



# DER WAKE-UP CALL



Nr. 032

 Deutsche Ausgabe

26. Mai 2025, 13:16 Uhr

## **Führung in der Krise:** Warum Rache autoritäre Führungskräfte verstärkt und demokratische Ansätze langfristige Resilienz schaffen

### Von Christian Rook

Als Turnaroundmanager erlebe ich regelmäßig, wie Angst und Unsicherheit Unternehmen erfassen, die sich in einer Krise befinden.

„Wie schlimm ist es wirklich?“, „Werden wir überleben?“, „Wer muss gehen?“, „Bin ich der Nächste?“ lauten oft die zentrale Fragen, die wie ein Schatten über der Firma schweben.

In solchen Momenten scheint der einfachste Weg darin zu bestehen, einen Top-Down, autokratischen Führungsstil zu etablieren.

Radikale Kostenreduktionen werden schnell und kompromisslos durchgesetzt. Information, Transparenz und offene Debatten bleiben dabei häufig auf der Strecke.

Das Motto: *Wir müssen die schadhafte Stellen aus dem Apfel entfernen, um die Frucht (fast) zu retten.*

Der „**harte Sanierer**“, der den Mut hat, Regeln zu brechen, Widerstände zu bekämpfen, sich kompromisslos durchzusetzen, laut das sagt, was „*schon immer mal gesagt werden musste*“, der von außen kommend, der etablierten und politisch sicheren Management-Riege den Spiegel vorhält und die Dinge zu tun, die das Management sich nicht traut, die aber gemacht werden müssen, wird als erfolgreich gefeiert.

Klingt vertraut, oder?

Doch meine Erfahrung zum langfristigen Erfolg von Transformationen zeigt ein ganz anderes Bild:

Der schnelle Griff zum **autoritären Stil** mag **kurzfristig Klarheit** und **schnelle Erfolge** versprechen, langfristig jedoch hinterlässt er oft ein desaströses Schlachtfeld.

Im Kampf um **starke Aktionen** und **schnelle Erfolge** werden dem Personalkörper eines Unternehmens oft sprichwörtlich die Arme und Beine abgehackt (wie der „Der schwarze Ritter“ in Monty Pythons *Ritter der Kokosnuss*, der ruft: „Ist doch nur eine Fleischwunde!“), und der antwortet dann mit Bestätigung „*Wir werden es auch so schaffen.*“

Die meisten Mitarbeiter, dagegen, fühlen sich aber verletzt und übergangen und verlieren das Vertrauen.

Engagement und Eigeninitiative schwinden rapide, während sich Frustration und Ängste weiter verstärken, die besten Mitarbeiter verlassen oft das Unternehmen.

### **Rache als Treibstoff für autoritäre Führung**

Was in der klassischen Managementliteratur oft übersehen wird, ist ein psychologisches Phänomen, das autoritäre Führung in Krisenzeiten besonders verstärkt: der **Rachegeanke** als Motivator. In Unternehmen, die sich bedroht fühlen – sei es durch ihr eigenes Management, durch Konkurrenten, Marktveränderungen oder externe Schocks – entsteht häufig ein kollektives Gefühl der Ungerechtigkeit und des Betrogen-seins.

Dieses Rachebedürfnis richtet sich gegen verschiedene Ziele: gegen die Konkurrenz, die "unfair" agiert, gegen Kunden, die "undankbar" wechseln, gegen Lieferanten, die in schweren Zeiten die Preise erhöhen, oder gegen Inves-

toren, die dem Unternehmen das Vertrauen entziehen.

Oft auch gegen die eigenen Führungsklicke.

Man erhofft sich vom „harten Sanierer“, jetzt endlich das zu tun, was schon so lange von Nöten gewesen wäre.

In einem meiner Mandatsunternehmen wurde die Wut an den „großen Vertriebskarossen“ festgemacht, deren „Bremsscheiben auf dem Parkplatz Rost ansetzen“, weil das Management zu schwach war, der Vertriebsmannschaft ihren Teil zum Turnaround klar zu machen, weil die wohl „von Leichen im Keller“ wussten.

In dieser emotionalen Gemengelage werden autoritäre Führungspersönlichkeiten (*„jetzt kommt einer, der wird hier mal mit eisernem Besen durchkehren“*) zu attraktiven Figuren, weil sie versprechen, **stellvertretend** diese Rache zu vollziehen.

### **Die Psychologie der stellvertretenden Rache**

Menschen folgen autoritären Führern in Krisen nicht nur wegen Themen wie **Sicherheit** und **Klarheit**, sondern auch wegen des Versprechens auf **Vergeltung**.

Der autoritäre Leader wird zur **Projektionsfläche für kollektive Rachefantasien**. Er soll "hart durchgreifen", "zeigen wer der Boss ist" und "denen da mal eine Lektion erteilen".

Diese Dynamik verstärkt sich selbst: Je mehr sich das Unternehmen als Opfer (*„Die Kunden sind so groß, da können wir nichts machen“; „die Lieferanten sind so groß, da können wir nichts machen“; „der Wettbewerb ist so stark, da können wir nichts machen“*) sieht, desto mehr sehnt es sich nach einem "starken Mann" oder einer "starken Frau", die die Täter bestraft.

Mitarbeiter geben bereitwillig Autonomie und Mitspracherecht auf, wenn sie dafür das Gefühl bekommen, dass jemand stellvertretend ihre Wut und Frustration kanalisiert.

Dies passiert übrigens auch in der Politik, wie wir gerade an viele Stellen erleben.

In einem von mir begleiteten Maschinenbauunternehmen erlebte ich, wie die Belegschaft regelrecht euphorisch auf die Ankündigung reagierte, alle Geschäftsbeziehungen zu einem langjährigen Partner zu beenden, der in der Krise die Konditionen extrem verschlechtert hatte.

Die Entscheidung war emotional befriedigend, ökonomisch aber katastrophal – sie kostete das Unternehmen letztendlich wichtige Marktanteile.

### **Rache als kurzfristige Energie, langfristige Schwäche**

Der Racheimpuls kann durchaus **kurzfristig mobilisierend** wirken. Teams, die sich von einem gemeinsamen Feind bedroht sehen, entwickeln oft außergewöhnliche Energie und Geschlossenheit. Sie **arbeiten härter, verzichten auf Privilegien** und **akzeptieren schmerzhaft Einschnitte** – solange sie das Gefühl haben, dass dies **Teil eines größeren Kampfes gegen einen Widersacher** ist.

Doch diese Energie ist **nicht nachhaltig**.

Rache als Motivator funktioniert nur so lange, wie ein klarer Feind identifizierbar ist.

Wenn dieser Feind besiegt ist oder sich die Situation normalisiert, verpufft die mobilisierende Wirkung. **Schlimmer noch:** Die autoritäre Struktur, die durch den Racheimpuls entstanden ist, wird zur Belastung, wenn differenzierte Lösungen gefragt sind.

### **Der autoritäre Echoraum: Wenn Führer nur noch sich selbst hören**

Ein weiteres kritisches Problem autoritärer Führung in Krisen zeigt sich in der schlechenden **Isolation des Entscheiders**.

Autoritäre Führer, die initial durch ihre **Entschlossenheit** und ihren **Racheimpuls** Unterstützung gewinnen, schaffen unweigerlich Strukturen um sich, die **kritische Stimmen ausschließen**.

### **Die Entstehung eindimensionaler Antworten**

Wenn Führungskräfte systematisch abweichende Meinungen unterdrücken oder ignorieren, entsteht ein gefährlicher Echoraum.

Komplexe Probleme werden zunehmend **simpplifiziert**, weil nur noch Informationen durchdringen, die **das bestehende Weltbild bestätigen**. Der Chef hört nur noch Stimmen, die seine Sichtweise verstärken – oft seine eigene, reflektiert durch loyale Untergebene.

Diese eindimensionalen Antworten auf komplexe Fragen sind in der Anfangsphase einer Krise möglicherweise ausreichend. "Kosten senken", "Personal reduzieren", "Konkurrenz angreifen" – solche simplen Imperative können schnelle Erfolge bringen. Doch je länger die Krise dauert und je komplexer die Herausforderungen werden, desto verheerender wirkt sich die eindimensionale Denkweise aus.

In einem Technologieunternehmen, das ich begleitete, fixierte sich die Geschäftsführung so sehr auf Kostensenkung als Allheilmittel, dass sie übersah, wie Investitionen in Innovation notwendig gewesen wären. Die Konkurrenz überholte das Unternehmen technologisch, während intern noch diskutiert wurde, welche Assistentinnen als nächstes gekündigt werden sollten.

Ein CEO ging in seinem selbstgerechten Weltverständnis so weit, die von GE unter Jack Welch getroffene Maßgabe, jedes Jahr die schlechtesten 10% der Mitarbeiter auszutauschen, strikt zu übernehmen und auf die Top 150 bestbezahlten Führungskräfte und Ingenieure anzuwenden, sein eigenes Führungsteam und die Top Innovatoren dieses Technologiekonzerns.

So wurden jedes Jahr richtig gute Leute entlassen und teuer abgefunden, die das Unternehmen langfristig gestärkt hätten.

Im Führungsteam wurde die Maßgabe unter schweigendem Zähneknirschen durchgeführt und umgesetzt, weil Kritik an den tollen Ideen des Autokraten schon lange nicht mehr zugelassen waren. Wer nicht zustimmte, wurde einfach entfernt.

### **Der Verlust peripherer Wahrnehmung**

Autoritäre Führung führt zu einem Phänomen, das man "**Management-Tunnelblick**" nennt.

Während sich die Führung auf die vermeintlich wichtigsten, meist operativen Probleme konzentriert, verschwinden strategische

Chancen und schwache Signale aus dem Blickfeld.

Neue Markttrends, veränderte Kundenbedürfnisse oder innovative Lösungsansätze werden übersehen, weil sie nicht in das simple Rache-und-Kampf-Narrativ passen.

Die Ironie dabei: Genau diese peripheren Entwicklungen entscheiden oft über langfristigen Erfolg oder Misserfolg. Während das Unternehmen sich auf die Bekämpfung traditioneller Konkurrenten konzentriert, entstehen disruptive Geschäftsmodelle in völlig anderen Bereichen.

### **Neueste Forschungsergebnisse: Die Neuropsychologie autoritärer Gefolgschaft**

Neueste Studien untermauern diesen Eindruck. Menschen folgen autoritären Führungskräften nicht nur, weil diese vermeintliche Sicherheit und klare Antworten bieten, sondern auch weil autoritäre Führung bestimmte neurochemische Belohnungsmechanismen aktiviert. Die Aussicht auf stellvertretende Rache löst Dopaminausschüttungen aus – das Gehirn belohnt die Anhängerschaft, selbst wenn sie objektiv schädlich ist.

Gleichzeitig zeigen neurowissenschaftliche Untersuchungen, dass autoritäre Strukturen die kognitiven Fähigkeiten der Beteiligten reduzieren. Unter autoritärer Führung sinkt die Bereitschaft zu kritischem Denken, kreativer Problemlösung und innovativen Ansätzen. Das Gehirn wechselt in einen "Überlebensmodus", der zwar Gehorsam und schnelle Reaktionen fördert, aber komplexe Denkprozesse hemmt.

Diese neurologische Verengung erklärt, warum autoritär geführte Organisationen zwar kurzfristig effizient wirken können, aber langfristig an Anpassungsfähigkeit verlieren. Sie werden zu "kognitiven Monokulturen", die anfällig für unvorhergesehene Entwicklungen sind.

### **Demokratische Führung als Resilienzfaktor**

Unternehmen, die sich langfristig und nachhaltig aus Krisen befreien wollen, profitieren von einem demokratischen oder situativen Führungsstil, der verschiedene Perspektiven berücksichtigt und auf Partizipation setzt.

Demokratische Führung wirkt wie ein Immunsystem gegen die Gefahren eindimensionalen Denkens.

### **Kognitive Diversität als Überlebensvorteil**

Demokratische Entscheidungsprozesse zwingen Organisationen dazu, multiple Perspektiven zu berücksichtigen. Diese "kognitive Diversität" ist besonders in komplexen Krisensituationen wertvoll, weil sie verhindert, dass wichtige Aspekte übersehen werden. Und dabei ist multiple Perspektive wörtlich gemeint, je diverser ein Team ist, desto besser sind die Ergebnisse: Frauen - Männer, jung – alt, Praktiker – Theoretiker, ISTJs – ENFP usw. Während autoritäre Führer auf bewährte, aber möglicherweise überholte Lösungen setzen, entwickeln demokratisch geführte Teams oft innovative Ansätze.

Studien haben ergeben, dass Unternehmen, die multiple Perspektiven (z.B. Stakeholder Value) zulassen, wesentlich profitabler sind, als klassisch eindimensional ausgerichtete Unternehmen (Shareholder Value).

### **Die Antifragilität demokratischer Systeme**

Demokratische Führungsstrukturen besitzen eine Eigenschaft, die der Risikoexperte Nassim Taleb "Antifragilität" nennt: Sie werden durch Stress und Herausforderungen nicht nur nicht geschwächt, sondern tatsächlich gestärkt. Jede Krise zwingt das System dazu, seine Entscheidungsprozesse zu überdenken und zu verbessern.

Autoritäre Systeme dagegen werden durch Krisen entweder gebrochen oder erstarren in ihren Mustern. Sie haben keine Mechanismen zur Selbstkorrektur, weil abweichende Meinungen systematisch unterdrückt werden.

### **Langfristige Loyalität statt kurzfristige Gefolgschaft**

Während autoritäre Führung auf der emotionalen Energie der Rache basiert, baut demokratische Führung auf rationaler Überzeugung und geteilten Werten auf.

Diese Basis ist stabiler und nachhaltiger. Mitarbeiter, die an Entscheidungsprozessen beteiligt waren, stehen auch in schwierigen Zeiten zu diesen Entscheidungen, weil

sie sie mitgetragen haben.

Die Loyalität gegenüber demokratischen Führern übersteht auch das Ende der Krise, weil sie nicht auf einem temporären emotionalen Zustand basiert, sondern auf einer dauerhaften Beziehungsqualität.

### **Praktische Fallstudien: Autoritäre vs. Demokratische Krisenführung**

Beispiele aus der Wirtschaft verdeutlichen diese Dynamik eindrucksvoll:

#### **Tesla vs. Toyota: Zwei Modelle der Krisenreaktion**

Tesla unter Elon Musk ist ein Paradebeispiel für autoritäre Krisenführung, verstärkt durch Rachegedanken. Musk inszeniert sich regelmäßig als Kämpfer gegen etablierte Autoindustrie, Regulierungsbehörden und Kritiker. Diese Haltung mobilisiert Mitarbeiter und Investoren emotional, führt aber auch zu impulsiven Entscheidungen und häufigen Kurswechseln.

Toyota dagegen folgt seit Jahrzehnten dem "Toyota Way", einem demokratischen Führungsprinzip, das auf kontinuierlicher Verbesserung und Einbeziehung aller Mitarbeiter basiert. In der Finanzkrise 2008 reagierte Toyota nicht mit spektakulären Racheaktionen, sondern mit methodischer Analyse und schrittweisen Anpassungen. Das Ergebnis: Toyota überstand die Krise stabiler und nachhaltiger als die meisten Konkurrenten.

#### **Amazon vs. Patagonia: Skalierung und Werte**

Amazon zeigt, wie autoritäre Führung in bestimmten Phasen durchaus erfolgreich sein kann. Jeff Bezos' kompromisslose Vision und sein "Day 1"-Mindset trieben das Unternehmen zu enormem Wachstum.

Doch die Kosten werden zunehmend sichtbar: hohe Fluktuation, Arbeitskämpfe und Reputationsprobleme.

Patagonia hingegen setzt auf demokratische Entscheidungsfindung und wertebasierte Führung. Das Unternehmen ist zwar kleiner als Amazon, aber deutlich widerstandsfähiger gegen externe Schocks und genießt außergewöhnliche Mitarbeiterloyalität.

In der Corona-Krise konnte Patagonia auf die Kreativität und das Engagement seiner gesamten Belegschaft setzen, während Amazon primär auf Automatisierung und Kontrolle angewiesen war.

### **Die Grenzen demokratischer Führung und der situative Ansatz**

Allerdings bergen demokratische Ansätze auch Risiken: Entscheidungen benötigen mehr Zeit, Konflikte können eskalieren, wenn keine klaren Leitlinien vorhanden sind. In akuten Krisensituationen kann dies problematisch sein, weshalb situative Führungsstile, die flexibel auf die Bedürfnisse der Organisation reagieren, besonders wirksam sind.

### **Der "Adaptive Leadership"-Ansatz**

Die erfolgreichsten Krisenmanager, die ich beobachtet habe, wechseln situativ zwischen verschiedenen Führungsstilen. In der akuten Phase einer Krise, wenn schnelle Entscheidungen überlebenswichtig sind, können sie durchaus autoritär agieren. Doch sie achten darauf, diese Phase so kurz wie möglich zu halten und schnell zu partizipativeren Ansätzen überzugehen.

Entscheidend ist, dass auch in autoritären Phasen die Grundprinzipien demokratischer Führung – Respekt, Transparenz, Fairness – nicht aufgegeben werden. Die Führungskraft erklärt, warum temporär schnelle, einsame Entscheidungen nötig sind, und signalisiert gleichzeitig, wann wieder normale partizipative Prozesse greifen werden.

### **Institutionalisierte Meinungsvielfalt**

Besonders wichtig ist es, auch in Krisenzeiten institutionelle Mechanismen zu schaffen, die verhindern, dass Führungskräfte nur noch sich selbst hören.

Dies können formelle Beiräte sein, regelmäßige "Devil's Advocate"-Runden oder systematische Mitarbeiterbefragungen.

Entscheidend ist, dass diese Mechanismen auch dann funktionieren, wenn der Druck groß ist und einfache Antworten verlockend erscheinen.

### **Die Zukunft der Krisenführung: Komplexität als Normalzustand**

Die moderne Geschäftswelt wird zunehmend komplexer und unvorhersagbarer. Klimawandel, Digitalisierung, geopolitische Spannungen und demografische Veränderungen schaffen ein Umfeld permanenter Krisenhaftigkeit. In dieser Welt werden die Schwächen autoritärer Führung immer deutlicher sichtbar, während die Stärken demokratischer Ansätze an Bedeutung gewinnen.

Unternehmen, die nur auf Rache und simple Antworten setzen, werden zunehmend von der Realität überrollt. Die Zukunft gehört Organisationen, die Komplexität nicht als Problem, sondern als Normalzustand akzeptieren und entsprechende Führungsstrukturen entwickeln.

### **Fazit: Von der Rache zur Resilienz**

Mein Fazit aus zahlreichen Restrukturierungen ist klar: Ein Führungsstil, der Offenheit, Transparenz und Dialog ermöglicht, ist langfristig erfolgreicher. Nur wer Mitarbeiter beteiligt, Vertrauen schafft und Raum für unterschiedliche Perspektiven lässt, kann nachhaltig aus Krisen herausführen und Unternehmen widerstandsfähig machen.

Die Versuchung, auf Racheimpulse zu setzen und autoritäre Strukturen zu schaffen, ist in Krisen verständlich und manchmal sogar kurzfristig erfolgreich. Doch Unternehmen, die langfristig bestehen wollen, müssen lernen, diese primitive Reaktion zu überwinden und stattdessen auf die überlegene Problemlösungsfähigkeit demokratischer Systeme zu setzen.

In einer Welt, die immer komplexer wird, können es sich Unternehmen schlichtweg nicht leisten, auf die kognitiven Fähigkeiten ihrer gesamten Belegschaft zu verzichten. Die Investition in partizipative Führungsstrukturen ist nicht nur moralisch richtig, sondern schlichtweg überlebenswichtig – sie verwandelt Krisen von existenziellen Bedrohungen in Gelegenheiten für Wachstum und Innovation.



Christian Rook  
[info@christianrook.com](mailto:info@christianrook.com)  
[www.christianrook.com](http://www.christianrook.com)