

# Führung in unsicheren Zeiten

Das Projekt «Robust führen in unsicheren Zeiten» (ROBBY) geht der Frage nach, wie Führung in Zeiten der Unsicherheit und in Krisenzeiten konkret aussehen kann, damit die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden trotz Erschütterungen substantiell aufrecht erhalten werden kann.



**Dr. Nada Endrissat**  
Corporate and Business Development  
Projektleiterin ROBBY  
Berner Fachhochschule  
nada.endrissat@bfh.ch

In Krisenzeiten oder in Zeiten der Unsicherheit wendet sich der Blick in aller Regel auf die Führung des Unternehmens. Man sehnt sich nach einem starken Mann oder einer starken Frau, der oder die die Richtung vorgibt, die Mitarbeitenden motiviert und das Unternehmen aus der Krise führt. In der Literatur spricht man von heroischer, charismatischer oder transformationaler Führung. Man denke beispielsweise an die Benennung Oswald Grübels zum neuen CEO der UBS im vergangenen Jahr: Sein Name liess die Aktienkurse über Nacht steigen, denn man glaubte den Mann gefunden zu haben, der die Dinge wieder richten kann.

## Fokus hin zum mittleren Management

Dieses heroische Verständnis von Führung lässt jedoch häufig übersehen, dass sich Hoffnungsträger wie Oswald Grübel in aller Regel an der Unternehmensspitze befinden und somit dem Top-Management angehören. Diese Ebene befasst sich vornehmlich mit Fragen der Unternehmensführung und weniger mit Fragen der tagtäglichen Personalführung. Letztere ist vielmehr Aufgabe des mittleren Managements. Für dieses gibt es in der Literatur jedoch erstaunlich wenig Hinweise, wie Führung in unsicheren Zeiten konkret aussehen könnte. Das mittlere Management befindet sich oft in einer «Sandwich-Position»: Es steht zwischen Top-Management und Mitarbeitenden und

sieht sich mit der Aufgabe konfrontiert, einen Wandel umzusetzen, den es selber nicht mitentschieden hat und über den es selber häufig gar nicht vollumfänglich informiert ist. Daraus ergeben sich unter anderem folgende Herausforderungen:

- Das mittlere Management muss ein hohes Mass an Unsicherheit in der Organisation kompensieren und gleichzeitig den Mitarbeitenden eine Perspektive für die Zukunft aufzeigen.
- Das mittlere Management muss einerseits die eigene Unsicherheit auffangen und gleichzeitig gegenüber den Mitarbeitenden sicherheitsstiftend und glaubwürdig auftreten.

## Grundlagen für eine «robuste Führung» schaffen

Das Projekt «Robust führen in unsicheren Zeiten» (ROBBY) der Berner Fachhochschule geht daher folgenden Fragen nach: Wie kann gute Personalführung in Zeiten von Unsicherheit konkret aussehen? Wie gehen Führungskräfte mit Situationen um, in denen sie selber verunsichert sind und wie wirkt sich dieser Umstand auf ihr Führungsverhalten und ihre Beziehung zu den Mitarbeitenden aus? Wie erleben Geführte Krisensituationen oder Unsicherheitssituationen? Was erwarten sie von ihren Führungskräften? Was würde ihnen helfen, damit sie ihrer Arbeit trotz schwieriger Umstände konzentriert nachgehen können?

Das Projekt ROBBY zeichnet im Anschluss an eine Reihe von qualitativen Interviews mit Führungskräften und Geführten typische Muster der Unsicherheits- und Komplexitätsbewältigung nach und hebt wichtige Einsichten und Erfahrungen hervor. Daraus werden Eckpunkte für den Umgang mit den oben beschriebenen Herausforderungen entwickelt und die Grundlagen für ein Konzept der «robusten Führung» geschaffen.

Das Projekt fokussiert also die Personalführung (und nicht die Unternehmensführung), das mittlere Management (und nicht das Top-Management) sowie die Sichtweise von Führungskräften wie von Geführ-

ten. Letzteres stellt eine wichtige methodische Weiterentwicklung im Gegensatz zu herkömmlichen Führungsstudien dar, die in aller Regel nur die Mitarbeiter- oder die Führungsperspektive berücksichtigen, aber nur selten beide Seiten gegenüber stellen.

## Synergien mit Lehre und Weiterbildung nutzen

Das Forschungsprojekt profitiert von einer Zusammenarbeit mit der Weiterbildung im eigenen Haus. Studierende des EMBA mit Vertiefung in Human Resources Management (HRM, vgl. Seite 41) stehen als HR-Expertinnen und -Experten mit weitreichenden Erfahrungen in Wandel- und Reorganisationsprozessen in verschiedenen Organisationen für Gespräche zur Verfügung. So kann eine enge Verknüpfung nicht nur der Forschung mit der Praxis, sondern auch der Forschung mit der Lehre und Weiterbildung erzielt werden: Durch den Einbezug erfahrener Persönlichkeiten ist die Anwendungsorientierung und Praxisrelevanz des Projekts sichergestellt und gleichzeitig fliessen die Ergebnisse der Studie in die Lehre – insbesondere in das Mastermodul «Krise, Turnaround: Organisation und Personal» – sowie auch in die Weiterbildung ein. ■

## Informationen zum Projekt ROBBY

Berner Fachhochschule  
Corporate and Business Development

Dr. Nada Endrissat  
Projektleiterin  
T +41 31 848 44 38  
nada.endrissat@bfh.ch

Prof. Dr. Ralf Wetzel  
T +41 31 848 44 28  
ralf.wetzel@bfh.ch

[www.wirtschaft.bfh.ch/forschung](http://www.wirtschaft.bfh.ch/forschung)