

Krisenfestigkeit gewinnen

Anleitung zum guten Überleben

Preview

► Im Ausnahmezustand:

Inwiefern diese Situation einmalig ist – und warum wir trotzdem aus anderen Krisen lernen können

► Die neue Normalität:

Weshalb wir uns an Krisen gewöhnen müssen – und warum uns das wahrscheinlich bekannt vorkommt

► Drei Aspekte für Resilienz:

Was Unternehmen vor, während und nach der Krise widerstandsfähig macht

► Während der Krise:

Warum angewandte Agilität entwickelt werden muss und wo man in fünf Dimensionen ansetzen kann

► Von der inneren Haltung zur Liquidität und zurück:

Welche Verhaltensweisen in den fünf Dimensionen helfen – und was man vermeiden sollte

Foto: flyparade/iStock

Die Welt spielt verrückt. Ans Bauen denkt derzeit kaum jemand. Die Nachfrage ist im Keller, Aufträge werden storniert, die Liquidität schmilzt dahin und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind kaum noch zu bezahlen: Bei dem global aufgestellten Hersteller von Dachziegeln wird immer klarer, dass Teile der Produktion stillgelegt und einzelne Werke vorübergehend geschlossen werden müssen. Aber welche? Und für wie lange? Oder wie drastisch? Ist es, um das Überleben des Ganzen zu gewährleisten, vielleicht sogar besser, die schwächsten Glieder ganz abzuschneiden?

Fragen, die kaum zu beantworten sind, weil keiner so genau weiß, wie oder wann es weitergeht. Die aber existenzielle Auswirkungen auf das Überleben eines Unternehmens haben. Die Gefahr, zu viel Wert endgültig zu vernichten, ist enorm, der Druck auf die Verantwortlichen entsprechend groß. Doch die Chancen sind es auch, wie der Ziegelhersteller festgestellt hat, der es durch gute Entscheidungen und eine geordnete Schrumpfung schnell zurück in die Gewinnzone schaffte – damals, nach der globalen Finanzkrise von 2009.

Die Welt im Ausnahmezustand

Auch damals wurden Meetings, Projekte, Reisen und Aufträge von einem Tag auf den anderen abgesagt. Auch damals fühlte es sich für viele so an, als sei das Ende der Welt, wie wir sie kann-

ten, gekommen. Zahllose Unternehmen weltweit riss die Finanzkrise, die von der Pleite der Investmentbank Lehman Brothers 2008 ausgelöst wurde, in den wirtschaftlichen Abgrund. Manche aber auch nicht. Sie konnten sich, wie der österreichische Ziegelhersteller, behaupten und sogar gestärkt wieder aufsteigen. Sich daran zu erinnern, wie ihnen dies gelang, kann angesichts der globalen Ausnahmesituation, die derzeit herrscht, Mut machen.

Auch wenn es natürlich wesentliche Unterschiede zur heutigen Situation gibt. Die globale Finanzkrise war eine Top-down-Krise, die von den großen Systembanken ausging und nach und nach alle anderen Unternehmen – die sogenannte „Realwirtschaft“ – erreicht hat. Derzeit erleben wir dagegen etwas, was man Bottom-up-Krise nennen könnte, weil sie die kleineren, vulnerablen Ein-Personen-Unternehmen, selbstständige Trainer, Künstlerinnen, Restaurants und kleinere Zulieferer etwa, als Erstes trifft, dann aber auch die vielen mittelständischen Firmen, auf denen unsere Wirtschaftskraft aufbaut, und auch die Großunternehmen, die nicht so stabil sind, wie sie scheinen. Wurden damals viele Banken gerettet, weil sie „too big to fail“ waren, sind wir heute in einem „too many to fail“-Szenario. Und der wohl größte Unterschied: Wir haben es diesmal mit keiner Wirtschaftskrise im engeren Sinn zu tun – also einer Krise, die von der Wirtschaft ausgeht

Betriebsschließungen, unterbrochene Lieferketten, Personalengpässe – und das alles weltweit und ohne viel Vorwarnung: Die VUKA-Welt ist derzeit live zu erleben, in einer Dimension, die bisher unvorstellbar war. Deutlich wird jetzt, welchen Organisationen es gelingt, in dieser Welt zu bestehen. Was ihre Krisenfestigkeit ausmacht – und was man sich von ihnen anschauen kann.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)



Gerade von der Länge der Krise hängen viele Entscheidungen ab: erst einmal weitermachen oder irreversible Entscheidungen treffen, bevor es zu spät ist? Was ist überzogen, was voreilig und was ist fahrlässig? Das kann derzeit niemand sagen.

–, sondern mit einer Gesundheitskrise, die sich zu einer Wirtschaftskrise ausgeweitet hat und droht, auch zur Gesellschafts- und Demokratiekrise zu werden.

Dennoch sind einige Parallelen zur aktuellen Situation erstaunlich groß: die Heftigkeit, die Abruptheit, und die disruptive Energie – das zeichnet beide Krisen aus. Vor allem aber ist ihnen die komplette Verunsicherung gemeinsam. Damals wie heute weiß niemand so recht, ob und wie es weitergeht. Wie lange wird der Absturz der Börsen weitergehen? Wie lange darf, soll und muss die Isolation dauern? Was kommt danach? Wann kommt der Impfstoff? Und: Wird die Krise für eine echte Zäsur sorgen, in der globale Beziehungen neu definiert werden, wie dies nach 9/11 geschah? Oder sich retrospektiv in vielen Fällen doch nur als kleiner Knick in einer nach wie vor steilen Wachstumskurve äußern, wie es letztlich nach der Finanzkrise der Fall war?

Dauerhaft verunsichert

Diese Unsicherheit ist enorm herausfordernd. Denn gerade von der Länge der Krise hängen viele Entscheidungen ab: Geht es darum, schnell durchzutauchen, oder muss man irreversible Entscheidungen treffen, bevor es zu spät ist? Also jetzt die Einmottung der Brennöfen veranlassen, auch wenn sie sehr aufwendig und nicht einfach rückgängig zu machen ist? Oder noch abwarten und weiter Ziegel produzieren? Was ist überzogen, was voreilig, und was ist fahrlässig?

Dass das niemand, aber auch wirklich niemand, mit Sicherheit beantworten kann, liegt an vier Faktoren, die solche disruptiven Krisen auszeichnen und die gemeinsam eine explosive Mischung geben:

1. Sie sind komplex: Bei vielen Phänomenen können wir weder die Ursachen noch die Wirkungen direkt zuordnen oder voraussagen. Niemand kann mit Sicherheit sagen, was das Ergebnis einer aktuellen Konstellation sein oder welche Folgen eine Entscheidung haben wird.

2. Sie wirken multisystemisch: Diese Krisen betreffen nicht nur das System, von dem sie ausgehen, sondern auch Wirtschaftssysteme, Schul-, Verkehrs- und Produktionssysteme und viele mehr. Wie miteinander kommunizierende Röhren reagieren sie auf die Veränderung eines Systems mit – und zwar in unvorhersehbarer Form. Hier wird deutlich, was der Dalai Lama schon

lange lehrt: Nichts existiert in dieser Welt für sich allein.

3. Sie sind schnell: Wir sind es gewohnt, in linearen Wachstumsschritten zu denken, exponentielles Wachstum, wie das der COVID-19-Infektionen weltweit, überfordert unser Vorstellungsvermögen: heute 1, morgen 2, übermorgen 4 – und nach 7 Tagen schon 64, weitere vier Tage später schon über 1.000. Damit können wir nur schlecht umgehen.

4. Sie verunsichern: Dies alles führt unweigerlich zu einem Kontroll- und Vertrauensverlust, denn es steht dem menschlichen Bedürfnis nach Gewissheit, Planbarkeit und Sicherheit fundamental entgegen. Die Folge sind Verunsicherung, Angst und zum Teil irrationale Verhaltensweisen – etwa das Hamstern von Toilettenpapier trotz offener Läden und funktionierender Versorgungswege.

Wer jetzt das Gefühl hat, das alles schon einmal gehört zu haben, hat sicher recht. Denn das ist sie: die viel zitierte VUKA-Welt, sozusagen live zum Anfassen – inklusive der enormen Dynamik (Volatilität), der Orientierungslosigkeit (Unsicherheit), der unübersichtlichen, multisystemischen Zusammenhänge (Komplexität) und der Uneindeutigkeit jeglicher Erklärungen und Argumente (Ambiguität). Heute lässt sich – wie auch damals vor elf Jahren – studieren, wie die abstrakten Faktoren sich konkret anfühlen. Und wie groß die Bandbreite an möglichen Reaktionen auf sie ist: von völliger Panik bis zu konzentrierter Ruhe, von Negation und Schockstarre bis zu kreativer Aneignung der neuen Möglichkeiten.

Krise als Chance – oder erst einmal überleben?

Welche Reaktionen hilfreicher sind als andere, lässt sich mit Blick auf die vergangene Krise gut erkennen. Offenbar kommt es im Wesentlichen auf drei Aspekte an, ob Firmen ausreichend resilient sind:

► **Der Zustand VOR der Krise:** Krisen haben die Eigenschaft, dass alles offensichtlicher wird; sowohl die Stärken als auch die Schwächen werden gnadenlos ausgeleuchtet. Prekäre Lebenssituationen, strauchelnde Geschäftsmodelle oder fehlende Liquidität treten ebenso klar zutage wie eine strukturell bedingte Stabilität. Unternehmen, die gut finanziert sind, können von Krisen durchaus profitieren und z.B. für wenig Geld Akquisitionen tätigen und Geschäftsmodelle

vertikal integrieren. Wobei sie natürlich trotzdem der Entwicklung der spezifischen Branche ausgeliefert sind, denn wer hätte gedacht, dass Erzeuger von Desinfektionsgel in Hochkonjunktur geraten?

► **Die Reaktionsgeschwindigkeit WÄHREND der Krise:** Ob Unternehmen die Krise überleben, geschwächt oder gestärkt aus ihr hervorgehen, hängt trotzdem nicht nur von den äußeren Umständen und dem Grad der Betroffenheit ab. In der vergangenen Krise gab es große Unterschiede zwischen Unternehmen derselben Branche. Während manche die Krise durch eigenes chaotisches Verhalten noch verstärkten, überstanden sie andere relativ gut – weil sie es schafften, unter enormem Druck und unter höchster Unsicherheit schwierige, aber notwendige Entscheidungen zu treffen.

► **Die Transformation NACH der Krise:** Langfristig wirklich entscheidend wird die Fähigkeit sein, die in der Krise – hoffentlich – neu erlernten Fähigkeiten in den neuen Alltag zu übernehmen. Also nicht einfach nur zurück in den alten Zustand zu streben, sondern sich tatsächlich auf einem anderen und besseren Niveau zu stabilisieren. Denn stabiler wird die Welt nicht mehr werden, und die neue Normalität wird Aspekte einer Dauerkrise in sich tragen.

Fünf Dimensionen für Krisenresilienz

Was also ist jetzt zu tun? Mitten in der Krise ist es natürlich zu spät, den Zustand *davor* zu verändern. Möglich ist es aber noch, die Reaktion *auf* die Krise und das eigene Verhalten in ihr anzupassen – und kritisch zu prüfen, wie es um die angewandte Agilität im eigenen Hause steht. Auch dabei helfen die Erfahrungen der Krisenbewältiger von gestern. Sie agierten in fünf Dimensionen anders als andere.

Dimension 1: Die eigene Haltung

Auch wenn es natürlich Umstände gibt, die ein Überleben nicht möglich machen – die zentrale Herausforderung ist es, den Fokus auf das zu legen, was sich konkret beeinflussen lässt: also in erster Linie die eigenen Sichtweisen. Ob aus einer Krise eine Chance wird, hängt zu einem guten Teil davon ab, wie wir sie selbst wahrnehmen. Angst, Fatalismus, Schockstarre oder Panik verstärken eine ohnehin schon extrem schwierige Situation. Untätiges Abwarten in der Hoffnung, dass es vorbeigeht, macht kraftlos und entmutigt.

Situationspotenzial statt Strategie

Der französische Philosoph Francois Jullien stellt **dem typisch westlichen Bedürfnis, eine unsichere Welt durch Planung und Kontrolle zu stabilisieren, dieses Denkmodell aus China gegenüber:** Beim Situationspotenzial geht es darum, die Chancen in der spezifischen Gegenwart auszumachen, statt sich auf die zuvor definierten Ziele zu fokussieren. Dieser Fokus nämlich sorgt oft dafür, dass wir Chancen übersehen, weil sie jenseits unseres Planungshorizonts liegen.

Das Situationspotenzial kann sich jeden Moment erneuern. Die Kunst ist es, dies durch **eine genaue Wahrnehmung im Hier und Jetzt** zu erkennen. Das bedeutet nicht Passivität, sondern eine sehr aktive Form des Präsent-Seins – ganz ähnlich der eines Bodyguards: Meist steht er einfach nur herum und tut scheinbar nichts. Doch er schätzt ständig das Gefahrenpotenzial der jeweiligen Situation ein. Und sobald etwas – für Außenstehende oft kaum Wahrnehmbares – die Situation verändert, wird er aktiv.

Die Meisterschaft besteht darin, **nicht ständig in hektischer Aktivität zu sein, sondern im entscheidenden Moment die nötigen Impulse zu setzen** und immer in der Frage zu leben: Was ist *jetzt* möglich? Das tun auch gute Strategen: Sie warten aufmerksam auf die Veränderung, um dann zu handeln – mit Blick auf das Potenzial einer Situation.

Quelle: www.managerseminare.de; Julia Culen, Wien

Gerade wenn davon auszugehen ist, dass diese Situation noch länger anhalten wird mit unabsehbaren Folgen, ist es wichtig, sich gleich darauf einzustellen und die Zeit gut zu nutzen. Sinnvoll ist es, sofort damit zu beginnen, neue Szenarien zu entwickeln und in und mit ihnen zu navigieren. Das gilt für Einzelunternehmerinnen ebenso wie für Großunternehmen: Beide sind sehr vulnerabel. Die einen, weil sie klein, abhängig und instabil sind, die anderen weil sie unflexibel, abhängig von durchgehenden Lieferketten und belastet mit hohen Fixkosten sind. Was sie beide brauchen, ist Selbst-Empowerment durch Eigeninitiative.

Dimension 2: Liquidität und das operative Überleben

Die Liquidität eines Unternehmens ist wie der Blutkreislauf: stockt oder stoppt er, stirbt der Körper. Die Sicherung der notwendigen Zahlungsmittel ist deshalb unverzichtbar. Jetzt geht es darum, auf einen Minimalbetrieb herunterzufahren und in einen Energiesparmodus zu gehen, ohne das Licht gleich ganz abzdrehen. Das kann bedeuten, dass teure Mieten aufge-

Krisen haben die Eigenschaft, dass alles offensichtlicher wird; sowohl die Stärken als auch die Schwächen werden gnadenlos ausgeleuchtet.

Wie sich die viel zitierte VUKA-Welt anfühlt, lässt sich heute konkret studieren.

geben oder Lager abgebaut werden, aber auch Kurzarbeit oder gar Kündigungen – auf jeden Fall sehr schwierige Entscheidungen. Die größte Falle dabei ist jedoch, diese Entscheidungen nicht zu treffen und stattdessen endlos zu analysieren. Oder das Gegenteil zu tun und kopflos in hektischen Aktionismus zu verfallen.

Dabei soll schließlich nicht der Blick auf die Chancen verloren gehen, denn diese bieten sich jetzt zuhauf. Im Windschatten der Krise kann vieles neu verhandelt und implementiert werden, was ehrlicherweise schon längst fällig gewesen wäre: der Abbau von Überkapazitäten etwa, vielleicht aber auch eine Flexibilisierung, was Arbeitszeit und -ort angeht, bis hin zu einem veritablen digitalen Transformationsschub inklusive Home Office und Online-Meetings. Außerdem zwingen die eingeschränkten Ressourcen geradezu, den Blick auf das Wesentliche zu lenken und den Wildwuchs an Projekten, Gremien, Hierarchien, Strukturen, Prozessen und Bürokratie auszumisten.

Doch auch hier ist Vorsicht geboten. Wer zu viel reduziert, verhindert, dass sich Räume öffnen, in denen Neues entsteht, das beim Wiederaufstieg hilft. Der Manager eines Kundenunternehmens, der für neue Geschäftsmodelle zuständig ist, etwa erzählt, dass er jetzt die Möglichkeit hat, in Ruhe sein Team aufzubauen, das ohnehin virtuell ist. Er kann Neues erarbeiten und erproben – und damit jetzt gut unterm Radar fliegen, weil niemand aus den anderen Abteilungen die Energie habe, ihm Steine in den Weg zu legen. Er ist sehr zuversichtlich, dass er in den nächsten Monaten produktiv arbeiten kann.

Krisen bringen Verborgenes an die Oberfläche

Dimension 3: Vision und Strategie

In einer Situation, die sich täglich ändern kann, von Strategie zu sprechen, scheint fast schon absurd. Aber nur, wenn wir Strategie in ihrer bisherigen Form interpretieren, als etwas, das auf Basis von Analysen und Prognosen erstellt und nur in längeren Abständen aktualisiert wird. Die Strategie, die jetzt funktionieren kann, muss aussehen wie jene, die ein Markenartikler 2009 for-

mulierte: „Ab jetzt nutzen wir jede Chance, die sich uns bietet. Wir schauen, was geht, entscheiden schnell und jeder und jede ist ab sofort gefordert, wachsam zu sein und sehr schnell zu agieren.“ Der Fokus liegt auf dem Situationspotenzial (siehe Kasten).

Dabei klärt sich auch zwangsläufig die Frage, woraus sich die Identität eines Unternehmens speist: Ist es der Tagesumsatz, an dem sich alle orientieren, oder gibt es eine Vision, die über die unmittelbare Gewinnproduktion hinausgeht? Denn diejenigen, die eine haben, werden es etwas leichter haben, eine gewisse Grundmotivation aufrechtzuerhalten, auch wenn anderswo nichts mehr geht. Die österreichische Tageszeitung „Die neue freie Presse“ etwa, die 1848 gegründet wurde, hat dank ihrer starken Vision einer wahrhaft freien Presse die Schließung während des Zweiten Weltkrieges überlebt. Die Grundidee wurde in der Person des Chefredakteurs weitergetragen und half ihm, die Zeitung nach Kriegsende wieder hochzufahren.

Von Sinn allein kann man natürlich nicht leben, doch erhöht dieser neben Überlebenschancen und Resilienz auch die Chancen für den wirtschaftlichen Wiederaufstieg nach der Krise: Eine Idee, für die es sich lohnt, zu kämpfen, kann beispielsweise auch der Catering-Chefin helfen, die ihr Unternehmen über 30 Jahre aufgebaut hat und jetzt allen kündigen muss. Denn diese Idee lebt weiter in ihren Rezepten, ihrem Organisationstalent und ihrer Fähigkeit, zum ehemaligen Team einen guten Kontakt zu bewahren, von dem manche vielleicht wieder zurückkommen werden. Wenn ein Unternehmen aber nur auf schnelle Profite aus ist, wird wohl wenig übrig bleiben.

Dimension 4: Die Pflege der Unternehmenskultur

Ebenso schlägt in der Krise die Stunde der Wahrheit in Sachen Kultur. In Krisen gibt es typischerweise zwei wesentliche Reaktionen: zum einen das „Rette sich wer kann“-Syndrom, in dem Menschen in ihrer Angst nur mehr sich selbst und das eigene Überleben im Auge haben. Wenn europäische Länder zum Beispiel ein Exportverbot für medizinische Hilfsmittel ausrufen, ist das eine solche typische Stressreaktion:



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS266AR06

Tutorial Krisenfest werden in fünf Dimensionen



Seit Jahren beobachtet Organisationsberaterin Julia Culen, welche Unternehmen in Krisen tatsächlich in den Abgrund stürzen und welche sie eher überstehen. Ihre Erkenntnis: Krisenresiliente Organisationen verhalten sich in fünf Dimensionen anders als die anderen.

Dimension 1: Die innere Haltung

Ob aus einer Krise eine Chance oder ein Todesurteil wird, hängt nicht nur, aber auch davon ab, wie wir sie selbst wahrnehmen.

Was bei der Krisenbewältigung hilft:

- Die Aufmerksamkeit auf Beeinflussbares fokussieren.
- Die eigene Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit stärken.

Was nicht hilft:

- Angst, Schockstarre oder Panik: Sie verstärken nur die ohnehin schon schwierige Situation.
- Untätiges Abwarten, in der Hoffnung, dass es vorbeigeht: Passivität entmutigt.



Dimension 2: Liquidität und operatives Überleben

Um die notwendigen Zahlungsmittel zu sichern, muss die Organisation vielleicht auf Minimalbetrieb runtergefahren werden.

Was hilft:

- Kosten flexibilisieren: Können z.B. Mieten eingespart werden? Ist Kurzarbeit möglich?
- Sich aufs Wesentliche besinnen: Was macht uns eigentlich aus?
- Strukturen optimieren: Lassen sich z.B. Prozesse verkürzen? Lagerhaltungskosten verringern?
- Inventur: Gibt es z.B. Überkapazitäten? Verzichtbare Gremien? Überflüssige Bürokratie?
- Überfällige Projekte umsetzen: Können z.B. digitale Prozesse eingeführt werden, für die bisher die Veränderungsbereitschaft gefehlt hat?

Was nicht hilft:

- Hektischer Aktionismus: z.B. Einsparungen veranlassen, ohne über die Folgen nachzudenken.
- Endlose Analyse: Abwägen, ohne zu Entscheidungen zu kommen.

Dimension 3: Vision und Strategie

Wenn konventionelle Strategien nicht mehr funktionieren, ist es besser, auf Sicht zu navigieren.

Was hilft:

- Eine klare Vision: Woran orientieren wir uns? Was ist verhandelbar, was nicht?
- Klarheit über die eigene Identität: Was können wir? Worin sind wir gut?
- Fokus auf die Situationspotenziale: Wo tauchen Chancen auf? Lassen sich z.B. günstige Akquisitionen tätigen?

- Flexibilität bewahren: Was sind mögliche Entscheidungskriterien?

- Szenarienarbeit: Szenarien entwickeln und Strategien dafür vorbereiten.

- Weitblick: sich ausrichten auf und vorsorgen für die Zeit nach der Krise.

Was nicht hilft:

- Den Kopf in den Sand zu stecken.
- Nur auf Experten zu vertrauen.
- Sich angstvoll an der Konkurrenz zu orientieren.
- Katastrophenszenarien zu wälzen.

Dimension 4: Unternehmenskultur

In der Krise schlägt die Stunde der Wahrheit in Sachen Kultur: Agiert jeder für sich oder ziehen alle an einem Strang? Letzteres kann im Unternehmen gezielt unterstützt werden.

Was hilft:

- Ein guter Informationsfluss und effiziente Meeting- und Kommunikationsstrukturen.
- Ein enger Austausch mit allen relevanten Personen.
- Neue Ideen zu fördern und eine Aufbruchstimmung zu schaffen

Was nicht hilft:

- Keine oder wenig Reaktion auf Warnsignale.
- Unkoordinierte Entscheidungen und widersprüchliche oder unklare Kommunikation.
- Gerüchte entstehen zu lassen.
- Die Situation schlechtzureden (Self-fulfilling Prophecy).

Dimension 5: Menschliche Führung

In Krisen sind die einzelnen Führungskräfte besonders gefordert. Wie sie bei der Krisenbewältigung helfen:

- Durch Präsenz und Sichtbarkeit.
- Indem sie auf die eigene Fähigkeiten vertrauen und an ihre Selbstwirksamkeit glauben.
- Durch die Vermittlung von Sinn, Fokus und Zuversicht
- Indem sie Key Player binden und vielleicht neue Talente für sich gewinnen.

- Indem sie sich Raum für die eigene Reflexion nehmen.

Was nicht hilft:

- Rückzug aus Unsicherheit.
- Alles alleine schaffen zu wollen.
- Die Verunsicherung durch Schweigen oder Angstszenerien zu verstärken.

Quelle: www.managerseminare.de, Julia Culen; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de



Mehr zum Thema

► Simon Sinek: Sinnorientierte Unternehmensführung – Strategien für die Ewigkeit.

www.managerseminare.de/MS265AR01

Sinek ist überzeugt, dass die Wirtschaft kein Spiel ist, in dem es ums Gewinnen oder Verlieren geht. Sie ist ein unendliches Spiel – wie das Leben selbst. Und das Ziel besteht darin, im Spiel zu bleiben – und das auf möglichst lange Sicht. Wie das gelingt, erklärt der US-Amerikaner in seinem neuen Buch und in diesem Text.

► Julia Culen, Christian Mayhofer: Mut zum Zen – Personal Mastery 2.0.

www.managerseminare.de/MS259AR07

Gute Führung fängt innen an. Für die notwendige persönliche Selbstermächtigung braucht es allerdings mehr als nur Selbstreflexion, meinen Culen und Mayhofer – und erklären, was sonst noch hilft.

► Günther Höhfeld, Karin Dölla-Höhfeld: Wachsen an Widrigkeiten – Umgang mit Traumata.

www.managerseminare.de/MS248AR15

Burnout, Insolvenz, der Verlust des Geschäftspartners: Führungskräfte erleben immer wieder Belastendes. Wenn es gelingt, solche einschneidenden oder gar traumatischen Erfahrungen zu verarbeiten und ins Leben zu integrieren, bieten sie die Chance, daran zu wachsen. Fünf Hebel dafür und wie sie sich hilfreich ansetzen lassen.

► managerSeminare Dossier: Resilienz

www.managerseminare.de/Dossiers/Resilienz,227970

Sieben Texte verschiedener Autorinnen und Autoren, die sich damit beschäftigen, wie sich emotionale und organisationale Stärke entwickeln lässt, die dabei hilft, in Krisen durchzuhalten.

In der Krise schlägt
die Stunde der
Wahrheit in Sachen
Kultur.

Die Grundidee der Solidarität und die Gewissheit, dass sie sich selbst helfen, indem sie anderen helfen, sind verschwunden.

Die zweite mögliche Reaktion ist das Gegenteil: Zusammenstehen, Kooperation und Integration. Organisationen, die solche Muster aktivieren können, haben viel bessere Chancen, nicht nur zu überleben, sondern auch zu überlegen, wie sie aus der Krise kommen. Denn Entscheidungen, die von einem breiten Konsens getragen werden, werden nicht nur eher akzeptiert, sie sind auch leichter umzusetzen.

Hier können wir von der deutschen wie der österreichischen Regierung lernen: Es gab enge Abstimmungen auch über Parteigrenzen hinweg, Sichtweisen von Experten wurden zugezogen, Entscheidungen im Stundentakt gefällt, kommuniziert und wieder geändert und nachjustiert. Es wird

kein politisches Kleingeld gemacht, und alle ziehen an einem Strang. Was unter normalen Umständen nur schwer denkbar wäre, hat jetzt das Potenzial, zerstörtes Vertrauen wieder herzustellen und ermöglicht es sogar, neue Verhaltensmuster auszuprobieren.

Im Chaos für Orientierung sorgen

Was das konkret für Organisationen bedeutet, zeigen die Erfahrungen aus der Finanzkrise: Auch 2009 gab es jeden Tag neue Hiobsbotschaften, und Unternehmenschefs und Firmenlenkerinnen hatten das Gefühl, auf einer schwankenden Scholle unterwegs zu sein. Zu den wichtigsten Maßnahmen, um die Kultur zu pflegen, gehörte, die interne Kommunikation extrem zu verdichten, die unterschiedlichen Sichtweisen auszutauschen und zwischenzeitlich auch Unsicherheit transparent zu machen. Das vermittelt allen im Unternehmen: Ihr seid nicht allein, wir sitzen alle im selben Boot.

Eine weitere hilfreiche Strategie, um in der Komplexität für Orientierung zu sorgen, sind Vereinfachungen. In manchen Firmen wurden 2009 etwa die Kennzahlen definiert, auf die man sich konzentrieren sollte, und Regeln erstellt, um Entscheidungen zu erleichtern – beispielsweise, dass vorab definierte Einsparungen veranlasst werden, sobald die Liquidität unter einen bestimmten Pegel fällt. Oder Ampelschaltungen: Für die wichtigsten Beobachtungskriterien wird offen und klar definiert, bei welchem Wert sie in die Zone grün, orange oder rot einzuordnen sind – und was das zur Folge hat. So wird es für jeden möglich, entschlossen zu handeln, ohne Hektik, aber auch ohne unnötige Verzögerung.

Dimension 5: Menschlich führen

Damit wird die Krise auch zu einer Lehrstunde für Leadership – und zu einer menschlichen Herausforderung für die Verantwortlichen. Das entschlossene Handeln und Stärken der Gemeinschaft nämlich erfordert von ihnen ein hohes Maß an Präsenz und Integrität. Denn Krisen schärfen die Aufmerksamkeit und die Wachheit aller Beteiligten – und sind deshalb auch in puncto Menschlichkeit ein Moment der Wahrheit: Weil alle verunsichert und besonders verletzlich sind, werden Lügen oder Gemeinheiten besonders intensiv wahrgenommen. Nutzt jemand die Schwäche anderer aus, wird es ihm oder ihr sofort doppelt angekreidet.

Andererseits werden Beziehungen, die in der Krise vertieft, verbessert oder aufgebaut werden, in Zukunft belastbar halten. Wer kann, sollte jetzt deshalb den eigenen Lieferanten helfen, Dienstleister, die von plötzlichen Absagen betroffen sind, nach Möglichkeit weiterbezahlen und andere Unterstützung im eigenen Eco-System anbieten. Große Unternehmen können mit Summen, die für sie sehr klein sind, anderen helfen und vielleicht die Liquidität ihrer Trainingspartner sichern, indem sie z.B. jetzt Seminare buchen und bezahlen und erst später in Anspruch nehmen. Der Tag nach der Krise kommt bestimmt – und dann wird man die Partnerinnen und Partner vielleicht sehr schnell wieder brauchen.

Eine persönliche Herausforderung ist bisweilen auch, dass Führungskräfte gefordert sind, gute Stimmung zu verbreiten, gerade dann, wenn allen – und vielleicht auch ihnen selbst – nach Verzweifeln zumute ist. Irgendwann gibt es den Moment, in dem das Unternehmen eine Art Zuversicht und einen Ausblick auf das Licht am Ende des Tunnels braucht, um die eigene Vitalität aufrechtzuerhalten. Es geht nicht darum, eine bedrohliche Situation schönzureden, sondern diese zu benennen und dann angesichts der Bedrohung trotzdem den Fokus auf die Chancen, den Sinn und die Vision für die Zukunft zu lenken. Die Balance – den „Sweet Spot“ – zwischen konzentriertem Handeln im Jetzt und dem Ausblick in die Zukunft zu finden, ist nicht leicht.

Fatal ist es, wenn Führungsverantwortliche in einen Strudel aus hektischem Firefighting, verengtem Blick, ewigen Analysen und Untergangsszenarien geraten. Denn Kommunikation ist nicht nur das, was gesagt wird, sondern auch, welche Stimmung und Energie dabei übertragen wird. Menschen sind sehr sensibel und reagieren stark auf subtile Anzeichen von Angst und Panik. Und solche Anzeichen lassen sich auch mit der Botschaft „Bleiben Sie ruhig, es besteht kein Grund zur Panik“ sehr gut transportieren. Neben umfassenden Sachinformationen, die in Organisation und Eco-System in alle Richtungen fließen sollten, ist es deshalb auch wichtig, mit den Menschen zu sprechen, ihnen in ihren Sorgen zuzuhören und für sie da zu sein.

Krisenfestigkeit kommt von innen

Persönlich ist eine solche Ausnahmesituation deshalb eine echte Nagelprobe. Denn

die Mischung aus Klarheit, Gelassenheit, aber auch Emotionalität und Authentizität liegt nicht allen Menschen gleichermaßen. Sie kann jedoch geübt werden. Und damit schließt sich der Kreis. Denn der Schlüssel dazu liegt im inneren Zustand jedes einzelnen Menschen. An ihm zu arbeiten, sich bewusst zu werden, wie es in einem selbst aussieht und aktiv mit und nicht gegen die vorhandenen Emotionen zu arbeiten – das hilft, einen guten Weg durch die und aus der Krise zu finden.

Techniken wie Meditation helfen, einen klaren Kopf zu bekommen und zu bewahren, statt sich von den eigenen Ängsten definieren zu lassen. Das stärkt auch das Vertrauen auf das eigene Urteilsvermögen. Auch Raum für Selbstreflexion – alleine oder mit Kolleginnen oder Kollegen – ist hilfreich. Jetzt ist die Zeit, um zusammenzurücken, einander zu helfen, aber auch, sich selbst Unterstützung zu holen. Vielleicht mit einem Coaching, um nicht alleine mit dem Berg an unüberwindbaren Problemen zu bleiben. Das geht derzeit schließlich auch sehr gut online.

Wer Räume der Ruhe findet, hat jetzt auch sehr viel Zeit, viele Dinge grundsätzlich zu überdenken. Es ist ein Moment, in dem Muster fundamental verändert werden und Transformation möglich wird, weil wir auf existenzielle Themen zurückgeworfen sind. Und in gewisser Weise hat das auch eine Schönheit und eine Qualität, die uns in unserer Hamsterrad-Trance verloren gegangen ist. Weil Weiterstrampeln dort derzeit wenig bewegt, könnte man aus- und auf ein echtes Rad umsteigen. Und dort überlegen, ob man herunterschaltet, oder langsam herauf – damit man mit der Zeit zwar schneller, aber auch immer gelassener und vielleicht sogar mit einer gewissen Leichtigkeit vorankommt.

Julia Culen

Die Autorin: **Julia Culen** berät Führungsteams bei Fragen der Führung, Ausrichtung und Gestaltung zukunftsfähiger Unternehmen. Sie ist Mitgründerin und Gesellschafterin des Beratungsunternehmens CMP Wien. Kontakt: www.cmpartner.at



Foto: Julia Culen

Es geht nicht darum, eine bedrohliche Situation schönzureden, sondern darum, angesichts der Bedrohtheit trotzdem den Fokus auf die Chancen, den Sinn und die Vision für die Zukunft zu lenken.



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 6,60 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training aktuell
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro