

Prof. Dr. Susanne Ehmer und Mag. Herbert Schober-Ehmer

WAS TOPMANAGER IN DER KRISE GELERNT HABEN (KÖNNTEN)

Ein Erfahrungsbericht aus 2009, eine Anregung für 2010

„Hinter jeder Ecke lauern ein paar Richtungen“ – Stanislaw Jerzy Lec

Auf den Punkt gebracht: Wie heftig die Krise seit 2008 auch Unternehmen geschüttelt, wie rasch oder wie zögernd sie auch gekommen ist, wie stark sie die Existenz auch bedroht hat, sie hat viele stabilisierende, ordnende und Sicherheit gebende Funktionen und Steuerungsmethoden und -prinzipien – zumindest teilweise – außer Kraft gesetzt. Es mussten rasch andere Formen und Strukturen entwickelt und genutzt werden, die Sicherheit stiften konnten. In diesem Beitrag fassen wir Erfahrungen und Tipps zusammen, die zu erinnern und zu nützen auch in Zukunft hilfreich sein werden.

Zur Charakteristik von Krisen:

Situationen kann man dann als Krisen charakterisieren, wenn Akteure mit einer Vielzahl unvorhergesehener Ereignisse konfrontiert werden und wenn die Ereignisse Entscheidungen erfordern, die eine wesentliche Auswirkung auf die Identität von Personen - tiefgreifende Änderung von Ansichten, Haltungen, Verhaltensweisen - und von Organisationen - Strategien, Prozesse, Werte - haben.

Stress entsteht, wenn Bewährtes sich auflöst, wenn nicht nur Methoden zur Disposition stehen (weil damit das Ziel nicht mehr erreicht werden kann), sondern das Ziel selbst. „Echte“ Krisen sind immer *Sinnkrisen*, sie stellen uns Fragen nach den Grundannahmen: können wir so weitermachen (denken, fühlen, handeln) wie bisher? Diese Radikalität (es geht wirklich an die Wurzeln) macht verständlich, dass jedes – auch noch so schwache – Signal, das zur Beruhigung geeignet erscheint, benützt wird, um in alten Mustern weiter machen zu können.¹

Es macht einen qualitativen – emotional höchst wirksamen – Unterschied, ob die „Richtungsentscheidungen“, die auch das geordnete Leben immer wieder erfordert, Wege erlauben, die weithin durch bekanntes Terrain führen, wo selbst ein neu zu findender Pfad mit Landkarte, Kompass oder dem Einholen von Erkundigungen (Experten des Gebietes) entdeckt und begangen werden kann, oder ob man plötzlich, unerwartet (wie in einem Alptraum) in eine völlig fremde Landschaft „geworfen“ scheint, für die noch kein Orientierungsinstrument zur Verfügung steht, also jeder Schritt auch Gefahr bedeutet.

Der Rückgriff auf bekannte Instrumente - noch genauere Landkarte, die Befragung von „Experten“ - steigert nur die Verwirrung. Die einen wissen ganz genau Wohin und Wie, was augenblicklich von anderen Experten widersprochen wird und wieder andere

¹ Vgl. Hüther, G. (1999³): Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Experten entpuppen sich selbst als Wegsuchende, die sich verloren haben. Jeder weitere Versuch mit bekannten Hilfen weiter zu kommen (wohin überhaupt?), steigert die Ohnmacht und führt zu Erschöpfung. Dagegen kann man nur schlecht „andenken“ – die Gefühle von Angst und Unsicherheit – auch wenn Führungskräfte so tun, als hätten sie diese nicht – bestimmen Wahrnehmungen und Entscheidungen. Akzeptiert man diese Gefühlslagen als besondere Navigationshilfen werden sie nicht zu Beherrschern sondern zu Begleitern. Damit öffnet man sich für das Denken in Alternativen.²

In unseren Kontakten mit Führungskräften (Beratungen, Coachings, Befragungen, Workshops, Leadership Days) haben wir darauf geachtet, welche Fähigkeiten, Einstellungen und Maßnahmen geholfen haben, mit der Krise nutzbringend zu verfahren. Wir haben diese Ergebnisse in **8 Erfahrungen** gebündelt:

Erfahrung 1:

Manager, die man als pragmatisch charakterisieren kann, konnten Krisenphänomene erfolgreicher meistern, als „Prinzipien- und Zieltreue“. Also jene, die von der Möglichkeit mehrerer Wahrheiten ausgehen, für die ein Plan, ein Soll-Szenario, ein Führungsmodell bloß eine erste, skizzenhafte Orientierung darstellen und für die überraschende Ereignisse keine Störungen und Abweichungen, sondern neue Herausforderungen und Optionen bedeuten, die gelernt haben auf ihren Wegen neugierig links und rechts zu schauen, statt sich Scheuklappen³ aufzusetzen, um nicht vom richtigen Weg, vom Ziel abgelenkt zu werden.⁴

Erfahrung 2:

Wer sich mit der Vielfalt des Lebens „verbündet“, die Komplexität nicht durch monokausale Vorstellungen bis zur Unkenntlichkeit reduziert, ist gut für verunsichernde Ereignisse, wie viele auch immer, gerüstet.⁵ Führungskräfte, die Lust am Entdecken haben, die sich überraschen lassen können, werden Unsicherheit als Ressource entdecken, statt sich von der Illusion – man könnte die Zukunft kennen und beherrschen – blind machen zu lassen für die Potenziale der aktuellen Situation.

Erfahrung 3:

Wer geübt ist in Reflexion, wer weiß, dass Annahmen - selbstgeschaffene - Konstrukte sind, um erfolgreich und sinnorientiert zu überleben, den wird die Frage nach Sinn,

² vgl. auch Ehmer, S./Schober-Ehmer, H. (2010): Beraten und Führen in der Krise, in: Zeitschrift Supervision - Mensch Arbeit Organisation, 1/2010, S. 32-38

³ so würden Menschen ihre feste Überzeugung zwar nicht nennen, obwohl diese eine Wahrnehmungsbegrenzung sicherstellen.

⁴ Vgl. auch Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen, Berlin: Merve Verlag

⁵ Interessant hierzu auch: Hüther, G. (2009): Männer. Das schwache Geschlecht und sein Gehirn, Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht

Zweck und Weg, nach der inneren Wahrheit nicht erschüttern (oder nur so weit, dass aus den verlorenen Zusammenhängen neue Bilder zu kreieren sind).

Er wird die In-Fragestellung als Gelegenheit aufgreifen – wenn auch nicht gerade im Augenblick als selbst gewählte – die Welt besser zu verstehen und sich selbst darin neu „zu verorten“.

Erfahrung 4:

Wege, die in die Krise geführt haben, führen aus ihr nicht heraus.

Es geht weder um ein Zurück noch um ein (blindes, dafür umso intensiveres) Voraus. Gefragt ist ein - zumindest - kurzfristiges Innehalten, beobachten, sich seiner Fähigkeiten bewusst werden, die Möglichkeiten der Situation zu bewerten und mit hoher Aufmerksamkeit kleine, neue Schritte zu wagen. In jede Situation sind Möglichkeiten und Potenziale hineingewoben, gibt man sich die Chance sie zu erkennen, verliert man sich nicht in emotionalen Sackgassen. Steckt man im Stau, hilft kein Fluchen, kein Hupen, kein aggressiver Spurwechsel, keine verzweifelten Telefonate – dadurch löst sich der Stau nicht auf. Aber man könnte diesen - nicht verschuldeten und nicht kontrollierbaren - Stop als Geschenk der Stunde betrachten und überlegen wie man dieses nutzen, wie man durch diese Situation etwas gewinnen, fröhlicher, weiser oder was auch immer werden kann. Wenn auch die äußere Welt noch immer als Stau definierbar bleibt, hat man sich eine andere Innenwelt und so neue Handlungsoptionen geschaffen.⁶

Erfahrung 5:

Krisen eröffnen die Chance, vom Paradigma der planbaren Steuerung zum Paradigma „Erkenne die Potenziale der Situation“ zu wechseln.

Situationspotenziale erkennen und nützen erfordert eine besondere Balance des Widerspruchs von >Synchronisierung und Desynchronisierung<.

Was heißt das praktisch?

Synchronisierung heißt, der Vielfalt an Möglichkeiten entgegenzusteuern: Festlegen der Relevanzen, Ausschließen von Themen, Einfordern von Verbindlichkeiten, Werten und Spielregeln, Festlegen von Verfahren und Strukturen zur Bearbeitung und Verknüpfung von Aufgaben, Sicherstellen der strategischen Ausrichtung.

Auf der anderen Seite erfordert gerade eine dynamische Komplexität das Zulassen unterschiedlicher Perspektiven, die „gestreute“ Aufmerksamkeit unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen, das Sicherstellen von „Eigenzeitlichkeit“, das Ermöglichen und Ausprobieren verschiedener Problemlösungen,

⁶ hierzu auch: Hüther, G./Schmid, B. (2009): Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht, in: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, S. 126-142

damit nicht eine - möglicherweise - falsche Lösung alle Teilsysteme gefährdet. Also die bewusst eingesetzte Desynchronisierung, das Fördern von Autonomie.

Erfahrung 6:

Wichtig ist nicht die Balance (Ausgewogenheit), sondern das Balancieren, die Kunst von Leadership.

Wo ist dem Impuls nach Vereinfachung (Rufen nach der Antwort des einen starken Leaders) zu folgen, wo ist ihm entgegen zu steuern? Wann kann durch noch mehr Meetings Abstimmung - Synchronizität - erreicht werden, wenn die Dinge zu divergent erscheinen, zu sehr in unterschiedliche Richtungen (aus dem Ruder) laufen, oder wo wird gerade dadurch die Komplexität dramatisch erhöht?⁷

Die durchaus sinnvolle Steuerung durch Fokussierung bündelt zwar Kräfte und Ressourcen, übersieht aber, dass damit die „Oberfläche der Beobachtung“ reduziert wird. Alle schauen nur auf das Gefragte, aber die Überraschung, das Unvorhersehbare wird nur deshalb so benannt, weil man es nicht beobachtet hat, nicht benennen durfte.

Erfahrung 7:

Synchronisierung ist ohne Kontrolle nicht zu haben, da aber Kontrolle immer auch die Komplexität erhöht, bringt sie einen weiteren Kreislauf (Kontrolle der Kontrolle) in Gang, obwohl sie durch das Ausschließen des Nichtgewollten⁸ ein Zuviel an Komplexität verhindern möchte.⁹

Indem Kontrolle unerwünschte Selbstorganisationsprozesse blockieren soll, verhindert sie eine (evolutionäre,) durch „Mehrfachklugheit“ hergestellte Balance von unterschiedlichen Faktoren. Wenn man sagt, die Finanzkrise entstand vor allem wegen zu wenig Kontrolle, so stimmt das nur bedingt. Gefehlt haben die erforderlichen Rahmenbedingungen, deshalb konnten sich kritische Prozesse ungesteuert (ohne Rahmen keine Selbststeuerung) entfalten. Wenn Rahmen (Werte, Prinzipien, Normen) fehlen, können selbst eng definierte Prozessparameter nicht verhindern, dass Systeme aus dem Ruder laufen. Sie werden dann nur als aufwendige Barrieren erlebt, die dazu einladen, übergangen zu werden.¹⁰

Erfahrung 8:

Genauso problematisch ist es, die Komplexität der „reinen“ Selbstorganisation zu überlassen; frei nach dem Motto: wenn wir schon nicht verstehen, wie die Dinge zusammenwirken, welche Einflussfaktoren wie aufeinander wirken, wo jedes Richtig sofort sein Gegenteil produziert, jede Prognose schon im Entstehen überholt wird,

⁷ Abstimmungen erfordern neue Regeln, das Durchsetzen der Anwesenheit, das Regeln von Prioritäten, das Sicherstellen der Umsetzung, u.v.a.m.

⁸ Kontrolleure nennen gern das Nichtgewollte, die Gefahr, und entziehen es so der kritischen Überprüfung

⁹ vgl. auch Ehmer, S./Schober-Ehmer, H. (2008): Verlust durch Kontrolle – Kontrollverlust?, in: Aufsichtsrat aktuell, 4/2008

¹⁰ vgl. Esposito, E. (2010): Die Zukunft der Futures. Die Zeit des Geldes in Finanzwelt und Gesellschaft, Heidelberg: Car-Auer-Systeme

dann ist es am besten, dem freien Spiel der Kräfte auf einem freien Markt zu vertrauen.¹¹

Eine Hypothese, die zwar kaum mehr haltbar ist, die aber ungeachtet jeder problematischen Auswirkung das System Wirtschaft und im letzten Jahrzehnt die Gesellschaft wesentlich bestimmt hat¹².

Worauf ist zu achten, um das Balancieren erfolgreich zu gestalten?

Einige Empfehlungen:

- Nicht zurückkehren zur (Schein-) Rationalität von Planung und (mathematischen) Modellierung. Planung glaubt Zukunft so beschreiben zu können, dass sie durch Methoden (Mittel-Zweck-Relationen) beherrschbar wird. Alle Ereignisse, die außerhalb des Geplanten auftreten sind Störgrößen. Entweder ist die Umwelt „falsch“ oder die Planungsprämissen, so entstehen automatisch Defizitbetrachtungen. Die Potenziale der Aktuellen Situationen kommen so nicht in den Fokus.
- Die neue Fähigkeit heißt: Situationskompetenz – eine Managementfähigkeit, die erfolgreiche UnternehmerInnen und einige Heros, z.B. Odysseus, immer schon hatten.¹³
- Das Unvorhersehbare (nicht im Plan Bedachte) ist das Normale. Um es rechtzeitig zu erkennen, sollte die „Beobachtungsoberfläche“ vergrößert werden.¹⁴
- Beobachten können nur Menschen mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Ausrichtungen – sie sind das Potenzial, das gehört und gesehen werden muss. Das heißt für das Management: fragen statt appellieren, statt „Zahlenschlachten“ Austausch von Bildern, Perspektiven, Hoffnungen.¹⁵
- Synchronisierung heißt in diesem Zusammenhang, Menschen zu einem aufmerksamen, interessierten Dialog einzuladen, ohne schon vorweg zu wissen, was das Ergebnis zu sein hat.
- Damit die Potenziale sich auch melden – ohne Selbstzensur (weil man weiß, was Vorgesetzte gerne hören und nicht hören) – braucht es Investition in den Aufbau von Vertrauen.

¹¹ hierzu auch Simon, F. B. (2009): Einführung in die systemische Wirtschaftstheorie, Heidelberg: Carl-Auer-Compact

¹² durch Übertragung öffentlicher Bereiche in die Zuständigkeit des Marktes, wird mehr und mehr des gesellschaftlichen Lebens der Logik der Selbstorganisation „überlassen“

¹³Erinnern Sie sich an seinen Coup mit den einäugigen Riesen Polyphem - vgl. Buchinger, K./Schober, H. (2006): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited, Stuttgart: Klett-Cotta

¹⁴ vgl. Weick, K. S., Kathleen (Hg.), (2003): Das Unerwartete managen, Klett-Cotta

¹⁵ vgl. auch Ehmer, S. (2008): Dialog als kreativer Denkraum in modernen Organisationen, in: Aufsichtsrat aktuell, 1/2008

- Vertrauen schafft die einzige sichere Basis, wenn Inhalte, Ziele, Verfahren Stabilität nicht mehr gewährleisten können. Dann hilft nur mehr die Selbstvergewisserung: „wir wissen zwar nicht wirklich wie, aber wir versuchen es und nützen unsere Möglichkeiten und die der Situation“.
- Statt hektisch zu werden – entschleunigen, ruhig werden. „Panik ist der Königsweg, von der Krise in die Katastrophe“¹⁶

Literatur:

Baecker, Dirk (2009): Krisenkultur. In: Zschr. Revue für Postheroisches Management, Heft 5

Ehmer, S. (2009): Lustvolles Lernen – Wirksames Irritieren. In: Zeitschrift Supervision, Heft 1/2009, S. 17-22.

Ehmer, S. (2008): Dialog als kreativer Denkraum in modernen Organisationen. In: Aufsichtsrat aktuell, 1/2008, S. 24-26

Ehmer, S. (2004): Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung.

Eine Untersuchung. Dissertationsschrift Universität Kassel, Kassel: Uni Press

Heintel, P. (2009): Ausblick, Weitblick – Lichtblick. In Königswieser&Network, Journal, Ausgabe Nr. 5

Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über die Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen, Berlin: Merve

Schober-Ehmer, H./Ehmer, S. (2009): Entscheidung. Unveröff. Beitrag, Abruf auf www.schoberehmer.com

Schober-Ehmer, H./Ehmer, S. (2009): Entscheidungen kommunizieren. Unveröff. Beitrag, Abruf auf www.schoberehmer.com

Schober-Ehmer, H./Ehmer, S. (2008): Verlust durch Kontrolle – Kontrollverlust? In: Aufsichtsrat aktuell, 4/2008

Schober, H./Buchinger, K. (2006): Das Odysseusprinzip. Leadership revisited, Stuttgart: Klett-Cotta

¹⁶ Baecker, Dirk (2009): Krisenkultur. In: Zschr. Revue für Postheroisches Management, Heft 5