



Krise oder Change - Keine Chance ohne Change

Wann planen Sie, aus der Krise eine Chance zu machen?

© Ruth Seliger

Aus der Krise eine Chance machen – das haben jetzt alle vor. Es steht ganz oben auf der Agenda. Eine Befragung von 150 österreichischen Managern, die Karmasin Motivforschung im Auftrag von TRAIN Consulting durchgeführt hat, zeigt aber, dass unseren Führungskräften noch ein langer Weg bevorsteht, um aus der Krise zu lernen und ihr Potenzial zu nützen.

Krisen weisen bestimmte Merkmale auf

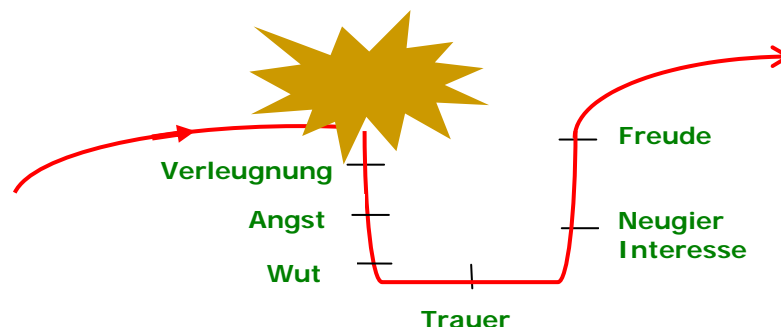
Es sind dramatische Wendepunkte, die meist überraschend kommen, existenziell bedrohlich und in ihrer Erscheinungsform neuartig sind. Oft kündigen sich Krisen leise an, ihre schwachen Signale werden daher nicht wahr- oder ernst genommen, was dazu führt, dass sie sich zu Katastrophen entwickeln.

Die Verarbeitung von Krisen folgt einem psychologischen Schema

Die erste Konfrontation mit einer Krise bringt oft eine **Abwehr-Reaktion** hervor: verleugnen, verdrängen, ignorieren. Wenn das nicht mehr möglich ist, dann kommt **Angst** vor dem Untergang, gefolgt von **Wut** und der Suche nach Schuldigen. Danach kommt ein Moment des Innehaltens, des Ver-Stehens, der Einsicht. Es ist der Moment des Lernens. Ohne diese Phase kann keine Krise zur Chance werden. Man bleibt im Zorn stecken, weiß zwar, wer schuld ist und macht daher weiter, wie bisher – bis zum nächsten Mal.

Nur wer den Moment des Innehaltens erlebt bzw. sich bewusst dafür entscheidet, hat die Chance zu erkennen, welche Potenziale in der Krise stecken, welche Optionen man hat und welche Muster einen überhaupt in die Krise geführt haben. Danach kann um das getrauert werden, was man in der Krise verloren hat: Arbeitsplatz, Freunde, Geld, Zuversicht, Vertrauen oder Illusionen.

Nach diesem "Tal der Tränen" geht es wieder aufwärts: Neugier und Freude können sich entwickeln. Chancen werden sichtbar und genützt. Neues kann entstehen.





Wie haben österreichische Manager auf die schlechten Nachrichten von der Krise reagiert?

Die im Zeitraum von Jänner und Februar 2009 von Karmasin Motivforschung für TRAIN Consulting durchgeführte Befragung ergab ein Bild, das darauf hindeutet, dass die obersten Führungsebene noch weit davon entfernt ist, aus der Krise zu lernen und daraus eine Chance zu machen.

Hier die wichtigsten Ergebnisse:

- **Wir haben es schon vorher gewusst**
Über 70% der Befragten zeigen sich als "nicht überrascht" von der Krise. nur 17% geben zu, dass die Krise sie überrascht. Und nur 15% geben zu, dass die Krise ihnen Angst macht.
- **Uns wird nichts passieren**
Die Mehrheit (61%) sieht die eigene Branche als gar nicht betroffen, beinahe die Hälfte sieht das eigene Unternehmen nicht gefährdet. Auch für die Zukunft (2009) erwartet immerhin ein Drittel (36%) der Manager keine negativen Auswirkungen auf ihre Unternehmen, ein Drittel ist besorgt und ein Drittel weiß noch nicht, ob es sich Sorgen machen soll.
- **Die Geschäfte gehen schlecht**
Zugleich bemerkt beinahe die Hälfte der Befragten Umsatz- und Nachfragerückgang, verzögerte Bestellungen und Kaufzurückhaltung bei den Kunden.
- **Die Antwort: More of the same**
Die ersten Reaktionen auf die Veränderungen sind durchwegs konservativ: Mitarbeiterabbau, Kosteneinsparungen und sorgfältige Marktbeobachtung sind der Hüftschuss der Mehrheit. Lediglich 2% geben an, neue Wege zu gehen, neue Märkte zu erschließen oder Geschäftsfelder zu verlagern.
- **Bekannte Lösungen**
Das interne Krisenmanagement ist von intensiver Kommunikation geprägt: im Management-Bord, mit Mitarbeitern, allgemeine Informationsgewinnung. Zugleich werden in der Krisensituation gewohnte Strategien gefahren und vertraute Methoden eingesetzt: Kundenakquisition, Kosten sparen, Mitarbeiterinformation.
- **Wir sind gut**
Zwei Drittel der Manager sind dennoch mit sich selbst und ihrer Führungs-leistung in der Krise durchaus zufrieden. Besonders stolz sind sie auf ihren positiven Führungsstil.

"Insgesamt ergibt die Befragung ein Bild von lernresistenten Managern" erklärt Ruth Seliger, Geschäftsführende Gesellschafterin von TRAIN Consulting. "Sie zeigen sich gern von ihrer wissenden Seite, also nicht überrascht von den Ereignissen. Sie zeigen sich als sichere Beherrscher der Situation und sind in dieser Rolle mit sich zufrieden. Ihre Instrumente sind auch in der Krise die, die sie immer schon eingesetzt haben" führt Seliger fort.

"Auffällig ist die Verleugnung der eigenen Betroffenheit" stellt die Motivforscherin Sophie Karmasin fest. Man schreibe der eigenen Branche eine höhere Betroffenheit als dem eigenen Unternehmen zu und blende das Gefahrenpotenzial nach dem Motto aus: Uns wird es nicht treffen, bei mir gibt's kein Problem.



Um aus der Krise eine Chance zu machen, müsste aber gelernt und müssten tiefgreifende Muster verändert werden, so Ruth Seliger.

Lernen beginnt mit Innehalten und Ver-Stehen, mit kritischer Reflexion und dem produktiven Zweifel. Manager, die immer in einer Macherrolle, immer in Action sind, niemals sich in Frage stellen, lernen nicht. Wer es "immer schon gewusst" hat, lernt nicht. Wer nichts Neues versucht, lernt nicht. Ohne Lernen kann die Krise nicht zur Chance werden. Ohne Change keine Chance.

Ruth Seliger gibt konkrete Empfehlungen, wie Manager aus der Krise lernen und diese zur Chance machen können:

1. Halten Sie inne:
Nehmen Sie sich Zeit, um Ruhe, Energie und neue Ideen zu gewinnen. Schaffen Sie ruhige Zonen für sich.
2. Fragen Sie und hören Sie zu:
Gehen Sie aus der Rolle des Wissenden in die Rolle des Fragenden. Fragen Sie überhaupt viel mehr. Hören Sie auf Mitarbeiter, Kunden, Kollegen, Mitbewerber.
3. Lassen Sie sich irritieren und inspirieren:
Holen Sie Experten in Ihr Unternehmen, die neue Perspektiven bringen. Suchen Sie nach neuen Wegen. Die alten haben Sie ja in die Krise geführt.
4. Schaffen Sie neue Kommunikationsräume:
Bringen Sie in Ihrem Unternehmen Menschen zusammen, die normalerweise nicht zusammen kommen. Seien Sie neugierig, was dabei entsteht.
5. Zeigen Sie Respekt:
Nehmen Sie Ihre eigenen Ängste ernst, ebenso die Ihrer Mitarbeiter. Reden sie nichts schön oder klein, dramatisieren Sie auch nicht. Zeigen Sie Ihre Gefühle und seien Sie berührbar.
6. Machen Sie sich berechenbar:
Schaffen Sie Vertrauen, indem Sie transparente Entscheidungen treffen und in Ihrem Verhalten konsistent sind.
7. Nützen Sie das gesamte Potenzial:
Erkennen und nützen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter, Ihres Unternehmens, Ihres Umfeldes und ebenso Ihre eigenen. Verzichten Sie auf Schwäche-Analysen und Ziele.
8. Treffen Sie beherzte Entscheidungen:
Entscheiden Sie mit Ihrem Herzen und aufgrund von Informationen. Fragen Sie sich dabei, wer wie davon betroffen sein wird, wer Ihre Bündnispartner sind und wo die Energie für die Umsetzung ist.
9. Beachten sie die schwachen Signale der Zukunft:
Hören Sie auf die leisen Signale, die die Chance jetzt schon sendet. Wo zeigt sich das Neue jetzt schon? Wer vertritt es? Wo erkennen Sie die zarten Pflänzchen des Neuen?
10. Würdigen Sie die Vergangenheit – und lassen Sie sie zurück:
Geben Sie der Krise einen würdevollen Platz in der Geschichte. Machen Sie sich klar, wozu sie gedient hat, was sie ermöglicht hat und dann gehen Sie weiter.