

Wenn nichts mehr gilt. Wenn keiner weiß, wo es wirklich lang geht. Dann kommen besondere Herausforderungen auf das Management zu. Was kann man tun?

Management der Unsicherheit

Die Erschütterungen der letzten Monate spüren wir alle und überall. Wenn auch das Ausmaß je nach Branche, Unternehmen und Markt unterschiedlich ausfällt. Der Satz: „In jeder Krise liegt eine Chance“ scheint diesmal besonders zu gelten.

Auch für erprobte Change-Manager gilt: In stürmischen Zeiten gelten andere Regeln als bei ruhiger See. Die nachfolgenden Aspekte können Verständnis und Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter schaffen.

It changes – Unklarheit mal drei

Im Moment ist es schwierig, das Ausmaß des Einbruchs und der strukturellen Umbrüche realistisch einzuschätzen. Die Widersprüchlichkeit der Situation

gen Raum, sind das jene Situationen, in denen auf drei Ebenen Unsicherheit herrscht: Unsicherheit hinsichtlich der Ausgangssituation („was ist wirklich los?“), den Zielsetzungen („sind die gesetzten Ziele noch erreichbar und gültig?“) und Unsicherheit hinsichtlich des erfolgversprechenden Veränderungswegs („was wirkt in der derzeitigen Situation?“). Oder anders: In derartigen Situationen gibt es kein stabiles Fundament, auf dem das Management bei den Entwicklungen von Organisationen aufbauen kann – es fehlt an Haltegriffen jeglicher Art. Als hilfreich gilt in solchen Konstellationen, einen permanenten Prozess der Ist-Analyse und deren gemeinsame Interpretation zu installieren. Für das Management heißt dies, Meetings verstärkt zur Lagebeurteilung zu nutzen und kurzfristig zu reagieren.

Ohne Prognose in die Zukunft

In Krisenzeiten sind Verlässlichkeit und gewohnte Ursache-Wirkungsbeziehungen plötzlich Schnee von gestern: Die Maßnahme, die gestern goldrichtig war, stellt sich heute als Flop heraus. Die Entscheidung von heute kann sich schon morgen als „falsch“ erweisen. Kurz: Bei stürmischer See

ist verlässliches Planen nicht mehr möglich und Prognosen sind kaum mehr abzugeben. Die häufige Reaktion: Übertriebener Aktionismus oder Abwarten und Durchtauchen. Beides sind nicht wirklich nützliche Strategien.

Restrukturierung und Innovation

Viele Unternehmen stehen vor einer doppelten Herausforderung. Einerseits müssen sie eine Krise bewältigen, andererseits das Geschäft durch Innovationen vorantreiben. Die bisher meist gültige Regel, zuerst restrukturieren und dann wieder Neues angehen, trifft in der jetzigen Situation nicht mehr zu. Für das Veränderungsmanagement bedeutet dies, *gleichzeitig* Restrukturierung und strategische Weiterentwicklung zu initiieren, zu steuern und zu kommunizieren. Die Herausforderung dabei: Derartige Programme und Projekte haben konträre Logiken und erfordern unterschiedliche „Modi“. Strikte, fast brutale Konsequenz auf der Restrukturierungsseite und kreatives, risikofreudiges Experimentieren auf der anderen Seite.

Verlust der Glaubwürdigkeit

Der Rollenzwang von Führungskräften, in jeder Situation zu wissen, wo es lang geht, kann heutzutage zur Falle werden. Verdrängungsmuster, falscher Optimismus und Aktionismus machen Manager unglaubwürdig. Eines ist sicher: Was hilft, ist intensive Kommunikation mit Kunden, Mitarbeitern und relevanten Stakeholdern.

„In wirtschaftlicher Anspannung liegt die Chance für die Zukunft. Bisher nicht genutzte Kräfte werden freigesetzt.“

kann täglich in den Medien verfolgt werden. Sicher ist nur eines: Es stehen massive Veränderungen bevor. Jeden Tag kann sich eine bisher stabile Situation radikal ändern. Kunden brechen von heute auf morgen weg (z. B. Autoindustrie), Lieferanten fallen aus, Finanzierungslinien werden radikal gestrichen. Das Management steht derzeit vor der Situation, heute nicht zu wissen, was sie morgen erwartet. Nach Wolfgang Looss, einem der Top-Managementberater im deutschsprachi-



© ICG

Chance für strategische Veränderung

So wie die Erfolge der Gegenwart bereits den Keim für zukünftige Misserfolge in sich tragen können, gilt auch: In Krisen liegen die Chancen für die Zukunft. Bisher nicht genutzte Kräfte werden frei. Die Devise der Stunde könnte lauten: Handlungsfreiraum schaffen! Wer in die „kollektive Panik“ verfällt, wird es nicht schaffen, sich den Rücken frei zu halten oder einen klaren Kopf zu bewahren. Es geht darum, ein eigenes, optimistisches Bild der Gegenwart und der Zukunft zu malen. Dies bedeutet, auch ein Stück attraktive(re) Realität mitzukreieren.

Die Krise als Hebel für – vielleicht schon lange – anstehende Veränderungen: In solchen Situationen könnte es gelingen, bisher nicht umsetzbare Veränderungen anzugehen. Damit ist nicht die Umsetzung von lange geplanten Kostensenkungsprogrammen gemeint, sondern ein Ansporn, besonders kritisch auf ungeschriebene Gesetze, Tabus und eingeübte Verhaltensweisen hinzuschauen. In stabilen Phasen ist mangels zwingender Notwendigkeit die Umsetzung längst fälliger Erneuerungen und Entwicklungen schwieriger als jetzt.

In Krisenzeiten kann es gelingen, „alte Zöpfe“ abzuschneiden und dabei die Mannschaft mit ins Boot zu holen.

Investition in Werte und Vertrauen

In außergewöhnlichen Situationen liegt auch die Chance, an hinderlichen Tabus zu rühren, neue Formen des gemeinsamen Arbeitens zu entwickeln oder auch einen Nachdenkprozess über die gemeinsamen Werte zu beginnen. „Gemeinsam“ heißt, im Management, mit Mitarbeitern und auch mit externen (Geschäfts-)Partnern ein Set an Werten zu „verhandeln“, das einen positiv wahrnehmbaren Unterschied macht. Die Investition in Vertrauensaufbau zahlt sich aus und hat sich in vielen Unternehmen schon gelohnt.

Nachhaltig krisensicher

Die Vergangenheit hat gezeigt: Unternehmen, die ihr Handeln nicht nur nach (kurzfristigen) wirtschaftlichen Kriterien, sondern auch nach sozialen und ökologischen Aspekten ausrichten, sind von der Krise weniger betroffen. Sie haben in der Regel engagierte und loyale Mitarbeiter. Auch Rohstoffverknappung, massive Preiserhöhungen für Rohstoffe oder Energie wirken sich in nachhaltig agierenden Unternehmen weniger drastisch aus, da diese meist schon auf alternative Systeme und Quellen umgestellt haben, schlicht und ergreifend weniger Ressourcen benötigen und diese zudem effizienter nutzen.

Wirksam beraten

Auch Unternehmensberater sind in der aktuellen Situation besonders gefordert. Rationalisierungsberater haben jetzt Saison, bewirken aber selten nachhaltige Effizienzverbesserung. Es braucht Beratung, die kurzfristige Wirkung und Nachhaltigkeit verbindet. Dazu benötigt es keine aufwendigen Analysen, sondern Interventionen, die rasch auf den Punkt kommen. Vom Berater werden inhaltliche Konzepte ebenso gefordert wie psychosoziale Qualitäten, um Tabus bearbeitbar zu machen, Konflikte zu klären und Kommunikation in Angst erfüllten Umgebungen konstruktiv zu gestalten.

Berater sind Sparringpartner für Manager und bieten Haltegriffe im Umgang mit schwierigen Managementsituationen an.

Einige Beispiele, was Führungskräfte in der aktuellen Situation im Umgang mit der Unsicherheit tun können, stellen wir Ihnen auf den zwei folgenden Seiten vor.

Beitrag von: Klaus Birklbauer, Georg Brandner, Bruno Burkart, Eva Grieshuber, Manfred Höfler, Birgit Neges und Andrea Sutter

Haltegriffe in unsicheren Zeiten

In unsicheren Zeiten muss das Management ganz schnell auf den Punkt kommen und an den richtigen Themen arbeiten. Oft sind es einfache „Werkzeuge“, die auch viel bewirken können. 10 Tipps aus unserer Praxis stellen wir Ihnen hier vor.



Ein Meeting ohne Schnörkel

In zu vielen Meetings werden Rituale gepflegt, Tabus zelebriert und mikropolitische Spiele betrieben. Dafür ist in unsicheren Zeiten kein Platz. Ein ½-tägiges Managementmeeting, in dem offen über die Geschäftssituation und die Chancen und Risiken der Zukunft gesprochen wird, wirkt Wunder. Hilfreich dabei ist ein professionelles Setting mit einem Moderator, der sich als Hebamme der Sache versteht, mit dialogischen Spielregeln und einem „Mächtigen“, der die Eisbrecherfunktion für eine schnörkellose Kommunikation übernimmt. Ausprobieren lohnt sich.



Kundenfeedback mit Emotion

Klassische Marktforschung produziert oft schöne Berichte ohne Wirkung. Gerade in unsicheren Zeiten ist es lebenswichtig, zu wissen, was Kunden wollen. Eine professionell gestaltete Kundenkonferenz ist das ideale Instrument dafür. Laden Sie 10 bis 20 Schlüsselkunden für drei Stunden in einen großen Raum. Formulieren Sie im Management „Burning Questions“. Die Kunden geben Hinweise, wie Sie Ihr Geschäft verbessern können. Ihre Führungskräfte hören zu und nehmen diese über Kopf und Bauch wahr. Gleich danach wertet das Managementteam die Beobachtungen und Emotionen aus, entscheidet Maßnahmen und beauftragt die Umsetzung.



Rascher Überblick

Umbrüche bringen auch neue Chancen – es gilt, sie zu sehen. Bewährte Instrumente erweisen sich auch in Krisenzeiten als hilfreich. Wenden Sie klassische Instrumente der strategischen Analyse wie SWOT an. In einer wirtschaftlichen Anspannung treten Schwächen und Risiken deutlicher hervor. Dies gilt auch für Stärken, und auf die kommt es jetzt an. Auf die Analyse folgen Maßnahmen. Ermöglichen Sie dabei Selbststeuerung. Dazu hilft eine Roadmap, eine gemeinsam erstellte große Landkarte in der Kommandozentrale, welche die Aktivitäten und Verantwortlichen im Zeitraster visualisiert.



Szenariotechnik und Notfallplan

Szenariotechnik ist ein typisches Werkzeug für den strategischen Dialog in der Strategiearbeit. Meist sind die Basisannahmen – auch für best und worst case – eine Fortschreibung der bisherigen Entwicklung. Spielen Sie aber einmal im kleinen Kreis auch echte Katastrophenszenarien durch. Skizzieren Sie dazu Notfallpläne mit Kompetenzklärung, Notversorgung etc. Nutzen Sie dafür methodisches Wissen von Zivilschutz- oder Störungsexperten. Achten Sie vor allem auf Visualisierung und Emotionalität.



Zugehen auf ideologische Gegner

Persönliche Konflikte lähmen Energien und führen ganze Unternehmen in den Abgrund. Unsichere Zeiten erfordern ein Näherrücken. Unterschiedliche Qualitäten sind, wenn sie nicht als Gegensatz gesehen werden, notwendig für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung. Bearbeiten Sie deshalb Interessengegensätze, über die alle im Unternehmen reden, in konstruktiven Auseinandersetzungen. Zum Beispiel über kompakte Konfliktklärungen begleitet durch einen Profi. Oder lösen Sie Konflikte durch eine persönliche Aussprache beim Abendessen. Das Wichtigste dabei ist der Mut, es anzupacken.



Kompaktraining für Führungskräfte

Klarheit, Sicherheit und Kraft sind wichtige Qualitäten in unsicheren Zeiten. Führungskräfte sind in Krisenzeiten immer Überbringer schlechter Nachrichten, also die Projektionsfläche für alle Ängste der Mitarbeiter. Daher muss es besonders jetzt ein essenzielles Interesse geben, diese zu stärken! Ein zweitägiges Kompaktraining für Führungskräfte bietet dafür eine Plattform und setzt an den drei Qualitäten an: Klarheit – Sie lernen, die Wahrheit in Situationen zu erkennen und wirksam zu kommunizieren. Sicherheit – Sie bereiten gangbare Wege durch die Krise vor. Kraft – Sie schöpfen Kraft aus mehr Klarheit und Sicherheit und erkunden persönliche Kraftquellen.



Raus aus der Geschäftslogik

Im Kampf gegen die Krise wird meist auf bekannte Lösungswege gesetzt: Anstrengungen erhöhen, Kostensenkungsprogramme umsetzen, Sonderaktionen im Verkauf starten u. Ä. Das ist der richtige Zeitpunkt, eine kleine Gruppe einzusetzen, die aus der bestehenden Geschäftslogik aussteigt, um das Geschäft völlig neu zu denken. Ohne den Ballast des Bestehenden, ohne die selbst auferlegten kulturellen Bremsen, ohne Rücksicht auf alle möglichen Interessengruppen. Einziges Ziel des Top-Managements an diese Task Force: Außerhalb des bestehenden Denkrahmens in vier Wochen ein attraktives, neues Geschäftsmodell zu entwickeln.



Glaubwürdigkeit beim Planen und Budgetieren

Glaubwürdig planen und budgetieren heißt: Im Management-Kreis werden Ziele, Arbeitsprogramme und Projekte vereinbart – das Budget orientiert sich daran. Ändert sich das Umfeld, wird rasch reagiert und die Budgets werden kurzfristig angepasst. Gerade in stürmischen Zeiten sind schnelle Reaktion und Flexibilität gefragt. Damit ist das Budget nicht Ergebnis von Verhandlungsgeschick oder taktischen Manövern, sondern entsteht aus der laufenden Situationseinschätzung heraus.



Krisendialog im Worldcafé

Laden Sie Ihre Mitarbeiter zu einem zwei- bis dreistündigen Worldcafé ein. Zu Beginn zeigen Sie wichtige Fakten zur Unternehmenssituation. Dann laufen an den Tischen in Fünfergruppen drei Dialogrunden zum Thema „wie können wir möglichst gut mit der bestehenden Wirtschaftslage umgehen?“. Die Methode Worldcafé ist tausendmal erprobt, folgt einigen einfachen Dialogprinzipien und schafft es, in kurzer Zeit ein gemeinsames Verständnis auch in großen Gruppen herzustellen und die Ideen vieler besonders gut zu vernetzen. Worldcafé funktioniert gut ab 20 Teilnehmern, aber auch mit 200 oder 500 Teilnehmern. Ein Gefühl von Gemeinschaft entsteht.



Erneuerung über Rapid Result-Projekte

Das Ergänzungsprogramm zum Downsizing ist eine Reihe von Rapid Result-Projekten. Die Logik lautet: Versuche positive Energien für neue Herausforderungen zu nutzen. Das Top-Management beauftragt sechs bis zehn Projektleiter, in 100 Tagen herausfordernde Businessziele in einem Experimentierfeld zu erreichen. Die Vorhaben werden vom Top-Management unterstützt, behindernde Regeln außer Kraft gesetzt. Einmal pro Monat treffen sich die Projektleiter zum kollegialen Lernen. Nach drei Monaten werden die Erfolge gefeiert und Erfahrungen professionell ausgewertet. Ergebnis: Geschäftserfolg und Fitnessprogramm für unternehmerische Kultur.