

DE 5,80€ - AT 6,70€ - CH 8,90 SFr.



# Startup Valley.news

Europas großes Magazin für Start-ups, Gründer und Entrepreneur

Ausgabe 03/2021



# Jennifer Garner

Hollywoodstar und erfolgreiche Gründerin

The Founder Magazine

FotoQuelle: © ddp/photofest - event225



# Welchen Versuchungen Startups in Krisenzeiten widerstehen müssen

Text: Christian Bernhardt

**C**orona kam schnell und heftig: Am Mittwoch, den 11. März 2020 hielten wir noch an unseren Paris-Plänen fürs Wochenende fest, am Donnerstag sprossen die französischen Risikogebiete wie Pilze aus dem Boden, am Freitag blieben wir zu Hause. Die Woche darauf kam die erste Welle: Lockdown und Hamsterkäufe. Hunderttausende Betriebe, in Spitzenzeiten bis zu 200 Anrufe pro Sekunde, überrannten die Kurzarbeitergeld-Hotlines der Agentur für Arbeit.

Unternehmer, die es sonst gewohnt sind, nach vorne zu schauen, standen im Corona Nebel und waren gezwungen, sich voran zu tasten. Noch stecken wir alle mittendrin, aber auch diese Krise wird vorübergehen. Die Fragen sind: „Wie kommen wir durch?“ und „Wie geht es danach weiter?“ Eine erste kurze Antwort: Wichtig ist, besonders für Start-Ups, sich auf ihre originären Stärken zu fokussieren, die Kultur zu stärken und flexibel zu bleiben.

## **Begreifen Sie Ihr Unternehmen als intelligentes, lebendes System**

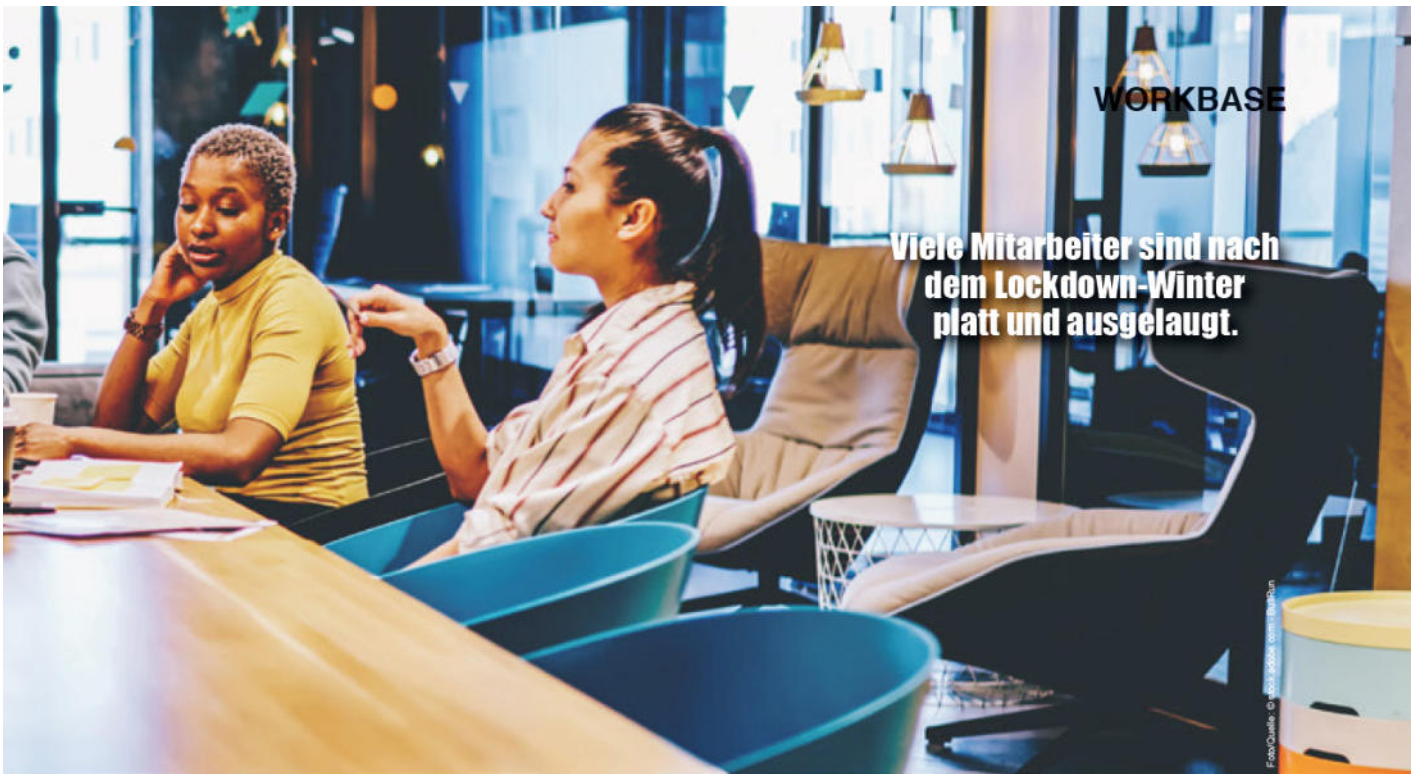
Jeder auf See weiß: Bei schönem Wetter braucht es keinen Kapitän. Jeder in der Führungspsychologie weiß: In guten Zeiten brauchen Gruppen kaum Führung. Je größer dagegen die Krise, desto größer der Führungs-

bedarf. In Zeiten von Corona liegt von daher die Versuchung nahe, einfach das Heft in die Hand zu nehmen. Aber die neue VUCA Welt voller Komplexität, Ungewissheit, Volatilität und Mehrdeutigkeit stellt vielen Unternehmern genau hier eine Falle. Warum? Weil Ashbys Law schon seit 60 Jahren beweist, dass sich Komplexität nicht Top down managen lässt. Mit was haben wir es aktuell zu tun? Die derzeitige Situation ist kein kompliziertes Rätsel, dass es einfach zu

lösen gilt. Sie ist hochkomplex. Eine starke Hand, die das Unternehmen lediglich als zu optimierende Maschine sieht und meint es läge an ihr, das Ruder rumzureißen, läuft Gefahr die eigenen und die Kräfte ihrer Mitarbeiter zu verschleifen. Wenn es kracht, vertraut der Kapitän auf See auch darauf, dass jeder auf seinem Posten ist, und sein Bestes gibt. Junge Unternehmer müssen der Versuchung widerstehen, Verantwortung falsch zu verstehen und alles regeln zu wollen. Was es braucht, ist eine Führung, die das Unternehmen als intelligentes System begreift. Als ein System, dass sich in einem komplexen Umfeld selbst organisieren und agil auf wechselnde Herausforderungen reagieren kann. Drei Komponenten sind dafür wichtig: Vernetzung, Erregung und Stabilisierung.

Um diese zu etablieren, gilt es, sich auf den originären Sinn der Unternehmung zu konzentrieren, einen Safe Space zu schaffen und die Angst aus dem Unternehmen draußen zu halten. Dabei kommt es auf drei Dinge an: eine positive Fehlerkultur, eine wertschätzende Kommunikationskultur und eine Vertrauenskultur, in der alle an einem Strang ziehen. Alle drei Punkte beginnen bei der Führung: Alles, was sie tut und sagt, wirkt symbolisch und prägt die Kultur im Unternehmen. Besonders in Krisen, bei Konflikten und in schwierigen Situationen.





Viele Mitarbeiter sind nach dem Lockdown-Winter platt und ausgelaugt.

## Entwickeln Sie eine starke Kultur

Je kritischer die Lage, desto mehr schützt eine starke Kultur das Miteinander. Ist diese nicht vorhanden, muss sie entwickelt werden. Ein schönes Beispiel hierfür ist der FSV Mainz 05, den Thomas Tuchel 2009 als absoluter Neuling in kürzester Zeit zum besten Ergebnis der Vereinsgeschichte führte. Danach standen ihm die Türen der Fußballwelt offen: Borussia Dortmund, Paris Saint Germain, aktuell der FC Chelsea.

In seinem inspirierenden Vortrag „der Ausbruch aus den Routinen“ beschreibt Tuchel, wie er mit klaren Regeln für das zwischenmenschliche Miteinander die Kultur stärkte, um als Aufsteiger wenigstens den Hauch einer Chance zu haben. Das Ergebnis waren Platz 9 in der Aufstiegssaison und Platz 5 im Folgejahr. Darüber hinaus gab es jedoch noch eine Überraschung. Sogar fremden Trainern fiel übereinstimmend eines auf: Die Mannschaft hielt selbst in größten Krisenzeiten eisern zusammen. Auch wenn alles schief lief, zersplitterte sie nicht in Untergruppen, sondern stand wie ein Block zusammen. Es gab keine Nickeligkeiten, Vorwürfe und Fisimatenten. Wir erinnern uns an Peter Drucker: Die Kultur isst die Strategie zum Frühstück. Und an Reinhard K. Sprenger: Sie wird durch das schlechtmöglichste Verhalten geprägt, das die Führung zu akzeptieren bereit ist.

Tuchels Vorgehensweise aus der Welt

des Fußballs vor 10 Jahren ist aus zwei Punkten für heutige Unternehmer interessant. Erstens weil der Profisport in einigen Bereichen der Führung der Wirtschaft um 5 bis 10 Jahre voraus ist; zweitens weil sie exakt zu den Forderungen von Frederic Laloux passt, der mit „Reinventing Organizations“ die New Work Bewegung forcierte und prägte. Auch Laloux beschreibt es als zentrale Aufgabe der Führung, für Regeln zu sorgen und einen Safe Space zu etablieren.

## Die nächsten Schritte

Viele Mitarbeiter sind nach dem Lockdown-Winter platt und ausgelaugt. Jetzt kommt der Frühling, in dem es gilt, trotz Kurzarbeit, Lockdown und Homeoffice das Miteinander und die Kultur zu stärken. Das zu tun liegt in der Verantwortung der Führung, denn gerade in schwierigen Zeiten besteht die Gefahr, sie als vermeintlich weichen Faktor aus den Augen zu verlieren und den harten Zahlen zu opfern.

Möglichkeiten, die Kultur zu stärken, gibt es viele: Zunächst in der Verbindung zwischen Führung und Mitarbeiter. Führen Sie Einzelgespräche, um sich wieder in die Augen zu schauen und die Beziehung und das gegenseitige Vertrauen zu stärken, es gemeinsam durch diese Krise zu schaffen. Wichtig dabei: der Austausch auf Augenhöhe zwischen zwei Erwachsenen, die beide von der aktuellen Situation betroffen sind. Im nächsten Schritt gilt es die Gruppe zusammenzu-

führen. Die Aufgabe der Führung ist es, den Rahmen zu stellen und zu gestalten. Die Aufgabe des Unternehmers bleibt die Arbeit am Unternehmen und nicht im Unternehmen. Als Architekt liegt es an ihm, das Fundament für Kooperation und Austausch zu legen. Das Ziel: Die innere Kommunikation im Fluss und die Verbindung zur Umwelt offen zu halten.

Was ist noch wichtig? Was früher nur für den Unternehmer galt, gilt heute für alle: präsent bleiben und entstehende Muster, die einen Weg durch die Krise weisen können, antizipieren, sie ins Unternehmen tragen und prüfen, ob dieses in Resonanz geht. Wenn dabei Fehler passieren, darf das nicht schlimm sein. Dann geht man zurück zur letzten Abzweigung und nimmt den nächsten Weg. So entsteht der Führungsstil, den die Studie „Gute Führung“ schon 2014 als den geeignetsten für die heutigen Herausforderungen erkannt hat. So entsteht iterativ testende Agilität. Diese zu etablieren und gegen Störungen zu verteidigen ist in Zeiten der Krise oberste Aufgabe der Führung und nicht das Durchpeitschen eigenmächtiger Entscheidungen. ■

## Christian Bernhardt

Christian Bernhardt, Fachbuchautor und Hochschuldozent für nonverbale Kommunikation und Kommunikationspsychologie, berät Unternehmen, hält Vorträge und Trainings und coacht Führungskräfte in Deutschland und der Schweiz. [www.bernhardt-trainings.com](http://www.bernhardt-trainings.com)