



## ROBBY: Robust führen unter Unsicherheit

Das Verhalten von Führungskräften ist besonders in Krisenmomenten von grosser (symbolischer) Bedeutung. Das Projekt hat mittels qualitativer Interviews ein Konzept der robusten Führung entwickelt, das Führungskräften eine Orientierung für die tagtägliche Personalführung gibt.

### Über das Institut Unternehmensentwicklung (INU)

Das Institut Unternehmensentwicklung bietet grossen und kleinen Organisationen aus dem In- und Ausland Unterstützung auf Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und langjähriger praktischer Erfahrung. Expertinnen und Experten aus verschiedenen Disziplinen garantieren eine umfassende Perspektive auf individuelle Kundenanliegen. Durch dieses optimale Zusammenspiel entstehen marktgerechte Lösungen in den Bereichen Forschung, Beratung, Coaching, Evaluation, Studiererstellung, Training und Weiterbildung.

Berner Fachhochschule  
Fachbereich Wirtschaft  
**Institut Unternehmensentwicklung**  
Brückenstrasse 73  
CH-3005 Bern

#### Leitung

Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski  
Tel.: +41 31 848 34 30  
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch

## ROBBY

### Ausgangslage

Führungskräfte stehen in aktuellen Krisenmomenten vor dem Problem, ein hohes Mass an Unsicherheit in der Organisation kompensieren zu müssen und eine Perspektive für die Zukunft verfügbar zu machen. Dabei müssen sie ihre eigene Unsicherheit auffangen und für die Mitarbeitenden sicherheitsstiftend und glaubwürdig auftreten. Das Projekt entwickelte Eckpunkte für den Umgang mit diesen Widersprüchen und schaffte eine Grundlagen für solchermaßen robustes Führungsverhalten.

### Projektziele

Das Projekt schafft eine Orientierungshilfe für den Umgang mit Widersprüchen, die sich für Führungskräfte in Momenten der Krise ergeben können. Das erste Ziel liegt in der empirischen Erfassung und Nachzeichnung von Führungs- und Entscheidungssituationen unter massiver Unsicherheit: Wie führen und unterscheiden Führungskräfte in der aktuellen Krise, wie gehen sie mit der Unsicherheit ihrer eigenen Situation um? Wie stiften sie Vertrauen und schaffen Sicherheit? Ein zweites Ziel besteht darin, neben der Führungsperspektive auch die Geführtenperspektive zu erheben. Was ist aus Sicht der Geführten notwendig, damit sie in Krisensituationen und Momenten der Unsicherheit handlungsfähig bleiben und weiterhin Leistung erbringen können? Das dritte Ziel besteht in der Grundlegung eines Führungskonzepts zur Gestaltung einer robusten Führung, das die Verbesserung der Selbstsicherheit, der Glaubwürdigkeit und Authentizität von Führung unterstützt. Die Anleitung soll Führungskräfte befähigen, mit den Widersprüchen besser umzugehen und handlungsfähig zu bleiben.

### Methodisches Vorgehen

Im Rahmen von qualitativen Interviews mit Führungskräften und Geführten wurden die skizzierten Forschungsfragen adressiert. Der Fokus lag dabei auf der Frage, wie Personalführung aussehen soll, damit Mitarbeiter auch in Krisensituationen handlungsfähig bleiben und weiterhin Leistung erbringen können.

### Ergebnisse

Auf der Basis von Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften konnten unterschiedliche Aspekte eines robusten Führungsverhaltens herausgearbeitet werden. Es wurde deutlich, dass besonders in Krisenzeiten die Nähe-Distanz Dimension der Personalführung zentral ist. Mitarbeitende wünschen sich Führungspersonen, die Präsenz zeigen, Verantwortung übernehmen, Vertrauen spiegeln und als Vorbild fungieren. Zusammengefasst wurden die Ergebnisse in dem 3-V Modell. Durch zahlreiche Beispiele konnte das Modell sowohl für die Lehre als auch für das Führungskräfte-Coaching nutzbar gemacht werden.

### Weitere Informationen



**Projektleitung:**

Prof. Dr. Nada Endrissat

**Projektteam:**

Prof. Dr. Frank Dievernich,  
Marianne Fraefel,  
Prof. Dr. Ralf Wetzel

**Kontaktperson:** Prof. Dr. Nada Endrissat

**E-Mail:** [nada.endrissat@bfh.ch](mailto:nada.endrissat@bfh.ch)

**Tel.:** 031 848 44 38

**Laufzeit:** 01.01.2010 bis 31.05.2012

**Partner:** Firma aus der Elektrobranche