

CONTROLLER[®]

Magazin

Praxiswissen zur Unternehmenssteuerung



Agiles
Controlling

Digitale
Transformation

Datenanalyse
mit Power BI

Entschieden Entscheiden

Die Professionalisierung des Entscheidungssystems



B 12688 | 46. Jg | EUR 33,00 | ISSN 16160495

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins
und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.

Die Rolle der Führungskraft im erfolgreichen Umgang mit Krisen

Sicherheit schaffen: Mit innerem Kompass
bei Turbulenzen auf Kurs bleiben.

Von Bernd S. Kirschner



Immer wieder stellen Krisen Führungskräfte vor Herausforderungen. Mit ihrer Vorbildfunktion haben sie maßgeblichen Anteil daran, Unternehmen auch durch unruhiges Fahrwasser sicher zu bugsieren. In jeder Krise ist die Führung wesentliches Element, geradezu der strategische Schlüssel, um gut durch die Ausnahmesituation zu kommen. Oberste Maxime ist dabei, sich nicht beirren zu lassen, sondern das Unternehmen konsequent mit ruhiger Hand zu steuern.

Unternehmen brauchen eindeutige Zielvorgaben, die Mitarbeiter Vorbilder. Daher sollte sich jede Führungskraft bewusst sein, dass ihr Verhalten sich stets direkt auf das Empfinden und damit die Arbeitskraft des Ein-

zelen auswirkt. Wer weiß, warum er etwas tut, macht das gewissenhafter und engagierter. Und Leistungsfähigkeit wird besonders in einer Krise dringend benötigt.

Erfolgreiches Arbeiten stellt sicher, wer Klarheit im Führungsalltag garantiert. Kommunizieren Führungskräfte unmissverständlich und deutlich, sind sie für ihre Mitarbeiter berechenbar. Das wiederum schafft Sicherheit und eine konstante, verlässliche Umgebung; auch wenn gewohnte Parameter außer Kraft gesetzt sind. Gerade wenn das Wirtschaften einmal unter keinem allzu glücklichen Stern steht, gilt es also, kühlen Kopf zu bewahren und die Mitarbeiter weiterhin mit klaren Ansagen zu führen.

Self-Leadership Basis für gute Mitarbeiterführung

Um andere effizient zu führen, ist generell gelungene Selbst-Führung die Grundlage. Self-Leadership bezeichnet die elementare Eigenschaft erfolgreicher Führungskräfte, sich selbst effektiv zu beeinflussen und zu führen. Um die Rolle der Führungskraft glaubhaft auszufüllen, müssen Menschen als erstes in der Lage sein, sich selbst gewissenhaft und verantwortungsvoll zu steuern. Ihr Vorbild hat schließlich Einfluss auf die Produktivität jedes Einzelnen, kann Innovationsfähigkeit und Kreativität der gesamten Organisation steigern. Dabei bedeutet Self-Leadership mehr, als Ziele zu definieren und sie zu verfolgen: Hinter dem Begriff verbirgt sich im Prinzip eine Lebensaufgabe, ein Programm für die Entwicklung der individuellen Zukunftsfähigkeit. Self-Leadership impliziert, durch kontinuierliche persönliche Entwicklung und bewusste Gestaltung eigener Denkmuster immer bessere Resultate zu erreichen, stärkt die Fähigkeit, einen Weg für das Unternehmen vorzugeben und sich und andere dabei zu motivieren, stets Spitzenleistungen zu erreichen. Wie bei jeder Fähigkeit gilt auch bei Self-Leadership, dass sie erlernbar ist. Unternehmen sind daher gut beraten, gezielt mit geeigneten Maßnahmen und Schulungen das Verhalten ihrer Führungskräfte zu fördern, ihr Auftreten zu prägen. Ist das Verhalten konsistent, wird so ein zentraler Beitrag geleistet, um Führungskräfte mit starker Vorbildfunktion und Glaubwürdigkeit auszustatten.

Das Unternehmen in seiner Ganzheit stärken

Klar ist, dass Führungskräfte in erster Linie das Wohl des Unternehmens als Ganzheit im Blick haben müssen. Auch und gerade, wenn eventuell unbeliebte Entscheidungen getroffen werden müssen, die einzelnen Mitarbeitern Nachteile bringen. Klare Führung bedeutet, dass dann nicht über die Köpfe der Belegschaft hinweg entschieden wird. Die Organisation profitiert mittelfristig, wenn Führungskräfte klar kommunizieren, warum bestimmte Maßnahmen – wie etwa Kurzarbeit – notwendig sind. Gerade in Krisensituationen legt eine detaillier-

te Erläuterung zu Hintergründen und Zusammenhängen getroffener Entscheidungen die Grundlage für vertrauensvolle Zusammenarbeit. Wird der Sinn hinter einzelnen Maßnahmen vermittelt, stärkt das die Belegschaft und den Zusammenhalt auch in schwierigen Phasen.

Ein entscheidender Faktor für eine gelungene Führung in der Krise ist die klare Reflexion der eigenen Rollen. Vorgesetzter, Moderator, Kollege, Planer oder Berater: Der Charakter einer Führungskraft hat verschiedene Aspekte, die je nach Lage eingesetzt werden müssen. Sind sie fest in ihrer Rolle, vertreten sich selbst und ihre eigenen Standpunkte und Sichtweisen klar, sicher und bewusst, geben Führungskräfte den Mitarbeitern die Orientierung, die in der Krise nötig ist.

Mit Führung das Wachstum beeinflussen

In vielen Unternehmen wird spätestens seit Beginn des fortschreitenden digitalen Wandels diskutiert, wie – auch unabhängig von Krisen – die ideale Führungsstruktur auszusehen hat. Ob eine dynamische Umgebung mit mehr Freiheit und Verantwortung oder Arbeit nach strengem Protokoll ein Unternehmen zum passenden Ergebnis führt und angemessen ist, hängt in großen Teilen davon ab, welche Ziele die Organisationsstruktur hat. Dabei sollten Führungskräfte beachten, dass im Unternehmen in der Regel beide Aspekte abgedeckt sein sollten, um erfolgreich zu arbeiten: Das agile Klima mit viel Eigeninitiative und das hierarchisch geprägte Umfeld. Ein Arbeitsklima, in dem beide Modelle gleichrangig zusammenwirken, eine Symbiose von Hierarchie und Agilität sichert das Alltagsgeschäft und bringt auch neue Ideen hervor. Erfolgreich arbeitet, wer eine Balance zwischen hierarchischer Führungsverantwortung und agiler, selbständiger Mitarbeiterentfaltung für sein Unternehmen ermöglicht.

Nichts dem Zufall überlassen

Mit oder ohne Krisensituation gehören konstante Aufmerksamkeit und die Fähigkeit, sich schnell an stetig ändernde Umstände anzupassen, zu den zentralen Herausforderungen jeder Führungskraft. Bei der Planung des Erfolgs und um immer die bestmöglichen Entscheidungen zu finden, sind Unternehmen in diesem Kontext gut beraten, sich Unterstützung durch eine Business-Intelligence-Lösung zu sichern, die alle betriebswirtschaftlichen Parameter transparent abbildet. Solch ein Tool bietet die Grundlage für solide Entscheidungen und stärkt die Führung auch in schwierigen Zeiten durch systematische Analyse von Markt-, Wettbewerbs- und Unternehmensdaten. Überlässt ein Unternehmen bei Strukturierung, Planung, Optimierung und Steuerung der betriebswirtschaftlichen Unternehmensprozesse nichts dem Zufall, sind seine Führungskräfte auch in einer wirtschaftlich unruhigen und turbulenten Zeit gut für die Zukunft gewappnet. ■



BW (VWA) Bernd S. Kirschner

ist seit 1994 Geschäftsführender Gesellschafter der DENZHORN Geschäftsführungs-Systeme GmbH, einem führenden Anbieter für Software und Dienstleistungen in den Bereichen Unternehmensplanung, Reporting, Unternehmenskonsolidierung und Business Intelligence für Mittel- und Großunternehmen.
b.kirschner@denzhorn.de