



KEINE PANIK!

Man ist heute in bester Gesellschaft, wenn man eine Krise durchlebt. UBS, Toyota, Griechenland. Das heisst aber noch lange nicht, dass das Wesen der Krise überall zum Besten genutzt wird.

80

→ VON CHARLES MEYER

Krisen haben ein enormes Potenzial. Wir reden hier nicht von Krisen, wie sie in Szenarien vorgedacht sind, wenn etwa ein grosser Unfall passiert, ein System abstürzt, eine Massenerkrankung die Hälfte des Personals lahmlegt und alle andern bis zum Rand der Erschöpfung nächtelang durcharbeiten müssen. Das sind keine Krisen, sondern Katastrophen, für die man sich hoffentlich im Vorfeld gewappnet hat. Nein, wir reden hier von Krisen im eigentlichen Sinne: Wenn jemand unten durch muss. Wenn jemand sich am Ende verbeugen muss wie der CEO von Toyota. Oder verbeugen müsste wie Oswald Grübel und seine Banker der UBS. In diesen Fällen haben Krisen ein gewaltiges Potenzial.

Krisen kommen immer dann, wenn wir gerade keine Zeit haben, wenn wir ohnehin schon am Rande des Burnouts stehen, wenn eigentlich eh schon alles falsch läuft. In diesen Momenten – danke schön – passiert noch dies oder jenes, und wir sind mitten in einer Krise. In einer Katastrophe steckt man, wenn eine Hiobsbotschaft nach der andern eintrifft und dringend eine Entscheidung gefordert wird – und ein kühler Kopf. Das ist ein Job für Feuerwehrkommandanten. Für Krisen gibt es andere Strategien.

KRISEN KANN MAN NICHT ABWENDEN...

Ich habe in meiner Tätigkeit als Coach ein paar hilfreiche Interventionen gefunden, die geeignet sind, aus der überfüllten Leere herauszukommen und die Dinge wieder in die Hand zu nehmen. Als Erstes stelle ich meine Klienten jeweils vor eine Entscheidung: Willst du die Krise abwenden oder willkommen heissen? Auf den ersten Blick ist diese Frage absurd, ich weiss, aber ich bestehe auf einer Antwort.

Krisen kann man nicht abwenden. Sie kommen ohnehin. Und man bemerkt sie erst, wenn sie schon mit voller Wucht zugeschlagen haben. Der heroische Versuch, eine Krise durch nächtelange Überstunden abzuwenden, sie durch dynamischen Aktivismus, Herumschreien und Befehle erteilen zu bewältigen, ist noch keine wirkliche Strategie. Er bedeutet allenfalls, den Adrenalinspiegel im Körper hochzuhalten und die Stressschleife zu aktivieren, bei sich selber und bei der Umgebung. Für eine veritable Krise reicht das nicht. Nein, in einer wirklichen, existenziellen Krise muss zuerst die Entscheidung gefällt werden: Die Krise ist mir willkommen. Dann können wir weiterarbeiten.

Charles Meyer ist Organisationspsychologe und Coach mit langjähriger Erfahrung in Team- und Einzelcoaching, Strategieentwicklung und Supervision

«GUTE KRISENMANAGER REITEN ZUOBERST AUF DER WELLE ZWISCHEN GEFAHR UND CHANCE»

Charles Meyer



Es gibt in den alten japanischen Kampftechniken eine grossartige Idee: Wenn eine Faust auf dich zufliegt, heisse sie willkommen, nimm ihre Kraft und verwende sie für dich. Die meisten Würfe im Judo oder im Aikido sind aus dieser eleganten Idee abgeleitet. Sie verblüffen jeden Gegner und entfalten so ihre volle Kraft. Erst wenn wir eine Krise willkommen heissen, sind wir in die Lage, ihre Kraft aufzunehmen und für uns zu verwenden. Welche Kraft? Und wofür?

... ABER ALS CHANCE NUTZEN

Jede Krise hat zwei Seiten. Auf der einen Seite der Medaille steht «Gefahr». Auf der anderen steht «Chance». Unser natürlicher Impuls rät uns, sich gegen eine Krise zu wehren, weil unser Gehirn dauernd «Gefahr! Gefahr!» meldet. Wenn wir es aber schaffen, die Krise willkommen zu heissen und anzunehmen, können wir auch die andere Seite sehen, die Chance. Ich weiss, es ist viel verlangt, eine schwere Krise willkommen zu heissen, aber vielleicht helfen die folgenden Gedanken, den Sinn darin zu verstehen.

Krisen sind Herausforderungen zum Wandel. Das Wort Krise ist aus dem griechischen Wort «Krisis» abgeleitet und bedeutet «Entscheidung», «entscheidende Wendung». Eine Krise ist also der entscheidende Abschnitt eines Entwicklungsprozesses. Sie ist ein Moment hoher Belastung. Aber sie ist für das weitere

KRISEN ERKENNT MAN ERST, WENN MAN MITTENDRIN STECKT

Schicksal eines Menschen oder eines Unternehmens bestimmend. Die Entscheidung, die eine Krise im Grunde fordert, lautet: Willst du stehen bleiben und untergehen, oder willst du dich wandeln?

Wenn sich nun also in einer Krise die Probleme auftürmen und über einem zusammenbrechen, hilft es wenig, das sich auftürmende Gebirge an Herausforderungen auf die bisherige Art anzugehen. Einfach mehr zu arbeiten. Oder sich einfach mehr Mühe zu geben. Heldenhaft stehen zu bleiben. Das hilft nicht weiter. Weiter hilft erst die zweite entscheidende – und ebenso unbequeme Frage: Wofür ist diese Krise ein Lösungsversuch? Was will sich wandeln? Welcher bisherige Sinn hat ausgedient und will durch einen neuen Sinn ersetzt werden? Das sind die wirklich interessanten und weiterführenden Fragen einer Krise, und deshalb soll man sie willkommen heissen. Die Krise bringt einen neuen Sinn. Das ist ihr Potenzial.

Intelligentes Krisenmanagement, sei es in persönlichen Krisen, sei es für ein Team, eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen, hat immer diese beiden Seiten der Medaille im Auge. Gute Krisenmanager reiten zuoberst auf der Welle zwischen Gefahr und Chance. Sie sehen wohl die Gefahren und wenden diese ab, aber sie erkennen auch den Sinn. Den neuen Sinn. Nur so sind sie Herr der Lage und fähig zu entscheiden und zu handeln. Am Ende steht ein neuer Sinn, ein neues Ziel, eine neue Vision. Der Rest ist Management.

VERTRAUEN ERFORDERT EHRlichkeit

Krisen muss man alleine durchstehen. Aber sie betreffen die ganze Umgebung. Mitarbeiter oder Familienmitglieder spüren instinktiv, was beim Betroffenen abläuft. Es hilft wenig, vor die Mitarbeiter hinzustehen und so zu tun, als hätte man alles im Griff – auch wenn man noch so smart bleibt, sich nicht verhaspelt oder in Widersprüche verwickelt. Die Kommunikation in Krisenzeiten entscheidet darüber, ob die Krise gut durchgestanden wird, oder ob sie sich auf das ganze Unternehmen ausdehnt. Das Personal wie die Medien horchen genau hin und sehen jede Unsicherheit – sie wollen glauben können.

Daher ist die dritte Frage: Bin ich ehrlich? Stelle ich mich der Krise und verdiene ich das Vertrauen meiner Umgebung, die Krise mit Klarheit im Innern und Kraft gegen Aussen meistern zu können? Habe ich die Krise angenommen und den neuen Sinn darin wirklich erkannt oder in der Panik einfach einen neuen Weg vorgeschlagen? Diese dritte Frage ist genauso unangenehm wie die beiden davor, aber die Antwort entscheidet, ob das Personal und die Medien, die Kunden und die Aktionäre mitziehen oder nicht. Ist die Kommunikation glaubwürdig? Ist der Sinneswandel nachvollziehbar? Sind die neuen Werte tief erlebt worden oder von einer PR-Agentur ausgedacht? Auch in dieser dritten Phase gibt es kein Entkommen. Vertrauen gewinnt nur, wer in seiner Rolle integer ist.

Toyota hat sich diesen drei Fragen am Ende gestellt, das Foto mit der Verbeugung des Managements ist angenommen worden. Toyota wird wieder auferstehen, mit einem neuen Sinn für Qualität. Die UBS hat diesen Schritt noch nicht gemacht, sie muss noch ein wenig unten durch. Und Griechenland versucht noch immer, die Krise abzuwenden. ←