

Leadership in Handwerksbetrieben Betrachtung von Krisensituationen

Tobias Beibl, München, Juli 2021

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Agenda

1	Kontext und Key Takeaways
2	Leadership in Handwerksbetrieben
2.1	Die Sonderrolle des Eigentümer-Managers und weitere SME-Charakteristika
2.2	Leadership Theorien
2.3	Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen und Leadership
3	Leadership in Handwerksbetrieben zur Krisenzeit
3.1	Krisen-Entstehung und -Management
3.2	Krisenmanagement in der Praxis
4	Handlungsempfehlungen zur Leadership in Handwerksbetrieben
4.1	Prosperierende Betriebe
4.2	Betriebe in der Krise

Key-Take-Aways



- Anhand einer theoretischen Betrachtung unterteilen sich Leadership-Theorien in die drei Bereiche Laissez-Faire-, Transactional- und Transformational-Leadership
- Während unter dem Laissez-Faire-Ansatz gleichgültige und kaum engagierte Führungskräfte agieren, beruht transactional Leadership auf intensiverer Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Transformational Leadership appelliert darüber hinaus auch an die intrinsische Motivation der Mitarbeiter und zielt auf das Führen mit Hilfe starker Visionen ab



- Wider der verbreiteten Annahme, in deutschen KMU seien moderne Führungsmethoden und Strukturen die Ausnahme, zeigt unsere Studie das Gegenteil auf und konnte einige moderne Ansätze und Strukturen in Bezug auf Leadership beobachten



- Für das Durchstehen der Krise ist es essentiell, die Krise als solche zu verstehen – dabei müssen Krisenursachen und Phasen der Krise identifiziert und differenziert werden:
- Ursachen für Krisen unterteilen sich in personengeprägte, erfolgswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche sowie institutionelle Ursachen
- Hinsichtlich des Ablaufes der Krise lässt sich der erste Abschnitt als Strategie-Krise bezeichnen, worauf die Performance-Krise folgt, die zuletzt in der Liquiditäts-Krise resultiert



- Ursächlich für das Entstehen einer Krise ist häufig das Vernachlässigen strategischer Aspekte, welche aufgrund mangelnder Ressourcen nicht ausreichend in Betracht gezogen werden
- Um die Krise zu bewältigen, ist es unumgänglich Verantwortungen an Mitarbeiter zu übergeben und dadurch Kapazitäten bei Führungskräften für die strategische Ausrichtung zu schaffen



- Schlechte Leadership in Form mangelnder Kommunikation zu Mitarbeitern oder fehlender Vermittlung von Zielen und Visionen kann zum Kontrollverlust und damit zur Krise eines Betriebes führen
- Führungskräfte müssen zum Überwinden der Krise ihr eigenes Handeln reflektieren und bereit sein, Fehler einzugestehen und entsprechend zu reagieren



- Handlungsempfehlungen für Betriebe können sich je nach wirtschaftlicher Lage unterscheiden – Führungskräfte stehen in der Pflicht, den Status quo zu hinterfragen und den Betrieb optimal für die kommenden Herausforderungen auszurichten

Einführung

Im Rahmen dieser Präsentation wird die Bedeutung von Leadership in Handwerksbetrieben betrachtet. Leadership beschreibt in diesem Zusammenhang die Art und Weise wie Geschäftsführer, die häufig auch Eigentümer von den entsprechenden Betrieben sind, ihr Unternehmen führen, mit ihren Mitarbeitern und Stakeholdern kommunizieren und ihnen Verantwortung übertragen.

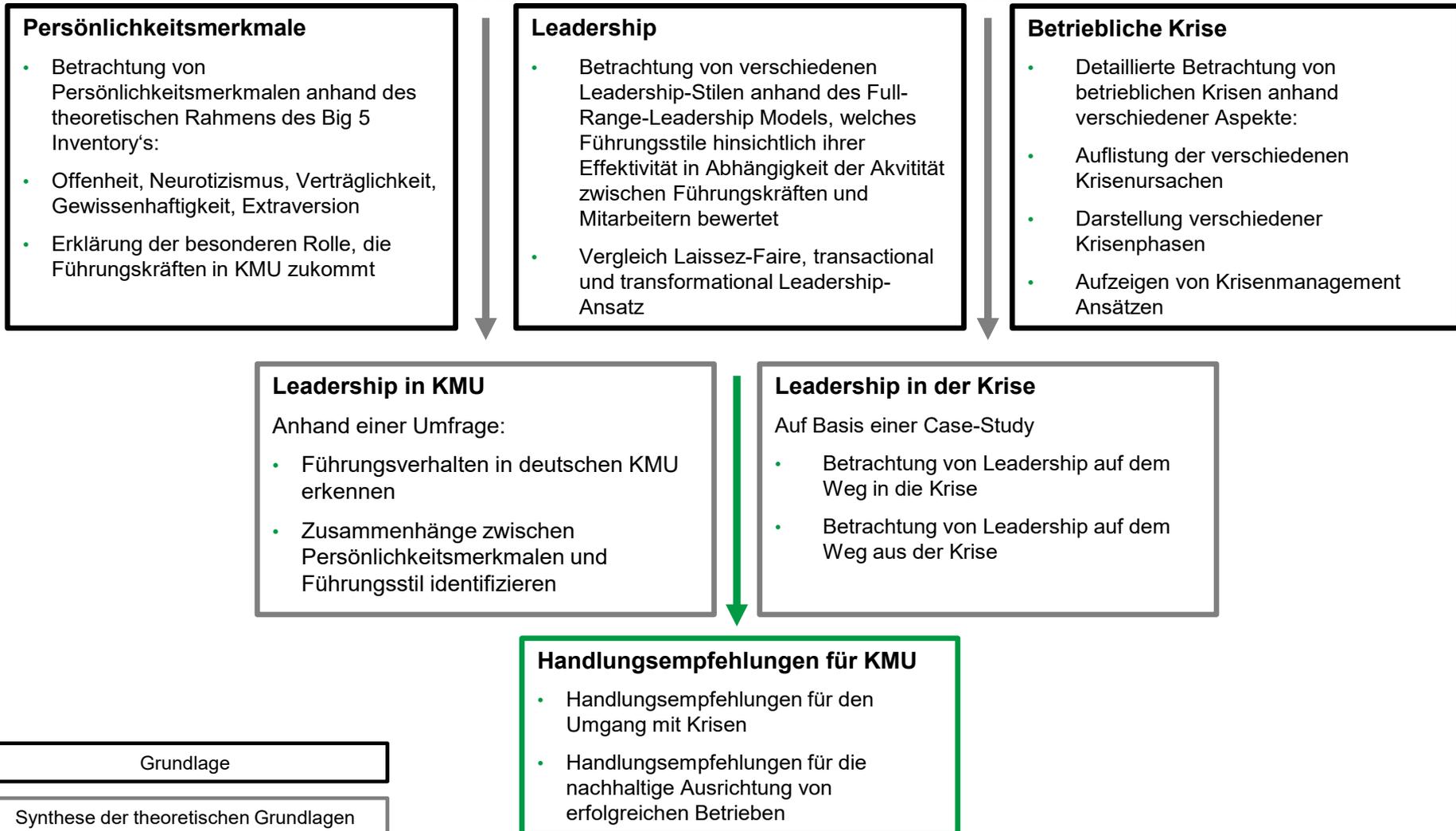
Da Handwerksbetriebe meist limitierte Ressourcen zur Verfügung haben und oberste Priorität dem operativen und weniger dem strategischen Bereich zukommt, spielt das Verhältnis der Mitarbeiter und ihrem Chef insbesondere in Krisenzeiten eine wichtige Rolle. Denn dann liegt es an der Führungskraft an den richtigen Stellschrauben zu drehen, um die Krise gemeinsam mit den Mitarbeitern zu überwinden.

Vor diesem Hintergrund betrachten wir Leadership in Handwerksbetrieben zum einen allgemein und zum anderen im Zusammenhang mit Krisensituationen.

Anhand theoretischer Grundlagen zum einen und selbst initiierten Forschungs-Arbeiten zum anderen werden die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, verschiedenen Leadership-Ansätzen und Krisen-Überwindung betrachtet. Konkret gehen wir zuerst mithilfe eines quantitativen Ansatzes auf die Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Leadership-Stil im Allgemeinen ein, bevor wir anschließend anhand einer Case-Study-Betrachtung Leadership in Krisenzeiten analysieren.

Das Ziel dieses Ansatzes ist es, die Relevanz von Leadership hervorzuheben und aufzuzeigen, welchen positiven Einfluss Leadership für Unternehmen und Unternehmer haben kann. Darüber hinaus präsentieren wir Lösungsansätze, wie Handwerksbetriebe mit Krisen umgehen sollten, um die Erholung des Betriebs sicherzustellen.

Zielsetzung



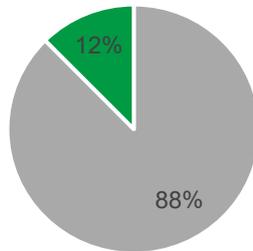
Grundlage

Synthese der theoretischen Grundlagen

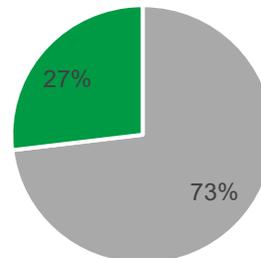
Praxis-orientierte Ableitungen

Die Bedeutung des Handwerks in Zahlen

Anteil der Erwerbstätigen

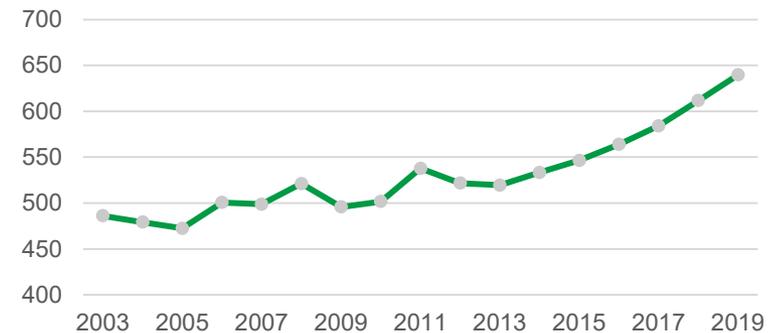


Anteil der Handwerksbetriebe



■ Gesamtwirtschaft o. Handwerk ■ Handwerk

Umsatzentwicklung des Handwerks in Mrd. €



- 99% der 3,8 Millionen Betriebe in Deutschland gehören zu den kleinen und mittleren Unternehmen (<499 Beschäftigte und <50€ Millionen Jahresumsatz)
- Dem Handwerk werden dabei ca. 27% der Betriebe (etwa 1 Mio. Betriebe) sowie mehr als 10% der Beschäftigten (etwas 5,6 Mio.) zugerechnet, sodass das Handwerk als ein elementarer Bestandteil des bekannten Deutschen Mittelstandes gesehen werden kann
- 28% aller Auszubildenden (ca. 369.000) in Deutschland erhalten eine qualifizierte Ausbildung in einem der vielen Bereiche, die das Handwerk zu bieten hat
- Während die Handwerksbranche in den letzten 20 Jahren stetiges Umsatz-Wachstum und eine positive Entwicklung bezüglich der Betriebsbestände vorweist, zeigen sich insgesamt nur geringfügig Veränderungen bei der Anzahl der Beschäftigten

Agenda

1	Kontext und Key Takeaways
2	Leadership in Handwerksbetrieben
2.1	Die Sonderrolle des Eigentümer-Managers und weitere SME-Charakteristika
2.2	Leadership Theorien
2.3	Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen und Leadership
3	Leadership in Handwerksbetrieben zur Krisenzeit
3.1	Krisen-Entstehung und -Management
3.2	Krisenmanagement in der Praxis
4	Handlungsempfehlungen zur Leadership in Handwerksbetrieben
4.1	Prosperierende Betriebe
4.2	Betriebe in der Krise

Die Sonderrolle des Eigentümer-Managers

Typischer Weise werden Handwerksbetriebe von sogenannten Eigentümer-Managern geführt. Diese Person muss verschiedene Rollen einnehmen und miteinander in Einklang bringen. In diesem Zusammenhang können drei zentrale Rollen identifiziert werden:



Die Privat-Person

- Hinter dem Betrieb steht häufig eine Privat-Person, die den Betrieb eigenhändig aufgebaut hat oder als Familienbetrieb übernommen hat
- Dazu wird in der Regel Eigenkapital oder von der Bank aufgenommenes Fremdkapital verwendet, für das die Person persönlich haftet
- Durch die intensive Bindung an den Betrieb stellt der Betrieb eine zentrale Rolle im Leben der Person da und kann als Erweiterung der eigenen Persönlichkeit gesehen werden



Der Handwerker

- Die Person hat in der Regel eine handwerkliche Ausbildung absolviert und ist Meister in seinem Gebiet
- Aufgrund der überschaubaren Ressourcen in Handwerksbetrieben sind die Eigentümer-Manager häufig noch intensiv in das operative Geschäft integriert, sodass die beiden anderen Rollen vernachlässigt werden müssen



Der Geschäftsführer

- Betriebswirtschaftliche Prozesse, wie Verwaltung, Vertrieb, Kalkulation, Finanzierung oder Mitarbeiterförderung liegen in der Verantwortung des Eigentümer-Managers
- Diese Aufgaben stellen eine enorme Herausforderung dar, da während der Ausbildung selten betriebswirtschaftliche Grundlagen angeeignet werden
- Häufig spielen weitere Familienmitglieder eine Rolle, die beim Führen des Betriebs berücksichtigt und integriert werden müssen

Herausforderung:
Ausbalancieren
der drei Rollen



Agenda

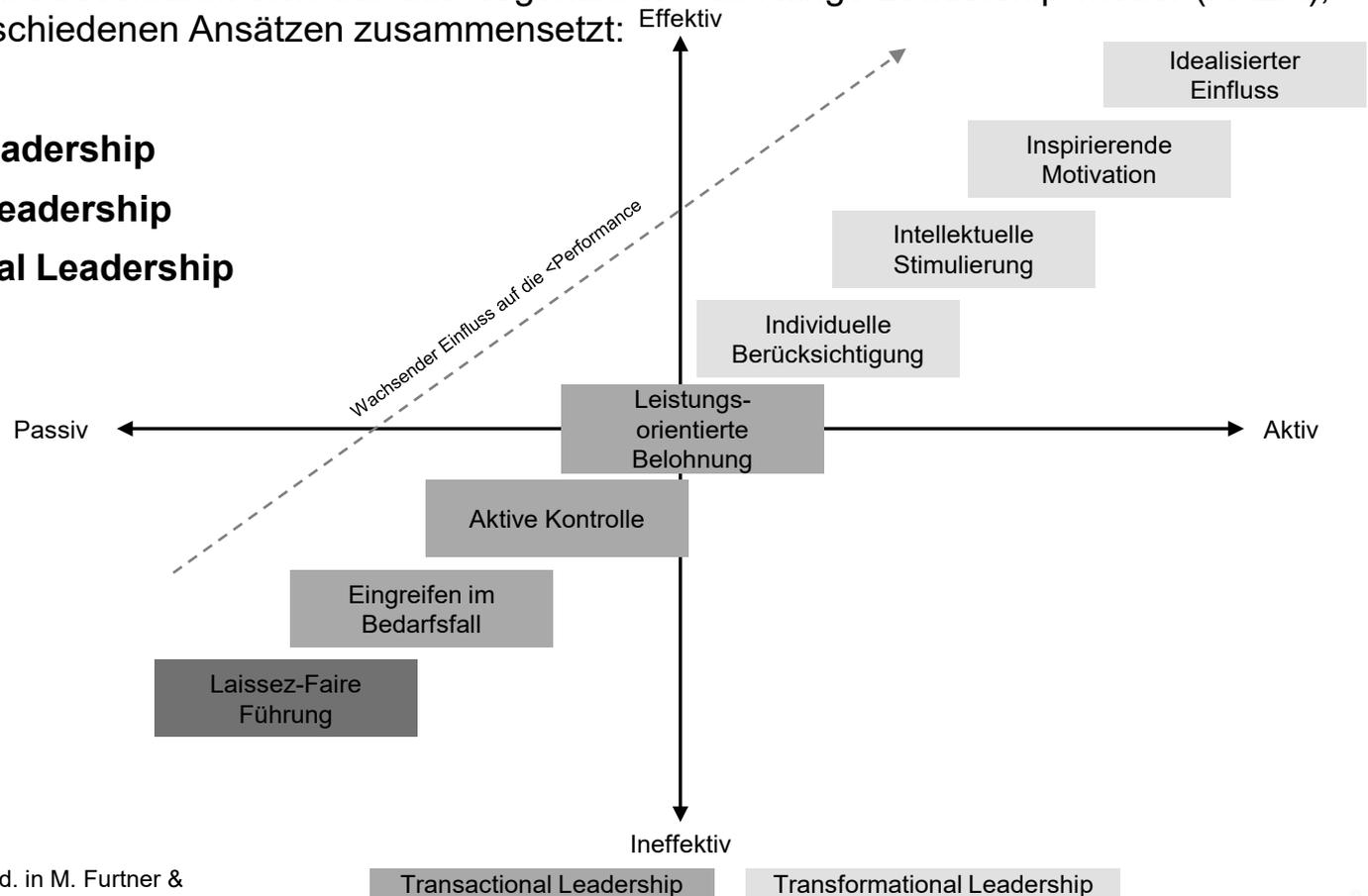
1	Kontext und Key Takeaways
2	Leadership in Handwerksbetrieben
2.1	Die Sonderrolle des Eigentümer-Managers und weitere SME-Charakteristika
2.2	Leadership Theorien
2.3	Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen und Leadership
3	Leadership in Handwerksbetrieben zur Krisenzeit
3.1	Krisen-Entstehung und -Management
3.2	Krisenmanagement in der Praxis
4	Handlungsempfehlungen zur Leadership in Handwerksbetrieben
4.1	Prosperierende Betriebe
4.2	Betriebe in der Krise

Leadership in der Theorie (1/8)

Leadership ist nicht gleich Leadership. So gibt es eine Hand voll verschiedener Leadership Theorien, die verschiedene Formen des Leaderships erläutern.

Der folgende Abschnitt beschränkt sich auf das sogenannte Full-Range-Leadership Model (FRLM), welches aus drei verschiedenen Ansätzen zusammensetzt:

1. **Laissez-faire Leadership**
2. **Transactional Leadership**
3. **Transformational Leadership**



Quelle: B. M. Bass & Avolio, (1995) (as qtd. in M. Furtner & Baldegger, (2016), p. 141, and Kirkbride, (2006), p. 24)

Leadership in der Theorie (2/8)

Laissez-faire Leadership

Transactional Leadership

Transformational Leadership

Die Form des Laissez-faire Leaderships stellt die am wenigsten aktive Form von Leadership dar und wird deshalb auch als „non-leadership“ bezeichnet. Um im FRLM zu bleiben, zeichnet sich dieser Ansatz durch Ineffektivität sowie Passivität aus. Das bedeutet, dass zwischen dem Management und den Mitarbeitern so gut wie keine Kommunikation stattfindet. Diese Form der Leadership führt in der Regel zu einer schlechteren Performance des Unternehmens, der Mitarbeiter und auch der Führungspersönlichkeit selber.

Grundsätze des Laissez-Faire-Ansatzes

1. *Vermeide Entscheidungen zu treffen, Probleme zu lösen oder allgemein am Unternehmensgeschehen zu partizipieren*
2. *Bringe dich nicht ein, falls du gebraucht wirst*
3. *Verzögere Voranschreiten und verpasse den Anschluss an das alltägliche Geschehen*
4. *Lege keinen Wert auf Ergebnisse*

Leadership in der Theorie (3/8)

Laissez-faire Leadership

Transactional Leadership

Transformational Leadership

Transactional Leadership setzt, anders als der Laissez-faire Ansatz, auf Kommunikation zwischen den führenden Persönlichkeiten und den übrigen Mitarbeitern. Dabei sind die Rollen klar verteilt und die Führungsperson versucht ihre Mitarbeiter durch das Vermitteln von Erwartungen zu lenken. Des Weiteren tritt er/ sie als Kontrolleur auf, der die Aktivitäten der Mitarbeiter überwacht. Im Detail wird unterschieden zwischen einer passiven und aktiven Variante:

Grundsätze des Eingreifens im Bedarfsfall / Passive Management by Exception Ansatzes

Der passive Ansatz hingegen stellt sich reaktiver und weniger aktiv dar. Das bedeutet, dass eine Führungsperson erst dann in das Geschehen eingreift, wenn es schon zu Fehler gekommen ist.

1. *Eingreifen erst, wenn Leistungen dem Anspruch nicht mehr gerecht werden*
2. *Warte ab, bis Fehler passieren, bevor du eingreifst*
3. *Etabliere die Denkweise, dass nichts ausgebessert werden muss, wenn nichts kaputt ist*
4. *Reagiere zögerlich auf Fehler*

Leadership in der Theorie (4/8)

Laissez-faire Leadership

Transactional Leadership

Transformational Leadership

Grundsätze der aktiven Kontrolle/ des Active Management by Exception Ansatzes

Die aktive Variante zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft Fehler der Mitarbeiter antizipiert und entsprechend aktiv wird, um diese zu vermeiden. Das kontrollierende Auftreten kann sich negativ auf die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter ausüben.

1. *Beobachte die Leistung der Mitarbeiter sorgfältig*
2. *Konzentriere dich auf das Auftreten von Fehlern, Beschwerden und Abweichungen*
3. *Identifiziere die größten Problemstellen*

Grundsätze der Leistungsorientierten Belohnung / des Contingent Reward Ansatzes

Komplementiert wird die Transactional Leadership von einem dritten Ansatz, der darauf basiert, dass Mitarbeitern ein Ziel kommuniziert wird, dessen Erreichung durch einen Reward belohnt wird. Hier wird auch von einem konstruktiven Ansatz gesprochen, da durch die klare Zielformulierung und die versprochene Belohnung angestrebte Ziele besser erreicht werden können.

1. *Setze die Ziele für und mit deinen Mitarbeitern*
2. *Steuere Lösungsansätze bei, um dabei zu helfen den Erwartungen gerecht zu werden*
3. *Beobachte die Entwicklung der Mitarbeiter und gebe konstruktives Feedback*
4. *Belohne das Erreichen von Zielen*

Leadership in der Theorie (5/8)

Laissez-faire Leadership

Transactional Leadership

Transformational Leadership

Der transformational Leadership-Ansatz unterscheidet sich gegenüber dem transactional Ansatz insbesondere durch stärker integrierter Mitarbeiter. Mehr Aktivität des Leaders um Mitarbeiter stärker zu integrieren und ihnen Verantwortung zu übertragen, führt zu verbesserter Effektivität. Die transformational Leadership Theorie unterteilt sich in vier verschiedene Führungsstile:

Grundsätze der Individuellen Berücksichtigung / des Individualized Consideration Ansatzes

Die Führungsperson steht in regem Austausch mit seinen Mitarbeitern und versucht diese so zu formen, dass sie sich selber anleiten können. Dabei sind emotionale Intelligenz um die Herausforderungen des Mitarbeiters zu erkennen sowie das Vermitteln neuer Herausforderungen und Aufgaben unentbehrlich.

1. *Berücksichtige, dass Menschen unterschiedliche Bedürfnisse, Fähigkeiten und Vorstellungen haben*
2. *Behandle jeden einzeln und nicht als Teil einer Gruppe*
3. *Widme dich den Problemen jedes einzelnen individuell*
4. *Unterstütze dabei, Stärken zu entwickeln*
5. *Nimm dir Zeit, um Inhalte zu vermitteln und zu coachen*
6. *Fördere die Eigenentwicklung*

Quelle: Sosik & Jung, (2018), pp. 164-177;

Leadership in der Theorie (6/8)

Laissez-faire Leadership

Transactional Leadership

Transformational Leadership

Grundsätze der Intellektuellen Stimulierung / des Intellectual Simulation Ansatzes

Der Leader versucht seine Mitarbeiter dahingehend zu stimulieren, dass innovatives Denken und Kreativität gefördert werden. Die Mitarbeiter sollen dadurch angeregt werden, ihre eigenen Probleme durch kreatives Denken zu lösen. Bei der Lösung der Probleme werden falsche Entscheidungen oder Fehler von der Führung in Kauf genommen.

1. *Prüfe, ob elementare Annahmen und Ansätze nach wie vor zutreffend und zeitgemäß sind*
2. *Versetze dich in verschiedene Perspektiven, bevor du Problemstellungen angehst*
3. *Bringe andere dazu, Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten*
4. *Schlage neue Sichtweisen vor, um neue Herausforderungen zu meistern*
5. *Preise auch unkonventionelle Denkweisen an, um konventionelle Probleme zu lösen*
6. *Hinterfrage Ansätze und Ideen, an denen bisher nie gezweifelt wurde*

Leadership in der Theorie (7/8)

Laissez-faire Leadership

Transactional Leadership

Transformational Leadership

Grundsätze der Inspirierenden Motivation / Inspiring Motivation Ansatzes

Dieser Leadership-Ansatz ist vor allem von Emotion geprägt, die vom Leader ausgehend seine Mitarbeiter ergreifen soll. Dazu ist es nötig, eine plastische Vision zu äußern, die die Mitarbeiter mit Optimismus und Enthusiasmus erfüllen soll. Sobald die Mitarbeiter sich mit der Vision identifiziert haben, zeichnet sich das Verhältnis durch Emotionalität, tiefem Vertrauen und hohe Einsatzbereitschaft aus

1. *Sprich optimistisch über die Zukunft*
2. *Sprich enthusiastisch über das, was erreicht werden soll*
3. *Formuliere eine überzeugende Vision der Zukunft*
4. *Vermittle ein anregendes Bild dessen, was grundsätzlich zu beachten ist*
5. *Bringe Zuversicht zum Ausdruck, dass die formulierten Ziele erreicht werden*

Leadership in der Theorie (8/8)

Laissez-faire Leadership

Transactional Leadership

Transformational Leadership

Grundsätze des Idealisierten Einflusses / Idealized Influence Ansatzes

Die höchste Stufe der transformational leadership findet sich im Idealized Influence Ansatz wieder. In diesem Fall dienen die Führungskräfte als positive Vorbild/ Leitbild für ihre Mitarbeiter, welche sich voll und ganz mit dem Leader identifizieren. Auf der Grundlage seines authentischen Führungsstils, der geteilten Vision und der Ausstrahlung vermittelt der Leader einen tieferen Sinn an seine Mitarbeiter. Wie auch unter dem Ansatz Inspiring Motivation ist das Verhältnis geprägt von tiefem Vertrauen und hoher Einsatzbereitschaft.

1. *Vermittle deine wichtigsten Werte und Überzeugungen*
2. *Hebe die Notwendigkeit von gegenseitigem Vertrauen hervor*
3. *Erläutere die enorme Bedeutung von Zielstrebigkeit*
4. *Lasse die ethischen und moralischen Folgen deines Handelns nicht außer Acht*
5. *Betone die Bedeutung von Teamwork*
6. *Zeige reizvolle neue Möglichkeiten auf, die durch Teamwork erreicht werden können*

Agenda

1	Kontext und Key Takeaways
2	Leadership in Handwerksbetrieben
2.1	Die Sonderrolle des Eigentümer-Managers und weitere SME-Charakteristika
2.2	Leadership Theorien
2.3	Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen und Leadership
3	Leadership in Handwerksbetrieben zur Krisenzeit
3.1	Krisen-Entstehung und -Management
3.2	Krisenmanagement in der Praxis
4	Handlungsempfehlungen zur Leadership in Handwerksbetrieben
4.1	Prosperierende Betriebe
4.2	Betriebe in der Krise

Methodik – Leadership in Handwerksbetrieben

Der erste Teil der Präsentation geht auf die besonderen Gegebenheiten in KMUs, bzw. Handwerksbetrieben hinsichtlich der Rolle des Geschäftsführers und seiner Art der Unternehmensführung ein. Zusätzlich zu den theoretischen Grundlagen wurde im Rahmen dieser Untersuchung eine Studie durchgeführt, um potentielle Zusammenhänge zwischen Leadership und Persönlichkeitsmerkmalen zu identifizieren. Im folgenden erklären wir zuerst den Aufbau und anschließend die Ergebnisse der Studie.



Fragestellung

- Antiquiertes Vorurteil oder Fakt? Sind deutsche Handwerksbetriebe organisatorisch von veralteten, teils patriarchisch anmuteten Modellen mit starren Hierarchien geprägt?
- Welche Persönlichkeitsmerkmale weisen insbesondere Führungskräfte auf, die transactional oder transformational Leadership anwenden?



Ansatz

- Quantitative Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeits-Merkmalen und Leadership in KMU auf Basis einer Umfrage



Teilnehmer

- Um ausreichend Informationen zu erhalten wurde ein Fragebogen mithilfe der Industrie- und Handelskammer an 2.489 Unternehmen verschickt
- Die kontaktierten Unternehmen sind definitionsgemäß KMU (<50 Mitarbeiter) und stammen aus Sachsen, Thüringen, Bayern und Baden-Württemberg
- Insgesamt 125 valide Fragebögen kamen zurück, allerdings blieben nach dem Aussortieren unvollständiger Fragebögen nur 104 Fragebögen zur Verwertung
- 94 der 104 der Teilnehmer gaben an in der Position des Geschäftsführers zu sein
- Der Großteil der Befragten ist Meister seines Faches, hat ein Diplom oder Bachelor oder Master abgeschlossen

Methodik – Leadership in Handwerksbetrieben (Julia)



Fragebogen

Der Fragebogen unterteilt sich in zwei verschiedene Bereiche:

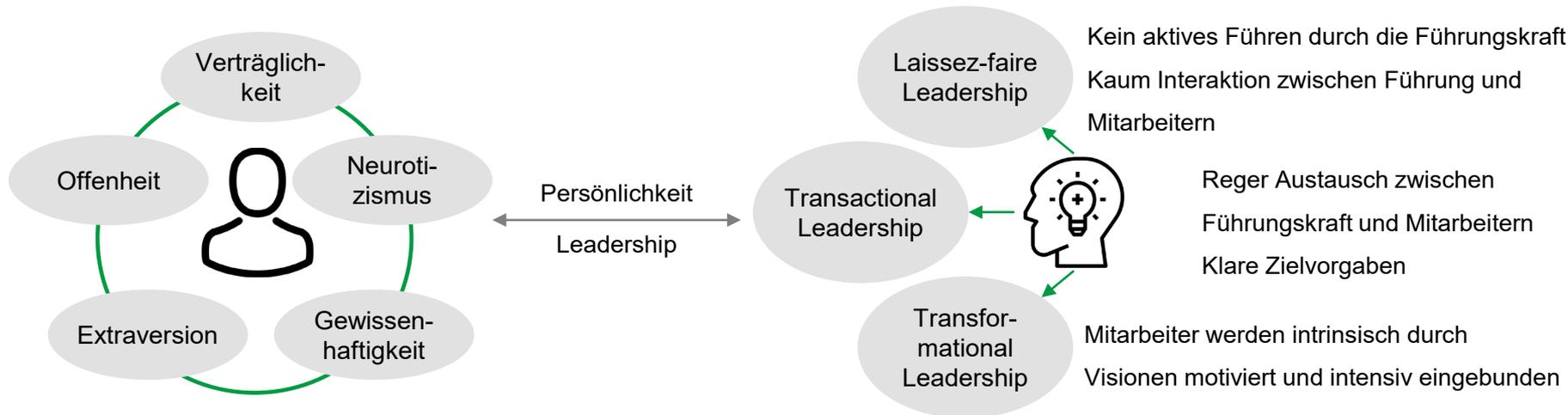
- Im ersten Teil werden sozio-demographische (Alter, Ausbildungsstatus, Geschlecht) sowie Unternehmens-bezogene Daten (Größe, berufl. Position) abgefragt
- Der zweite Teil geht auf die Persönlichkeitsmerkmale und die Art und Weise, wie die Umfrage-Teilnehmer Leadership anwenden, ein
 - Die Persönlichkeitsmerkmale werden anhand von 30 Fragen erfasst, die sich in die sogenannten Big Five Dimensionen unterteilen: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus
 - Drei Items je Leadership-Theorie ermöglichen einen Überblick über die Ansätze der Führungskräfte zur Führung ihrer Mitarbeiter
- Beispiele zur Identifizierung von Transformational, Transactional und Laissez-Faire Leadership
 - Transformational Leadership:
 - „Andere sind stolz darauf, mit mir assoziiert zu werden“ – Idealized Influence
 - „Ich zeige ansprechende Vorstellungen darüber auf, was wir tun können“ – Inspirational Motivation
 - „Ich ermögliche es anderen, über alte Probleme auf eine neue Weise nachzudenken“ – Intellectual Stimulation
 - Transactional Leadership:
 - „Ich helfe anderen dabei, sich selbst zu entwickeln“ – Individual Consideration
 - „Ich Sorge für Anerkennung/ Belohnung, wenn andere ihre Ziele erreichen“ – Contingent Reward
 - „Ich bin zufrieden, wenn andere die vereinbarten Vorgaben einhalten“ – Management by Except
 - Laissez-Faire Leadership
 - „Ich gebe mich damit zufrieden, andere immer auf die gleiche Weise weiterarbeiten zu lassen“

Methodik – Leadership in Handwerksbetrieben (Julia)



Analyse

- Um die Zusammenhänge zwischen Leadership-Verhalten und Persönlichkeitsmerkmalen zu analysieren, werden die Korrelationen sowie eine Regression der beiden Variablen durchgeführt
- Für die Regressions-Analyse werden die Persönlichkeitsmerkmale als unabhängige und die Leadership-Facetten als abhängige Variable festgelegt



Variablen

Aus dem Fragebogen gehen zwei unterschiedliche Informationen hervor:

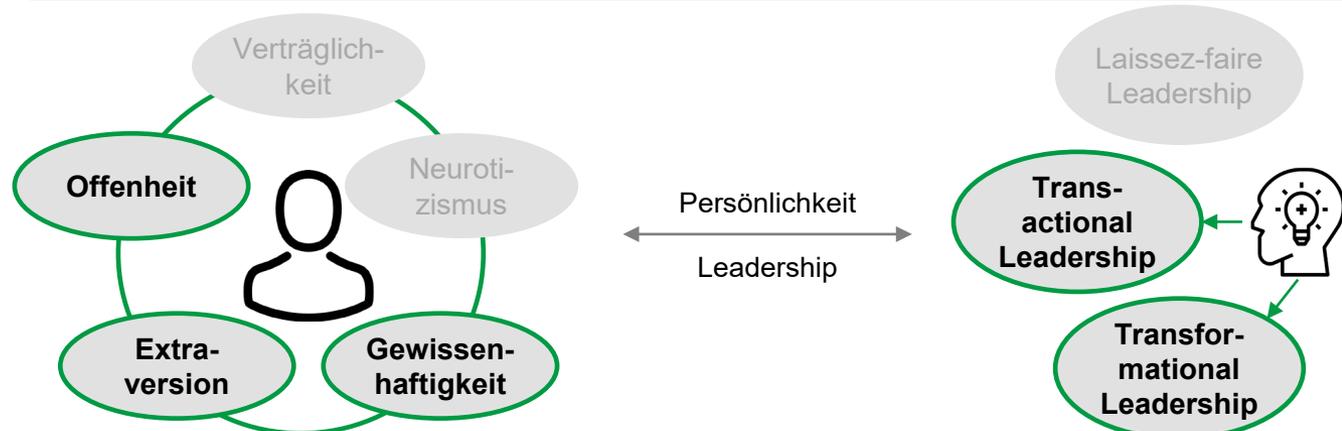
- Zuerst wird deutlich, welche **Leadership-Ansätze** zur Führung von Unternehmen in den betrachteten KMUs per se **angewandt** werden
- Darüber hinaus zeigt er auf, welche **Persönlichkeitsmerkmale** hinter den identifizierten **Führungsstilen** stehen

Ergebnisse - Leadership in Handwerksbetrieben



Ergebnisse

- Die Auswertung des Fragebogens zeigt, dass die Mehrheit der Handwerksbetriebe nicht auf veraltete Modelle zur Mitarbeiter- und Unternehmensführung setzt, sondern vielmehr zeitgemäße Ansätze wie transactional und transformational Leadership anwendet
- Die Werte der einzelnen Leadership-Ansätze verteilen sich auf einer 5-Punkte Skala, wobei der Wert 5 einer sehr starken und der Wert 1 einer sehr schwachen Ausprägung entspricht – bei allen 6 Leadership-Ansätzen, die zu transactional oder transformational Leadership gehören, befinden sich die Mittelwerte zwischen 3,4 und 4,1 – lediglich Laissez-Faire Leadership weist einen deutlich niedrigeren Wert in Höhe von 2,6 auf
- Die Zusammenhänge der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale stellen sich wie folgt dar:
 - **Extraversion** zeigt zu allen drei Leadership-Ansätzen einen signifikanten Zusammenhang auf – zu dem **Laissez-faire** Leadership-Ansatz eine **negative** Korrelation, während sie **positiv** für **transactional** und **transformational** Leadership ausfällt
 - Ähnlich verhält es sich mit der **Offenheit** gegenüber Neuem: hier besteht erneut eine **negative Korrelation** zum **Laissez-faire Ansatz**, jedoch ein **positiver** Zusammenhang zu **transactional** und **transformational Leadership**
 - Niedrige und teilweise negative Werte ließen sich für die Persönlichkeitsmerkmale **Neurotizismus** und **Verträglichkeit** beobachten bei Teilnehmern, die entweder **transactional** oder **transformational** Leadership-Stile anwenden



Interpretation - Leadership in Handwerksbetrieben



Interpretation

- Insbesondere hinsichtlich der **Gewissenhaftigkeit** lassen sich **starke Korrelationen** bei den Teilnehmern beobachten - **pflichtbewusste** und **verlässliche** Führungspersonen legen Wert darauf, dass Aufgaben **gewissenhaft** und **zielgerichtet** bearbeitet werden – folgerichtig ist das Persönlichkeitsmerkmal niedrig ausgeprägt im Zusammenhang mit Merkmalen des Laissez-faire Ansatzes
- **Voraussetzung** für zielgerichtetes und produktives Arbeiten in einem Betrieb ist eine gut funktionierende **Organisation** und vor allem **Kommunikation** zwischen **Mitarbeitern** und **Führungskraft** – auch dafür ist ein hohes Maß an **Pflichtbewusstsein** und **Gewissenhaftigkeit** notwendig
- Ein hohes Maß an **Pflichtbewusstsein** und **Gewissenhaftigkeit** führt auch dazu, dass hohe qualitative Ansprüche für Produkte und Dienstleistung angelegt werden – falls Produkt- und Service-Qualität nicht den Ansprüchen gerecht werden, werden häufig Nacharbeiten fällig, die sich negativ auf die Profitabilität eines Unternehmens auswirken können
- Da **transactional** und **transformational** Leadership-Stile auf reger **Kommunikation** zwischen Mitarbeitern und Führungspersonen basieren, scheint es logisch, dass die Führungspersonen zusätzlich **extrovertiert** und **personen-orientiert** auftreten
- Insgesamt niedrige Werte hinsichtlich des **Neurotizismus** passen dazu, dass die **Führungskräfte** in der Lage sein müssen, ihren Mitarbeitern gegenüber eine **gewisse Ruhe** und **Überzeugung** auszustrahlen, um sie von den **Zielen** und **Visionen** des Unternehmens zu überzeugen
- Ein hohes Maß an **Offenheit** gegenüber Veränderung und neuen Ansätzen ist ebenfalls notwendig, um **Konventionen** zu brechen, **Mitarbeiter** zu **integrieren** und neue Wege einzuschlagen
- Überraschender Weise weisen die Teilnehmer der Umfrage **niedrige Werte** im Zusammenhang mit der **Verträglichkeit** auf – zu hohe Werte in dieser Hinsicht scheinen das Auftreten der Führungskräfte negativ zu beeinflussen, da es unter Umständen dazu führen kann, dass es an **Durchsetzungsvermögen** gegenüber den Mitarbeitern mangelt

Agenda

1	Kontext und Key Takeaways
2	Leadership in Handwerksbetrieben
2.1	Die Sonderrolle des Eigentümer-Managers und weitere SME-Charakteristika
2.2	Leadership Theorien
2.3	Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen und Leadership
3	Leadership in Handwerksbetrieben zur Krisenzeit
3.1	Krisen-Entstehung und -Management
3.2	Krisenmanagement in der Praxis
4	Handlungsempfehlungen zur Leadership in Handwerksbetrieben
4.1	Prosperierende Betriebe
4.2	Betriebe in der Krise

Krisen und ihre Ursachen (1/2)

Krisen können verschiedene Gestalten annehmen und haben unterschiedliche Ursachen. Oft haben sie beträchtliche Auswirkungen auf ihr Umfeld sowie die betroffenen Menschen. Um Krisen organisatorischer Natur besser verstehen und überstehen zu können, ist es notwendig, ihren Ursprung zu kennen und verschiedene Phasen zu unterscheiden.

Deshalb werden zunächst die verschiedenen Ursachen von Krisen, die für Handwerksbetriebe im weitesten Sinne relevant sind, betrachtet.

Dazu wird der von Hauschildt (1982) entwickelte Rahmen verwendet. Dieser Ansatz unterscheidet zwischen vier verschiedenen Ursachen für Krisen:

Personengeprägte Ursachen, Institutionelle Ursachen, Erfolgswirtschaftliche Ursachen sowie Finanzwirtschaftliche Ursachen. Dabei wird bei personengeprägten Ursachen auf (sozial-)psychologische Ansätze und bei institutionellen Ursachen auf situative Konzepte gebaut. Die beiden letzten Hauptgruppen richten sich nach den gesetzlichen Insolvenzursachen Überschuldung und Illiquidität.

Auf der nachfolgenden Slide sind die 4 Hauptgruppen der Krisenursachen anhand von Beispielen noch ein mal detaillierter dargestellt.

Weitere theoretische Ansätze zu Krisenursachen:

Herbert und Humphreys (1994) erklären in ihrem Modell 5 verschiedene Bereiche, die den Ursprung von Krisen darstellen können. Dabei unterscheiden sie zwischen organisatorischen, persönlichen, Kunden-bezogenen, Mitarbeiter-bezogenen sowie extern bedingten Ursachen.

Krisen und ihre Ursachen (2/2)

Krisenursachen Einteilung nach Hauschild (1983)



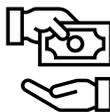
Personengeprägte Ursachen

- Personen des Unternehmens
 - Patriarchischer Führungsstil
 - Festhalten an veralteten Konzepten
 - Privates Schicksal
- Führung
 - Mangelnde Delegation
 - Häufige Fluktuation leitender Angestellter
 - Fehlende Kontrolle, Konfliktscheu



Erfolgswirtschaftliche Ursachen

- Absatzbereich
 - Falsche Preispolitik
- Investition und Innovation
 - Fehlendes Investitionskalkül
 - Investitionsstau
- Produktionsbereich
 - Hoher Produktionsausschuss
- Beschaffung und Logistik
 - Starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen



Finanzwirtschaftliche Ursachen

- Eigenkapital
 - Übersetzung der stillen Rücklagen
 - Niedrige Emissionswürdigkeit
 - Kaum Möglichkeiten des Verlustausgleichs
- Fremdkapital
 - Niedrige Kreditwürdigkeit
 - Hohe Zinsbelastung
 - Ausbleibende Zahlungen



Institutionelle Ursachen

- Strategie
 - Überhastete Expansion
- Organisation
 - Zu großspurige Umstrukturierungen
- Planungs- und Kontroll-System
 - Unzureichende Kostenrechnung & Kalkulation
 - Fehlende Finanzplanung
- Personalwesen
 - Fehlende Personalplanung
 - Konflikte mit Arbeitnehmern

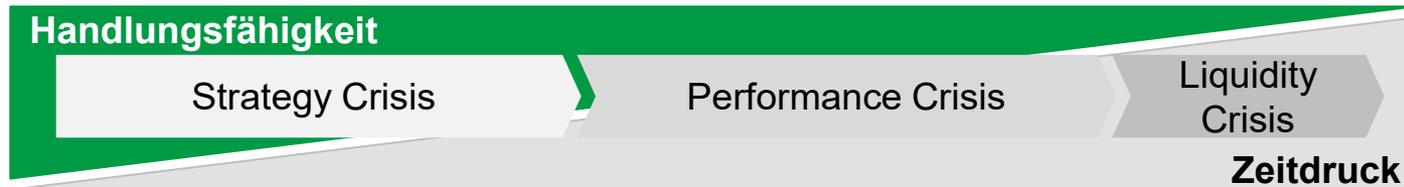
Krisenphasen (1/3)

Um im Krisenfall möglichst adäquat zu reagieren, ist es notwendig, nicht nur die Ursache der Krise zu kennen, sondern auch verschiedene Phasen der Krise zu identifizieren und zu unterscheiden. Im folgenden werden der theoretische Ansatz des Institutes für Wirtschaftsprüfer (IDW S6), der als Grundlage dient für ein vereinfachendes Modell, sowie die Vereinfachung selbst näher betrachtet:

IDW S6



Kraus & Haghani

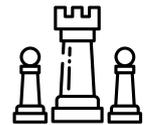


- Beide Modelle veranschaulichen, dass mit fortschreitendem Krisenverlauf der Zeitdruck Gegenmaßnahmen einzuleiten steigt, während parallel dazu die entsprechende Auswahl an Gegenmaßnahmen immer stärker eingeschränkt wird
- Falls die notwendigen Anpassungen ausbleiben, münden die Krisenphasen folgerichtig in der Insolvenz
- Anders als der Ansatz des IDW S6, fasst die Vereinfachung die ersten beiden sowie die dritte und vierte Phase jeweils zusammen, sodass zu Gunsten der Übersichtlichkeit nur drei Phasen unterschieden werden

Krisenphasen (2/3)

Vereinfachte Krisen-Unterteilung von Kraus & Haghani (2004).

Im folgenden werden die drei Krisen-Abschnitte nach Kraus und Haghani (2004) beschrieben. Auf der nächsten Slide werden noch einige praktische Beispiele erläutert, anhand derer verschiedene Phasen und die Krise allgemein erkannt werden kann.



Strategy Crisis

Die Strategie Krise stellt häufig den **Ursprung einer Krise** dar. Sie zeichnet sich insbesondere durch eine Verschlechterung der eigenen wirtschaftlichen Lage aus. Das tückische an dieser Phase ist, dass trotz der Verschlechterung **noch positive Ergebnisse** erzielt werden können. Das führt dazu, dass die **Krise nicht als solche identifiziert** wird. Umso wichtiger ist es, die entsprechenden **Warnsignale zu erkennen** und entsprechend zu reagieren.



Performance Crisis

Falls im ersten Abschnitt **keine entsprechenden Gegenmaßnahmen** getroffen werden, bewegen sich die betroffenen Betriebe unumgänglich in die Leistungskrise. Dort werden **Ziele** des Betriebs **nicht mehr erreicht**, sodass zunehmend **Eigenkapital aus privaten Rücklagen** zum Ausgleich der **negativen Ergebnisse** benötigt wird. Die Aufnahme eines **Kredits** stellt eine Alternative dar. Da die Verfügbarkeit von Ressourcen und verbliebenem Handlungsspielraum immer knapper wird, sind vor allem **kurzfristige und schnell greifende Maßnahmen** gefragt.



Liquidity Crisis

Die Liquiditätskrise resultiert aus einer **anhaltenden Leistungskrise**, die nicht weiter ausgeglichen werden kann, da etwaige **finanzielle Ressourcen** gänzlich **ausgeschöpft** sind. Dies führt dazu, dass der Betrieb seinen **Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen** kann. Falls der Betrieb nicht in der Lage ist, mit Hilfe seiner **Assets** Verbindlichkeiten zu decken, folgt schlussendlich die **Insolvenz**. Um dieses Worst-Case Szenario zu vermeiden, ist es von elementarer Wichtigkeit, ein **Mindestmaß an Liquidität** zu wahren.

Krisenphasen (3/3)

Vereinfachte Krisen-Unterteilung von Kraus & Haghani (2004)

Abschließend zu den verschiedenen Phasen von Krisen sind im Folgenden einige Warnsignale sowie die für die Phasen spezifischen Ursachen abschnittsweise dargestellt:



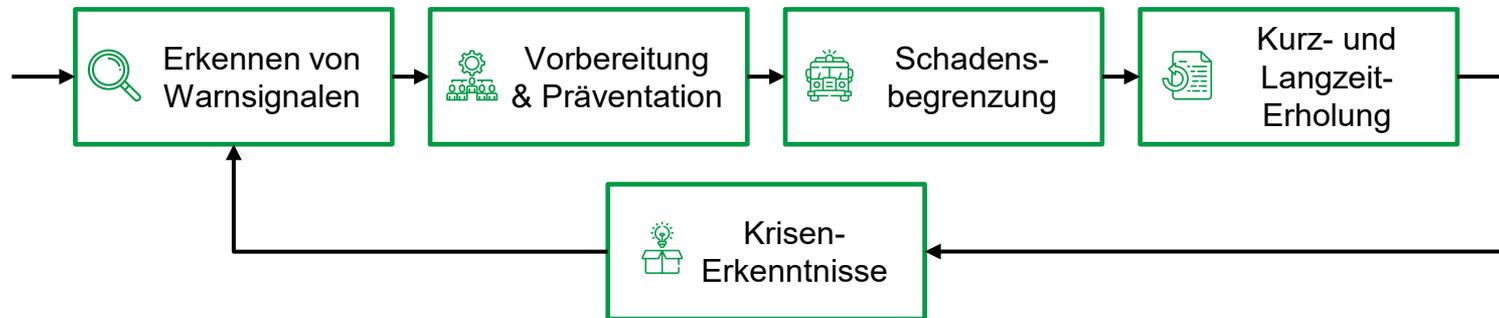
- | Warnsignale | | Ursachen | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Strategy Crisis</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Verschlechtern der Wettbewerbsposition • Absatz- und Profit-Rückgang • Rückgang der Profitabilität • Potentielle Erfolge gefährdet | <p>Ursachen</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fehler des Managements • Fehlende Strategie/ und oder Vision • Mangel an Kunden- und Marktorientierung • Schlechtes Pricing | | |
| | <p>Performance Crisis</p> | | <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensziele werden nicht erreicht • Verzeichnen von Verlusten • Einspeisen von Eigenkapital aus privaten Rücklagen • Ausreizen der Kredit Limits | <p>Ursachen</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Keine ausreichenden Gegenmaßnahmen gegen die Strategie-Krise • Unpassende Kostenstruktur • Falsche Stunden-Verrechnungssätze • Kein Verständnis für Deckungsbeiträge |
| | | | <p>Liquidity Crisis</p> | | <ul style="list-style-type: none"> • Liquiditätsprobleme • Aufgebrauchte Eigenkapitalrücklagen • Überziehen der Kreditlinie • Verschlechterung der Beziehung zu Stakeholdern |





Krisen-Management (1/2)

- Allgemein kann unter Krisen-Management das strukturierte Vorgehen eines Unternehmens zur Prävention vor oder zum Umgang mit Krisen verstanden werden. Dementsprechend werden im Folgenden alle Prozesse beginnend mit der Prävention und Identifizierung von Krisen bis hin zu den Learnings von Krisen zum Krisen-Management gezählt (Müller 1985, Mitroff 1988)
- Obwohl Krisen unterschiedliche Gestalt annehmen können, weisen sie Parallelen auf. Mitroff (1988) hat diese genutzt, um ein Model für die unterschiedlichen Phasen des Krisen-Managements zu schaffen:



Bei der **Vielfalt an Informationen**, die betrachtet werden können um Krisen zu erkennen, liegt die Herausforderung darin, die **Übersicht zu bewahren** und die richtigen **Signale herauszufiltern**



Meist ist es nicht möglich, Schäden gänzlich zu vermeiden – dennoch sollte das **Ausmaß des Schadens** so gering wie möglich gehalten werden und das **Ausbreiten** auf andere Bereiche des Unternehmens **vermieden werden**



Nach dem die **wirtschaftliche Erholung** sichergestellt ist, sollte überstandene Unternehmenskrise im Detail analysiert werden, um entsprechende **Learnings für die Zukunft** mitzunehmen



Mitarbeiter und ihr **Know-How** spielen eine **zentrale Rolle** hinsichtlich der **Vorbereitung** und **Prävention** von Krisen – deshalb sollten entsprechende Rollen für den Fall einer Krise geschaffen und **Verantwortung** vergeben werden



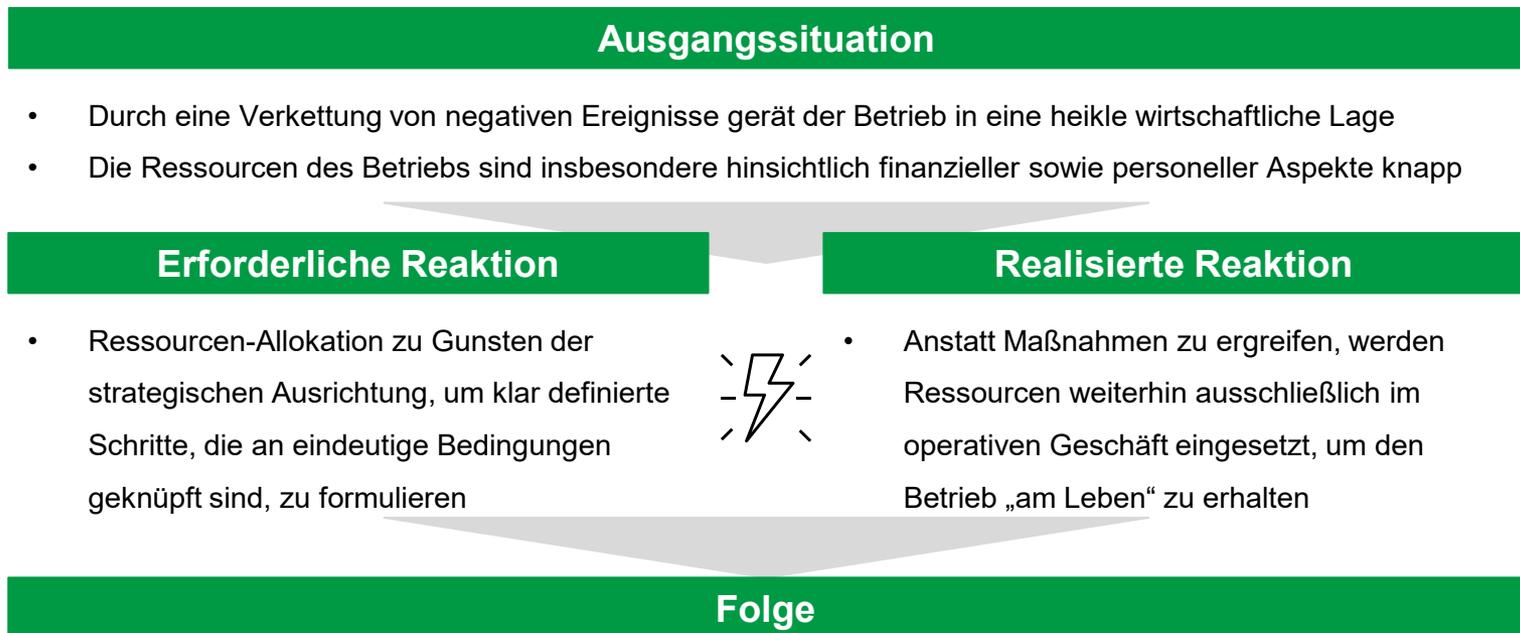
Um die Erholung sowohl kurzfristig als auch langfristig zu gewährleisten, ist es notwendig, konkrete **Vorgehensweisen**, die an **Schlüssel-Indikatoren** und **Informationen** gebunden sind, zu **formulieren**

Krisen-Management (2/2)

Konsequenzen durch das Abweichen von strukturierten Ansätzen

 Häufig verhindert die engstirnige und zugleich naive Denkweise des Geschäftsführers (i.d.R. auch Eigentümer) das Realisieren und Wahrnehmen der Krise, sodass kein Krisen-Management initialisiert werden kann

 Falls aber Bewusstsein für die Krise geschaffen werden konnte, liegt die zentrale Aufgabe des Krisen-Managements darin, den negativen Einfluss und die Folgen der Krise so gering wie nur möglich zu halten



Agenda

1	Kontext und Key Takeaways
2	Leadership in Handwerksbetrieben
2.1	Die Sonderrolle des Eigentümer-Managers und weitere SME-Charakteristika
2.2	Leadership Theorien
2.3	Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen und Leadership
3	Leadership in Handwerksbetrieben zur Krisenzeit
3.1	Krisen-Entstehung und -Management
3.2	Krisenmanagement in der Praxis
4	Handlungsempfehlungen zur Leadership in Handwerksbetrieben
4.1	Prosperierende Betriebe
4.2	Betriebe in der Krise

Methodik – Leadership in der Krise

Wie auch im ersten Teil der Präsentation wurde zusätzlich zu den theoretischen Grundlagen von Unternehmenskrisen eine eigene Studie durchgeführt. Im Rahmen einer Case-Study-Betrachtung haben wir Unternehmen, die sich über die Zeit in eine kritische finanzielle Situation manövriert haben, genauer betrachtet. Konkret geht es darum, Charakteristika und Verhaltensweisen von Führungspersonen zu identifizieren, die zum einen zur Entstehung der Krise und zum anderen zur Erholung des in die Krise geratenen Unternehmens beitragen.



Fragestellung

- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede weisen die untersuchten **Unternehmen** auf, die in die **Krise** geraten sind, bzw. die Krise überstanden haben?
- Welche **Rolle** spielt der **Eigentümer-Manager** bzw. seine Art von Leadership für das Erreichen der Trendwende? Gibt es einen Zusammenhang zwischen **Leadership-Stilen** und der **Krise**?



Ansatz

- Case-Study-Betrachtung des Leaderships von fünf Handwerksbetrieben, die aufgrund interner Ursachen in eine finanzielle Notlage geraten sind



Auswahl der Unternehmen

- Für den Case-Study-Ansatz wurden fünf Unternehmen ausgewählt, die in Unternehmenskrisen geraten sind – um sicherzustellen, dass ausreichend Information zur Unternehmenskrise und zum potentiellen Turn-Around vorhanden sind, musste der Beginn der Krise mindestens zwei Jahre her sein
- Bei den Unternehmen handelt es sich in allen Fällen um familiengeführte Handwerksbetriebe, die von einem Eigentümer-Manager geführt werden
- Die Auswahl dieser Unternehmen erfolgte in Kooperation mit der Industrie- und Handelskammer

Methodik – – Leadership in der Krise (Johannes)



Interviews

- Insgesamt wurden 15 Interviews durchgeführt, um die **fünf Unternehmen**, ihre Geschäftsführer sowie die **Krisen** so gut wie möglich zu verstehen
- Neben den Interviews mit den Geschäftsführern wurden auch **externe Berater** der HWK sowie Banken und Anwälte hinzugezogen, um mindestens zwei verschiedene Betrachtungen eines jeden Unternehmens zu erhalten
- Im Rahmen der Interviews gaben die **Eigentümer-Manager** eine **Selbsteinschätzung** hinsichtlich verschiedener Aspekte ab – um die Objektivität und die Validität dieser Aussagen zu gewährleisten, wurden die **externen Berater** der Industrie- und Handelskammer **zusätzlich** (HWK) nach ihrer Einschätzung gefragt
 - Eine allgemeine Beschreibung der Person
 - Wertevorstellungen
 - Charakteristika
 - Technischer oder betriebswirtschaftlicher Hintergrund
- Die Einschätzung der Persönlichkeit erfolgte hier genauso wie im quantitativen Ansatz anhand der **Big Five Persönlichkeitsmerkmale** (Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus)
- Zusätzlich zu den Einschätzungen der externen Berater der HWK wurden teilweise weitere Stakeholder, wie involvierte Anwälte oder Bankmitarbeiter nach ihren Einschätzungen befragt
- Neben persönlichen Aspekten wurden **weitere Information** über das Unternehmen erfasst:
 - **Informationsaustausch** und **Kommunikation** innerhalb des Unternehmens
 - Unterstützung und Motivation der **Mitarbeiter** im Unternehmen
 - **Konflikt** und **Problem-Management** im Unternehmen



Analyse

- Die Auswertung der Interviews soll aufzeigen, welche Eigenschaften der Unternehmen und welche Persönlichkeitsmerkmale der Eigentümer-Manager zur Entstehung, aber vor allem zur Erholung der Krise beigetragen haben

Ergebnisse – Leadership in der Krise



Charakteristika der Krise

- Die Krisen der einzelnen Unternehmen weisen einige Gemeinsamkeiten auf:
 - Alle Unternehmenskrisen sind die Folgen **interner Ursachen**, die **vermeidbar** gewesen wären:
 - Fehlende Planung, falsche Kalkulation, Mangel an Leadership und Strukturierung sowie fehlende Verteilung von Aufgaben, Kontrolle und Vertrauen
 - Die Krisen entstanden über **einen längeren Zeitraum** – die Erkenntnis, dass sich die wirtschaftliche Lage hin zum Schlechten entwickelt, kam allerdings erst zu einem Zeitpunkt, zu dem die **Insolvenz** des jeweiligen Unternehmens **kurz bevor** stand – der Fokus lag primär immer auf dem operativen Geschäft und kaum darauf aktiv nach möglichen Anzeichen einer Krise zu suchen
 - Die Eigentümer-Manager hielten häufig an den **alten Organisationsstrukturen** fest, die **keine Verteilung** von Kontrolle, Aufgaben oder Verantwortung vorsehen – **Entscheidungen** wurden dementsprechend fast **ausschließlich von den Eigentümer-Managern** getroffen



Maßnahmen zur Krisenbewältigung

- Keines der Unternehmen wies in der Zeit der Krise **eine zweite Management-Ebene** auf – erst durch die Konsultierung externer Berater wurden zweite Management-Ebenen eingeführt, die zur **Entlastung des Eigentümer-Managers** führten
- Die wichtigste Maßnahme der Restrukturierung lag darin **klare und verständliche Richtlinien** für die **Mitarbeiter** zu formulieren sowie **konkrete Pläne zur Krisenbewältigung** an **Stakeholder** wie z.B. Banken zu kommunizieren, um die finanzielle Unterstützung zu sichern
 - Auch wenn die Beziehungen zu den Kredit-Instituten in der Vergangenheit teilweise gelitten haben und regulative Eingriffe („Basel Regulations“), die das Erhalten von Fremdkapital erschwerten, in Kraft traten, **spielten die Banken eine zentrale Rolle für die Erholung** der Betriebe
- Um den aufkommenden **Liquiditätsproblemen** unmittelbar entgegen zu wirken, wurden **Kosten gesenkt**, Teile des Vermögens verkauft und der Umsatz mit Hilfe höherer stündlicher Verrechnungssätze erhöht
 - Da es sich bei den Handwerksbetrieben meist um kleinere Betriebe handelte, die nur limitiert Verhandlungsmacht gegenüber Zulieferern und anderen Stakeholdern haben, konnten Kosten allerdings nur in geringem Umfang gesenkt werden

Ergebnisse - Leadership in der Krise



Gescheitertes Leadership

- Die fünf betrachteten Betriebe wiesen **keine Merkmale von transformational Leadership** auf
 - Die Eigentümer-Manager verzichteten auf das Formulieren **klarer Unternehmensziele** oder detaillierter Vorstellungen
 - Die **Kommunikation** mit den **Mitarbeitern** wies in allen Fällen Mängel auf, sodass auch individuelles Eingehen auf die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse nicht statt fand – ursächlich für die **defizitäre Kommunikation** mit den Mitarbeitern war in der Regel Zeitmangel der Führungspersonen
- Die unzureichende Unternehmens-interne Kommunikation hatte weitreichende Folgen, da sie häufig dazu führte, dass die Eigentümer-Manager den **Überblick über Prozesse im Unternehmen verloren** und die Arbeit der Mitarbeiter kaum kontrollieren konnten
- Die Führungsstile, die die Unternehmen in die Krise führten, lassen sich wie folgt beschreiben:
 - Zwei der fünf Betriebe wurden nach den Prinzipien des **Laissez-faire Ansatzes** geführt, was bedeutet, dass die Eigentümer kaum Instruktionen, Verantwortungen oder Ziele vermittelten und Mitarbeiter deshalb **willkürlich Entscheidungen** trafen
 - Im Gegensatz dazu konnte in zwei der anderen Betriebe ein **patriarchischer Führungsstil** identifiziert werden, der sich dadurch auszeichnete, dass Entscheidungen ausschließlich von den **Eigentümer-Managern getroffen** wurden **ohne die Meinung der Mitarbeiter** weiter zu **berücksichtigen**
 - Eines der Unternehmen wurde ein wenig kollegialer geführt, allerdings lag das letzte Wort auch hier bei den Eigentümer-Managern



Leadership aus der Krise

- Vor dem Hintergrund, dass alle Unternehmen in Krisen geraten sind, die intern begründet waren, war es von essentieller Bedeutung, die **Probleme zu identifizieren und zu lösen**
- Voraussetzung für den Wandel des Betriebes ist die **Offenheit** des Geschäftsführers etwas ändern zu wollen – die Ergebnisse zeigen, dass ein hohes Maß an Offenheit gegenüber Veränderung zur Erholung der Unternehmen beigetragen hat
- Um den Wandel im Betrieb herbeiführen zu können, mussten die Eigentümer-Manager bereit sein, ihr **Verhalten zu reflektieren und Fehler zu einzugestehen**
- Aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren (Krisenursachen, Krisenphase und Schwere der Krise, Verfügbarkeit der Ressourcen, Stakeholder) wird im Krisenfall ein **flexibler und adaptiver Leadership-Stil** notwendig

Agenda

1	Kontext und Key Takeaways
2	Leadership in Handwerksbetrieben
2.1	Die Sonderrolle des Eigentümer-Managers und weitere SME-Charakteristika
2.2	Leadership Theorien
2.3	Zusammenspiel von Persönlichkeitsmerkmalen und Leadership
3	Leadership in Handwerksbetrieben zur Krisenzeit
3.1	Krisen-Entstehung und -Management
3.2	Krisenmanagement in der Praxis
4	Handlungsempfehlungen zur Leadership in Handwerksbetrieben
4.1	Prosperierende Betriebe
4.2	Betriebe in der Krise



Handlungs- empfehlungen - Operativ

Betriebsanalyse

- Neben praktischen Kenntnissen ist vor allem kaufmännisches Know-How notwendig
- Vor diesem Hintergrund sollte regelmäßig eine gründliche Analyse durchgeführt werden
 - Auswertung Jahresabschlüsse
 - SWOT-Analysen
 - Branchenbetriebsvergleiche
 - Überprüfung der Kostenstruktur

Finanzierung und Investition

- Investitionen in die Zukunftsfähigkeit sowie die Finanzierung der Investitionen sind essentiell für den Fortbestand eines Betriebes
 - Der Geschäftsführer sollte die Ausstattung mit ausreichend liquiden Mittel langfristig sicherstellen
 - Dabei müssen bevorstehende Investitionen entsprechend berücksichtigt werden
 - Die Wahl der richtigen Finanzierungsstrategie sowie das Zurückgreifen auf öffentliche Förderprogramme kann in diesem Zusammenhang eine große Hilfe darstellen

Betriebsorganisation

- Voraussetzung für langfristige Konkurrenzfähigkeit ist ein hohes Maß an Flexibilität und Qualität in der Unternehmensführung
- Das bezieht sich auf optimierte Abläufe im Auftragswesen, in der Angebotserstellung sowie Auftragsabwicklung

Personal

- Trotz limitierter Verfügbarkeit von Ressourcen müssen Handwerksbetriebe die Bindung von Fachkräften sowie das Anwerben des Nachwuchts sicherstellen
- Eine der effizientesten Möglichkeiten, Expertise im Betrieb zu schaffen und langfristig zu erhalten, liegt in der Weiterbildung der Mitarbeiter (hier gibt es bspw. Beratungsangebote der Handwerkskammer München)



Handlungsempfehlungen - Leadership

Reflektion

- Das Hinterfragen des eigenen Handelns geschieht häufig erst als Reaktion auf negative Ereignisse – optimaler Weise sollte die Führungskraft ihr Handeln allerdings auch ohne derartige Ereignisse hinterfragen und prüfen. Dabei kommen verschiedene Aspekte in Betracht
 - Verhältnis der Führungskraft zu den Mitarbeitern – herrscht eine Arbeitsatmosphäre, in der die Mitarbeiter gerne und motiviert arbeiten?
 - Organisation und Prozesse – besteht ein organisatorischer Rahmen, der den effektiven und flüssigen Ablauf aller Prozesse (bspw. Einkauf, Verwaltung, Angebotserstellung) ermöglicht?
 - Stakeholder – besteht ein gutes Verhältnis zu Key-Stakeholdern (bspw. Banken)?

Weiterbildung

- Weiterbildung der Führungskraft auf unterschiedlichen Ebenen zur nachhaltigen Qualitätssicherung
 - Da qualitativ hochwertige Arbeit die Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs darstellt, sollten regelmäßig fachliche Weiterbildungs-Maßnahmen wahrgenommen werden
 - Neben dem fachlichen gilt es für den Führungskräfte auch in organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Belangen Weiterbildungsmaßnahmen wahrzunehmen
- Weiterbildungsangebote für die Mitarbeiter des Betriebes
 - Je nach Verantwortung der Mitarbeiter kann die Weiterbildung inhaltlich auch über das fachliche hinaus organisatorische und betriebswirtschaftliche Aspekte umfassen
 - Die Weiterbildungsmaßnahmen sollten so attraktiv wie möglich für die Mitarbeiter gestaltet werden, um die Teilnahme und Motivation der Mitarbeiter sicherzustellen

Leadership

- Erfolgreiche Betriebe weisen nicht zwingend transactional oder transformational Leadership auf – dennoch sollten sich auch solche Betriebe langfristig von Laissez-Faire, monarchischer oder patriarchischer Leadership absehen, um mit Hilfe moderner/ zeitgemäßer Führungskultur das Potential der Mitarbeitern dem Betrieb zu Gute kommen zu lassen
- Es gilt Mitarbeiter, die die wertvollste Ressource des Betriebes darstellen, langfristig in Entscheidungsprozesse zu integrieren und ihnen Verantwortung zu übertragen, um die Überlastung der Führungskraft zu verhindern und Kapazitäten zur strategischen Ausrichtung verfügbar zu haben
- Darüber hinaus sollten die Führungskräfte ihren Mitarbeitern eine Vision übermitteln, die die Mitarbeitern intrinsisch motiviert und zur produktiven Arbeit anregt



Handlungsempfehlungen

Selbstreflektion und Eingeständnisse

- Um adäquat auf eine Krise reagieren zu können, muss die Führungskraft zu aller erst die aktuelle Situation überdenken und reflektieren
- Da die Ursache der Krise häufig intern begründet ist, müssen die Führungskräfte durch die Reflektion zu der Erkenntnis kommen, dass die Art und Weise, wie sie gehandelt haben nicht optimal war und zu schwerwiegenden Fehlern geführt hat

Proaktivität

- Aus der Selbst-Reflektion sollte ein eindeutiges Stärken und Schwächen-Profil hervorgehen, welches als Grundlage für weiteres Handeln dienen soll
- Des weiteren sollte klar werden, für welche Problemstellungen die Hilfe von externen Beratern notwendig ist, um Veränderung zu schaffen (bspw. operativ, organisatorisch)

Organisation des Betriebs

- Installation von neuen Tools zur optimalen Planung und korrekten Kalkulation
 - Liquiditätsplanung, strategische Planung, strategische Entscheidungsprozesse
- Das Verhältnis zu den Mitarbeitern ist von enormer Wichtigkeit – Führungskräfte müssen sich durch eigene Werte positionieren, getroffene Entscheidungen klar formulieren und sich den eigenen Werten entsprechend verhalten – auf diese Art und Weise kann das nötige Vertrauen geschaffen werden, welches für das gemeinsame Durchschreiten ungewisser Zeiten notwendig ist
- Nicht nur Aspekte der transformational Leadership wie das Formulieren einer gemeinsame Vision, sollten vollzogen werden, sondern auch Aspekte der transactional Leadership wie das Sicherstellen der Produktivität der Mitarbeitern durch das Formulieren klarer Ziele und Erwartungen

Stakeholder

- Um das Verhältnis mit Stakeholdern wie Kunden, Zulieferern oder Banken zu stärken und Vertrauen zu schaffen, müssen getroffene Maßnahmen wie bspw. die Installation von Planungs-Tools sowie ein konkreter Plan zur Überbrückung der Krise an die Stakeholder kommuniziert werden

Literaturverzeichnis

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire technical report., Binghamton University, NY: Center for Leadership Studies.
- Hauschildt, J., Grape, C., & Schindler, M. (2005). Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel (No. 588). Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel.
- IDW S6 (2012): Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten, IDW Fachnachrichten Nr.12/2012.
- Kraus, K. J., & Haghani, S. (2004). Krisenverlauf und Krisenbewältigung—der aktuelle Stand. In Die Unternehmenskrise als Chance (pp. 13-37). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. MIT Sloan Management Review, 29(2), 15.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2018). Full Range Leadership Development : Pathways for People, Profit, and Planet (Vol. Second edition). New York: Routledge.
- Zentralverband des Deutsches Handwerks <https://www.zdh.de/daten-fakten/kennzahlen-des-handwerks/>