiten, 2. Auflage, Wiesbaden 2021.

Sharma, Amit/Kim, Taeun/Praetorius, Gesa/Nazir, Salman: Exploring Critical Success Factors for Safety Management of Tanker Vessels, in: Kantola, Jussi I./Nazir, Salman/Salminen, Vesa (Hrsg.): Advances in Human Factors, Business Management and Leadership, Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences on Human Factors, Business Management and Society, and Human Factors in Management and Leadership, Cham 2020.

Silva, Alberto: What is Leadership?, 2016, in: Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 8, No. 1, S.1-5.

Statista 1: Weltweites Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 1980 bis 2022 und Prognosen bis 2028, 2023,
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/159798/umfrage/entwicklung-des-bip-bruttoinlandsprodukt-weltweit/>, [Stand: 07.01.2024].

Statista 2: Griechenland: Bruttoinlandsprodukt (BIP) in jeweiligen Preisen von 1981 bis 2022 und Prognosen bis 2028, 2024,
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/14398/umfrage/bruttoinlandsprodukt-in-griechenland/>, [Stand: 10.01.2024].

Steg, Joris: Krisen des Kapitalismus: Eine historisch-soziologische Analyse, Frankfurt am Main 2018.

Steg, Joris: Was heißt eigentlich Krise?, 2020, in: Soziologie, Vol. 4, No. 4, S. 423-435.

Steyrer, Johannes: Theorien der Führung, in: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation, S. 25-93, 4. Auflage, Wien 2009.

Stockhammer, Engelbert: Polarisierung der Einkommensverteilung als strukturelle Ursache der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise, 2011, in: Wirtschaft und Gesellschaft, No. 3, S. 378-402.

Stogdill, Ralph M.: Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, 1947, in: Journal of Psychology, Vol. 25, No. 1, DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362.

Suss, Enrico: Managementkompetenzen der Gegenwart und Zukunft, Welche Skills brauchen Führungskräfte?, Berlin 2023, DOI: 10.1007/978-3-662-67706-3.

Țălu, Stefan/Nazarov, Anton: Challenges and Competencies of Leadership in Covid-19 Pandemic, 2020, in: Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 486, DOI: 10.2991/assehr.k.201105.092.

Träger, Thomas: Personalmanagement, Grundlagen und Instrumente, München 2021.

Treier, Michael: Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement, Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit, Berlin 2019.

Wallner, Heinz/Völkl, Peter: Fokus Self-Leadership, Gesunde und wirkungsvolle Selbstführung in Zeiten hoher Komplexität, Raab 2017.

Weick, Karl E.: Enacted sensemaking in crisis situations, 1988, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 4, S. 305-317, DOI: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x.

Wildemann, Horst: *Professionelle Krisenbewältigung – Herausforderungen meistern, Chancen nutzen*, München 2010.

Wiling, Johannes: Krisen als Herausforderung für das Konsumentenverhalten am Beispiel des Marktes Lebensmittel, in: Kürschner, Wilfried (Hrsg.): *Krisen und Krisenbewältigung*, Band 35, Berlin 2015.

Winston, Bruce E/Patterson, Kathleen: An Integrative Definition of Leadership, 2006, in: *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 1, No. 2, S. 6-66.

WKO Statistik: Arbeitslosenquote, Arbeitslose in % der Erwerbspersonen, 2023, <https://www.wko.at/statistik/eu/europa-arbeitslosenquoten.pdf>, [Stand: 10.01.2024].

Wu, Yuen Lam/Shao, Bo/Newman, Alexander/Schwarz, Gary: Crisis leadership: A review and future research agenda, 2021, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 31, No. 6, DOI: 10.1016/j.leaqua.2021.101518.

Yan, Yanling/ Zhang, Junwei/ Akhtar, Muhammad N./ Liang, Shichang: Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism, 2023, in: *Current Psychology*, Vol. 43, S. 9109–9118, DOI: 10.1007/s12144-021-02192-7.

Yukl, Gary A.: *Leadership in Organizations*, 7. Auflage, New Jersey 2010.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Fürth, 31.01.2024

Ort, Datum

Vorname Nachname