

Herbert Schober-Ehmer und Susanne Ehmer

WAS TOPMANAGER IN DER KRISE GELERNT HABEN¹

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. Und das waren in einigen Unternehmen (und von diesen soll hier berichtet werden) nicht die Pläne B oder C, das war nicht mehr Zentralisierung und Kontrolle, sondern der „Rückgriff“ auf unmittelbare Kommunikation. Sicherheit und Energie wurden gewonnen durch Austausch, Fragen und Zuhören, durch gemeinsame (Selbst-)Vergewisserung, aus dem Entdecken, wir sind im Kontakt, wir verstehen die Perspektiven des Anderen, seine Sorgen und seine Erwartungen. Ein Investment in vertrauensvolle Kooperation. Vertrauen ist immer relevant, jetzt war sie überlebensnotwendig, die wesentliche Kraft gegen die Gefahr der Entkoppelung der Führungsebenen, der Resignation und einer Selbstzerstörungsdynamik. In diesem Beitrag werden einige Prinzipien beschrieben, die zu erinnern und zu nützen auch in Zukunft hilfreich sein werden.

Gab es *den richtigen Umgang, das richtige Steuern, die richtige Form* der Führung in der Krise? Natürlich nicht, aber wir können aus unseren Beobachtungen, unseren Beratungen und Überlegungen einige Schritte und Prinzipien benennen, die sich für die Bewältigung als nützlich herausgestellt haben (und die auch in „normalen“ Zeiten² hilfreich sind). Nützlich im Sinne von Sicherheit stiften und Orientierung geben, um so neue Lösungswege finden zu können.

Die Basis-Frage lautet: wie gewinnt man als Einzelner, als Team, als Organisation Stabilität, wenn der Eindruck entsteht (oder suggeriert wird), rundherum ist nicht nur

¹ Diesem Beitrag liegt der Artikel „Beraten und Führen in der Krise“ zugrunde, erschienen in: Zeitschrift Supervision, Heft 1/2010, S. 32-38

² Verstehe man darunter Zeiten, in denen sich Ereignisse zu einander kausal verhielten und man Ursache und damit Schuld eindeutig identifizieren könnte, dann gibt es diese in einer komplexen und vernetzten Welt wohl nicht.

alles im Fluss, sondern völlig unberechenbar und Lösungswege sind nicht mehr einschätzbar.

Die Antworten sind manchmal erstaunlich einfach, aber die folgenden „Methoden“ haben sich bewährt.

Schritt 1: eine Minute innehalten und richtig Aus- und Durchatmen. Damit reduziert man die mit Stress einhergehende und diesen verstärkende Kurzatmigkeit und gibt dem Körper und dem Geist die „Information“, man steht real auf festem Boden und ist wieder „geerdet“.

Schritt 2: Aus der gewonnenen Ruhe nochmals die Situation genau betrachten und neu bewerten: welche der Ereignisse, die man mit den Begriffen „unerwartet – nicht vorhersehbar“ charakterisiert hat, sind möglicherweise solche, die man übersehen hatte oder nicht wahrhaben wollte? Das ist zwar ärgerlich und (mehr als) unangenehm, aber es zeigt auf, jetzt kann man die „mächtig gewordenen Nebenwirkungen“ nicht mehr negieren, aber da sie Teil des Systems oder der Strategie sind, ist die Chance groß neue Antworten und Lösungen entwickeln zu können (das Problem liegt nicht außerhalb all unserer Erfahrungen).

Schritt 3 für eine wirksame „Selbststabilisierung“ sich gemeinsam an vorhandene Kompetenzen und Ressourcen erinnern, z.B.:

Jeder einzelne (und die Menschheit als solche) ist krisenerfahrener als man beim unmittelbaren Auftreten des „Unerwarteten“ bedenkt.

Das Leben ist gekennzeichnet von einer nicht geringen Anzahl an verunsichernden Ereignissen. Die meisten Situationen erfordern eine Wahl zwischen mehreren Optionen, wobei wir nicht immer vorausberechnen konnten, was es bedeutet den einen Weg zu gehen und den anderen auszuschließen. So haben wir gelernt zu entscheiden und dem Leben unsere Gestalt zu geben. Wenn die Wahl auch manchmal zur Qual wird, ist eine tiefe Verunsicherung, das >nicht mehr weiter wissen< nicht die Erfahrung des Alltags. Die eingelernten und meist erfolgreichen Muster des Entscheidens steuern ohne Verzögerungen unsere Handlungsverläufe. Der innere Navigator sagt, ungefragt: „am nächsten Kreisel die dritte Ausfahrt rechts“. Erst in Phasen von umfassenden Veränderungen und Brüchen geht der Glaube an den Navigator verloren. Man stoppt und fragt, führt die dritte Ausfahrt rechts wirklich weiter, oder endet sie in einer Baustelle, oder in einer Sackgasse. Eine kluge und nützliche Frage, bremst sie doch die Aktivität rechtzeitig ein, bevor der Crash passiert. Daher

Schritt 4: innehalten, statt panikartig mit noch mehr Geschwindigkeit los zu fahren. Meist stellt sich heraus, nicht das ganze Verkehrsnetz ist zusammengebrochen oder alle Straßen wurden umgebaut, sondern nur manche Wege sind nicht mehr befahrbar und manche Verkehrsregeln passen nicht mehr.

Schritt 5: Sich an die eigene Lernfähigkeit und an die Erkenntnisse der Hirnforschung erinnern. Diese nennen unser Gehirn „plastisch“ und möchten damit verdeutlichen – wir

können immer auch anders denken, neue Verknüpfungen herstellen. Wir sind also nicht untrainiert, wenn wir zu einem neuen Spiel aufgefordert werden. Auch wenn die Routinen nicht mehr passen, die Spielzüge, Ballannahme und Weitergabe nun bewusster entschieden, das Spielfeld anders beobachtet, neue Regeln erst entdeckt oder entwickelt werden müssen, kann die Rückbesinnung auf die eigene Lernfähigkeit stimulierend wirken.

Es hat sich sehr deutlich gezeigt, dass jene Manager erfolgreicher mit Krisenphänomenen umgegangen sind, die man als pragmatisch charakterisieren würde. Also jene, die jeweils von der Möglichkeit mehrerer Wege (Wahrheiten) ausgegangen sind, für die ein Plan, ein (Theorie-) Modell 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.

Daraus ließe sich ein **erstes Prinzip** ableiten:

Wer sich mit der Vielfalt des Lebens „verbündet“, die Komplexität nicht durch lineare Vorstellungen bis zur Unkenntlichkeit reduziert, ist gut für verunsichernde Ereignisse, wie viele auch immer, gerüstet.

Situationen werden dann mit Krise charakterisiert, wenn eine große Vielzahl unvorhergesehener Ereignisse auftreten. Zur Vielzahl und zum Unvorhergesehenen sind noch zwei Aspekte zu betonen. Der zur Disposition stehende Inhalt (bzgl. Ziel und Weg) muss einer sein, der Auswirkungen auf die Identität von Personen und Organisationen hat. Oder anders gesagt, die abverlangten Entscheidungen erfordern eine tiefgreifende Änderung von Ansichten, Haltungen, Verhaltensweisen. Die „Leichtigkeit“ beim alltäglichen Entscheiden, wie wir sie oben beschrieben haben, kippt, wenn das Bewährte sich aufgelöst, wenn nicht nur die 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? (vgl. Heintel 2009) Diese Radikalität (es geht wirklich an die Wurzeln) macht verständlich, dass jedes nur geeignet erscheinende Symptom, das auf gewohnte Situationen verweist, benützt wird, um alte Muster wieder aufzunehmen. Dagegen kann man nur schlecht „andenken“ – die Gefühle (Angst, Unsicherheit) wehren sich. Man kann den Gefühlen aber ein Schnippchen schlagen, um Alternativen eine Chance zu geben und um Weichen in eine andere Denkrichtung zu stellen.

Schritt 6 ist ein semantischer Trick. Statt das Wort Krise zu verwenden, empfehlen wir von der „Aktuellen Situation“ zu sprechen. So reduziert man den Grad an Verunsicherung, ohne die mögliche Dramatik zu verleugnen und eröffnet schon frühzeitig

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

die Möglichkeit, Potenziale im neuen IST zu erkennen. (Ein Beispiel aus einer Vorstandsklausur: „Meine Damen und Herrn, wir alle wissen, dass die aktuelle Situation von uns ganz neue Überlegung und Bewertungen erfordert, wir müssen nicht nur unser Geschäftsmodell überdenken, auch zentrale Werte in unserer Organisation stehen zur Disposition. Uns steht für diese Herausforderung aber sehr viel zur Verfügung, wir haben unsere Kreativität, das Wissen um die Wirksamkeit unserer offenen und kritischen Dialogfähigkeit,.....“)

Ein zweites Prinzip:

Wer geübt ist in Reflexion, wer weiß, dass Annahmen eigene (geschaffene) Konstruktionen sind, um erfolgreich und sinnorientiert zu überleben, den wird die Frage nach Sinn, 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“.

Es gibt 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 - genauere Landkarte, die Befragung von „Experten“ - steigert nur die Verwirrung. Die einen wissen ganz genau Wohin und Wie, was augenblicklich von anderen widersprochen wird und wieder andere 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.

Die nicht beruhigende Antwort fassen wir im **Prinzip Drei** zusammen:

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

Es geht nicht um ein Zurück und auch nicht um ein (blindes, dafür umso intensiveres) Voraus. Jetzt gilt es genau dort, wo man steht, innezuhalten, auszuatmen, zu beobachten, sich seiner Fähigkeiten bewusst zu werden, die Möglichkeiten der Situation zu bewerten und mit hoher Aufmerksamkeit kleine, neue Schritte zu wagen. In jede Situation sind Möglichkeiten und Potenziale hineingewoben, diese gilt es zu erkennen, statt gegen die Situation anzurennen. 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 reicher, fröhlicher, weiser oder was auch immer werden kann. Wenn auch die äußere Welt noch immer als Stau beschreibbar bleibt, hat man so eine andere (Innen-) Welt geschaffen.

Vielleicht kreierte aber die – von uns bisher verwendete - Metapher „Wege“ das Problem mit. Der Begriff Weg suggeriert festen Untergrund, die Möglichkeit von Straßenbau und das planbare Vorankommen von A nach B, wenn auch manchmal mit Umwegen. Tritt ein Erdbeben auf, dann kann das nur als Behinderung und kaum als Bedingung – des Lebens - wahrgenommen werden. Erlebt man etwas als „Erdbeben“, wird es sehr schwer, darin Chancen zu entdecken⁴. Wechselt man die Metaphorik in das Milieu der Seefahrt, eröffnen sich neue Perspektiven. „Auf dem Ozean des Lebens kann man den Wind nicht kontrollieren, aber man kann die Segel unterschiedlich setzen“ (Serge Kahili King).

Mit der Meeresmetapher lässt sich besser die spezifische Dynamik von Unternehmens-Umwelt-Konstellationen beschreiben. Wenn man unter Krisen verdichtete Komplexität versteht, die durch das nahezu zeitgleiche Auftreten von nicht linearen, zirkulär vernetzten Ereignissen, die in ihrer Wechselwirkung kaum mehr beobachtet werden können, versteht – also das Wind-Wetter-Wellen-Geschehen auf den Ozeanen - dann gehören Krisen zur „Normalität“. Dann muss man, ausgestattet mit Wissen und Erfahrung, situationsadäquat handeln.⁵

Prinzip vier:

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 Abstimmen – dem Chaos entgegensteuern: was sind die relevanten Themen, was sind die zeitlichen Erfordernisse zur Bearbeitung und Verknüpfung der Inhalte durch Teams oder Abteilungen und wie viel gemeinsame Identität, Perspektive, Ausrichtung, Werte und Motivation wollen wir erreichen?

Auf der anderen Seite erfordert gerade Komplexität das Sicherstellen von „Eigenzeitlichkeit“, das Zulassen unterschiedlicher Perspektiven, die „gestreute“ Aufmerksamkeit unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen, das Ermöglichen und Ausprobieren verschiedener Problemlösungen, damit nicht eine – möglicherweise - falsche Lösung alle Teilsysteme gefährdet. Also die bewusst eingesetzte Desynchronisierung, das Fördern von Autonomie.

⁴ Obwohl Politiker bei Wahlniederlagen darin durchaus geübt sind.

⁵ Womit wir deutlich machen wollen, wie die Bilder, die wir uns von einer Situation machen unsere Handlungsspielräume bestimmen. Und Bilder können wir ändern.

Wichtig ist nicht *die Balance* (Ausgewogenheit), sondern *das Balancieren*, die Kunst des Managements. Wo ist dem „natürlichen“ 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?⁶

Die durchaus sinnvolle Steuerung durch >Strategic Aligment< fokussiert zwar die 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.

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 Nichtgewollten⁷ ein Zuviel an Komplexität verhindern möchte. Indem Kontrolle Selbstorganisationsprozesse blockieren soll, verhindert sie eine (evolutionäre), durch „Mehrfachklugheit“ hergestellte Balance von unterschiedlichen Faktoren (vgl. Schober-Ehmer/ Ehmer 2008). 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 übergegangen zu werden, womit die „Verwahrlosung von Organisationen“ beschleunigt wird.

Genauso gefährlich erscheint uns, 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, dann ist es am besten, dem freien Spiel der Kräfte auf einem freien Markt zu vertrauen. 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 hat⁸.

⁶ Abstimmungen erfordern neue Regeln, das Durchsetzen der Anwesenheit, das Regeln von Prioritäten, das Sicherstellen der Umsetzung, u.v.a.m.

⁷ Kontrolleure nennen gern das Nichtgewollte, die Gefahr, und entziehen es so der kritischen Überprüfung

⁸ durch Übertragung öffentlicher Bereiche in die Zuständigkeit des Marktes, wird mehr und mehr des gesellschaftlichen Lebens der Logik der Selbstorganisation „überlassen“

Prinzip fünf:

Es geht nicht um ein „Entweder – oder“, sondern um ein jeweils neu herauszufindendes „Sowohl - als - Auch“. Ein verantwortungsbewusstes Balancieren von Synchronisierung und Desynchronisierung

Wie kann diese Balance gelingen, welche Parameter wären anzuwenden, um das Balancieren zu gestalten?

Einige Beispiele:

1. 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.
2. Das Unvorhersehbare (nicht im Plan Bedachte) ist das Normale. Um es rechtzeitig zu erkennen, sollte die „Beobachtungsoberfläche“ vergrößert werden.
3. 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, fragen, fragen statt appellieren, appellieren, appellieren.
4. Synchronisierung heißt in diesem Zusammenhang, Menschen zu einem aufmerksamen, interessierten Dialog einzuladen, ohne schon vorweg zu wissen, was das Ergebnis zu sein hat.
5. 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.
6. Vertrauen reduziert nicht nur die Komplexität – die durch Kontrollprozesse entsteht - es schafft die einzige sichere Basis und Stabilität, wenn Inhalte, Ziele, Absprachen 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“.
7. Da Planung Ereignisse, die nicht im Plan vorkommen, zu Störereignissen verformt, (also nicht nützt), muss man lernen, die Potenziale einer Situation zu erkennen. Die neue Fähigkeit heißt: Situationskompetenz – eine Managementfähigkeit, die erfolgreiche Unternehmer, Genies und Odysseus immer schon hatten.
8. Statt hektisch zu werden – entschleunigen, ruhig werden. „Panik ist der Königsweg, von der Krise in die Katastrophe“ (Baecker 2009)
9. Statt „Zahlenschlachten“ Austausch von Bildern, Perspektiven, Hoffnungen.

Generelle Beobachtung:

Führungskräfte, die nicht in Panik verfallen und nicht anderen die Schuld geben, wandeln sich überraschend schnell vom Planungs- und Strategiefreak zu Leadership a la Odysseus, jenem Leader, der seine Vision kennt („auf nach Ithaka“), der sich jedoch nicht lange hinsetzt und einen Plan macht, sondern die Segel hisst und hinaus aufs Meer fährt, obwohl dort der ihm nicht gut gesonnene Poseidon alles tut, um die Umsetzung dieser Vision zu verhindern. Ob ihm kannibalische Riesen zusetzen oder ob ihn eine schöne Nymphe verführt, er hält an seiner Sehnsucht fest und erweist sich immer als Meister des Situationsmanagements (vgl. Schober/ Buchinger 2006).

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