



Anpfiff! Rückschläge sind in der Bundesliga an der Tagesordnung. Verliert der Favorit ein wichtiges Spiel, ist sofort von Krise und Katastrophe die Rede. Fußball kreierte Tragödien auf dem Platz sowie Helden, Stars und Stil-Ikonen, die auch abseits des Rasens eine gute Figur machen sollen. Zwei Partner, die sich in Zukunft gekonnt die Bälle zuspielen, sind der VfL Wolfsburg und die Firma CINQUE. Das Modeunternehmen unterstützt mit seiner Ausstattung das moderne, zukunftsorientierte Image des gesamten Teams des Vereins. Ende Januar fand in Wolfsburg das erste offizielle Shooting der „Wölfe“ im neuen Dress statt. Während sich der VfL Wolfsburg Schritt für Schritt zu einer „Manufaktur“ für Qualitätsfußball entwickelt und auf dem Spielfeld auf Angriff setzt, repräsentiert CINQUE mit seiner ungezwungenen Mode kultivierten Lebensstil. Dabei legt man ganz bewusst Wert auf stilvolle Mäßigung. So wird die Kollektion bei aller Leidenschaft für raffinierte Details niemals den Modemut überstrapazieren. Es herrscht die Ästhetik der Lässigkeit.

Eine Krise ist kein Notfall... und keine Katastrophe

Eine Krise ist eine Krise und kein Notfall. In einem Notfall muss man meist sofort und schnell reagieren. Wenn Personen oder Organisationen in eine Krise geraten, ist es hingegen zunächst wichtig, Ruhe zu bewahren - statt in Hektik und Panik zu verfallen. Denn wer eine Krise professionell managen möchte, muss systemisch denken. Das heißt, er muss neben dem Intellekt auch das vorhandene Wissen und die gesammelten Erfahrungen nutzen, um die realen Ursachen der Krise und ihre

Was kommt auf unser Unternehmen in den kommenden Monaten aufgrund der Wirtschafts- und Finanzkrise noch zu? Und: Was sollte man tun, um die Krise zu meistern? Das fragen sich zur Zeit Führungskräfte vieler Unternehmen - denn eine Marktsituation wie die aktuelle haben sie noch nie erlebt. Deshalb hier einige Tipps.

(eventuellen) Auswirkungen zu ermitteln. Sonst verwechselt man zum Beispiel schnell Ursache und Wirkung und verfällt in einen blinden Aktionismus, der meist noch tiefer in die Krise und nicht aus ihr heraus führt.

Diese Gefahr ist gerade in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise groß. Denn sie kann leicht vorschnell als (alleinige) Begründung dafür genutzt werden, warum Unternehmen plötzlich die Umsätze wegbrechen und Kun-

den ausbleiben oder warum diese in Liquiditätsschwierigkeiten geraten. Faktisch ist die aktuelle Finanzkrise und Wirtschaftsflaute jedoch oft nur ein Auslöser der Krise von Unternehmen. Die eigentliche Ursache ist zum Beispiel eine zu geringe Eigenkapitaldecke. Oder dass das Unternehmen zu abhängig von wenigen Großkunden ist, dass es jahrelange nötige Strukturanpassungen auf die lange Bank schob oder dass es seinen Kunden keine (innovativen) „Problemlösungen“ bietet, auf die diese auch in wirt-

schaftlich schweren Zeiten nur ungerne verzichten.

Wer die realen Ursachen der Krise von Unternehmen nicht sauber analysiert, greift schnell zu scheinbaren Lösungen, die noch tiefer in die Krise führen. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie Krisen in Ihrer Organisation professionell managen können. Dabei sollten Sie in folgenden vier Schritten vorgehen:

MOMENT MAL!

Raus aus der Panikzone, rein in die Stretchzone

Wenn Unternehmen scheinbar unverhofft in eine Krise geraten, beginnt oft das große Rätselraten: Wie konnte das geschehen? Oft (unausgesprochen) verbunden mit einer Suche nach Schuldigen und begleitet von Panikattacken. Das heißt, statt sich zu fragen „Was sollten wir tun, um“, wird mit dem Brennglas auf die Vergangenheit geblickt und werden immer größere Schreckensbilder von der Zukunft entworfen. Deshalb folgende Tipps:

- Ändern Sie Ihre Denkmuster über die Krisensituation: Weg von „Was denke ich über die Krise?“ (was meist zu „Kaffeesatzleserei“ führt), hin zu „Wie denke ich über die Krise?“. Betrachte ich sie eher als unvermeidbare „Naturkatastrophe“ oder auch als Resultat gewisser Versäumnisse in der Vergangenheit? Suche ich primär nach „Schuldigen“ oder nach Auswegen aus der Krise? Erlebe ich sie primär als Bedrohung oder auch als Chance? Erachte ich die Krise eher als Situation, die es zu „erleiden“ gilt, oder als Situation, die es zu bewältigen gilt?
- Versuchen Sie die möglichen Auswirkungen der Krise realistisch einzuschätzen (best case - worst case). Verharmlosen Sie weder die Krise, noch entwerfen Sie Horrorbilder - so als ginge morgen die Welt unter.

STOPPI!

Rauf auf die Bremse

Für das Bewältigen von Krisen ist in der Regel ein Musterwechsel nötig. Das heißt, gewisse Probleme und Aufgaben müssen künftig ganz anders als bisher gelöst werden. Unternehmen neigen in Krisenzeiten aber meist dazu, nur die „Taktzahl“ zu erhöhen. Sie machen also das, was sie schon immer taten, nur schneller. Dies führt meist in eine Sackgasse. Deshalb folgende Tipps:

- Verlangsamten Sie in Krisenzeit - auch wenn es Ihnen schwer fällt - Ihre Entscheidungsfindung.
- Investieren Sie ausreichend Zeit in die Reflexion: Warum gerieten wir in die Krise? Warum erwischte es uns früher/heftiger als die Mitbewerber (oder Unternehmen anderer Branchen)? Welche Denk- und Verhaltensmuster führten dazu?
- Entwickeln Sie Szenarien, wie sich die Krise weiterentwickeln könnte, wenn sich im Unternehmensfeld gewisse Rahmendaten ändern und bewerten Sie diese bezüglich ihrer möglichen Auswirkungen und Wahrscheinlichkeit.
- Analysieren Sie, welche Handlungsoptionen Sie haben. Stellen Sie dabei auch bisher unumstößliche Entscheidungen sowie Denk- und Verhaltensmuster in Frage, damit Sie zu neuen Lösungsansätzen und -ideen gelangen.
- Fragen Sie sich auch: Wie habe ich mich (beziehungsweise haben wir uns) bisher in Krisen verhalten? Und: Was möchte ich/können wir beibehalten, und was muss sich ändern?
- Analysieren Sie zudem, bevor Sie eine Entscheidung treffen, welche Folgeentscheidungen damit verbunden sind und welche Maßnahmen zur Umsetzung nötig sind.
- Überlegen Sie sich auch, wie Sie den zur geplanten Veränderung nötigen „Dampf“, sprich die erforderliche Handlungsenergie, er-

zeugen können - bei sich und den anderen Mitgliedern der Organisation.

LOS!

Geben Sie Gas

Oft registriert man in Unternehmen, dass sie in Krisensituationen zwar hektisch irgendwelche Entscheidungen treffen, doch dann werden diese nur zögerlich umgesetzt - sei es, weil sie nicht sauber vorbereitet wurden (siehe Schritt 2) oder weil in der Organisation die nötige Veränderungsenergie fehlt. Deshalb folgende Tipps:

- Nehmen Sie sich zwar ausreichend Zeit zum Treffen der Entscheidung, wie Sie auf die Krise reagieren, aber zögern und zaudern Sie nicht, nachdem diese getroffen ist, bei deren Umsetzung. Handeln Sie sofort!
- Nehmen Sie in Kauf, dass anfangs gewisse Dinge schief laufen. Das ist, wenn Sie neue Wege beschreiten, normal. (Und im Rückblick weiß man immer alles besser.)
- Sorgen Sie nach der Basisentscheidung dafür, dass schnell die nötigen Folgeentscheidungen getroffen und Umsetzungsmaßnahmen in die Wege geleitet werden.
- Werfen Sie Ihre gesamte Autorität als Führungskraft in die Waagschale, um zu erreichen, dass die Entscheidungen schnell und konsequent umgesetzt werden.

UND DANN!

Am Ball bleiben

Wenn Unternehmen sich in einer Krise befinden, lässt sich vielfach in der Phase der Entscheidung nur bedingt

einschätzen, wie diese sich weiter entwickeln wird - insbesondere bei solchen, die von außen ausgelöst wurden (wie häufig in der aktuellen Wirtschaftssituation). Außerdem gilt: Wenn Unternehmen beschließen „Wir beschreiten beim Meistern der Krise neue Wege“, dann lässt sich meist nur bedingt abschätzen, welche Probleme bei deren Beschreiten auftreten. Deshalb folgende Tipps:

- Reflektieren Sie regelmäßig die Auswirkungen Ihrer Handlungen und Folgeentscheidungen. Analysieren Sie: Sind die eingetretenen Wirkungen beabsichtigt und kompatibel zur getroffenen Basisentscheidung? Sind Korrekturentscheidungen und weitere Umsetzungsmaßnahmen nötig?
- Haben Sie den Mut, (Teil-)Entscheidungen zu korrigieren, wenn dies zum Erreichen des großen Ziels „Bewältigen der Krise“ nötig ist. Denn ein partielles Fehlentscheiden ist meist weniger schlimm als ein Nicht-Entscheiden, denn mit dem Nicht-Entscheiden geht in der Regel ein Verzicht auf ein aktives Gestalten der Zukunft einher.

Und noch etwas:

Nehmen Sie sich nach der Krise ausreichend Zeit, um zu analysieren: Was habe ich (was haben wir) aus der Krise gelernt? Fragen Sie sich zudem: Wie können wir verhindern, dass wir künftig in Krisen hineinrutschen? Und fangen Sie danach wieder bei Schritt 1 an - nun aber mit noch größerer Gelassenheit. Denn Sie haben ja die aktuelle Krise gemeistert.

Zum Autor: Rainer Flake, Bankkaufmann und Diplom-Betriebswirt, ist einer der drei Geschäftsführer der WSFB Beratergruppe Wiesbaden, die Unternehmen bei Veränderungsprozessen begleitet und deren Mitarbeiter trainiert.
Tel.: 0611/15766-0; E-Mail: rflake@wsfb.de

