

Führungsstärke und Führungsqualität in der Krise lassen sich nicht so einfach aus dem Ärmel schütteln

Kann man Krisen proben?

Aus falscher Selbsteinschätzung handeln Manager in der Krise häufig unprofessionell, bilanziert der Krisenexperte, Professor Dr. Laurent Carrel, seine langjährigen Erfahrungen. Im Gespräch mit unserem Autor Hartmut Volk zeigt er, welche Kompetenzen Führungskräfte in Krisenzeiten benötigen.

Hartmut Volk: Professor Carrel, wie kommen Sie zu dieser Einschätzung der Manager?

LAURENT CARREL: Weil ich in der Praxis erlebe, dass die Bereitschaft nicht gerade ausgeprägt ist, sich intensiv mit dem Phänomen Krise auseinanderzusetzen. Die Hoffnung, dass es einen nicht erwischt, verdrängt die augenfällige Erkenntnis, dass krisenhafte Entwicklungen zunehmen. Davor verschließt das Management weitgehend die Augen. Außerdem wird nicht bedacht, dass sich Führungsstärke und -qualität in der Krise nicht mal so einfach aus dem Ärmel schütteln lassen, wie häufig in Selbstüberschätzung und/oder Unterschätzung eigener Verwundbarkeit angenommen wird. So erklärt sich das oft recht unprofessionelle Vorgehen in Krisen.

Volk: Das sieht in der Praxis wie zeigt?

CARREL: Am augenfälligsten sind zwei immer wieder zu beobachtende Verhaltensweisen: übertriebener Optimismus bezüglich der Krisenbereitschaft beziehungsweise -fähigkeit

Immerhin ist durch empirische Untersuchungen belegt, dass gut auf Krisen vorbereitete Unternehmen auch für Herausforderungen im geschäftlichen Normalgang besser gewappnet sind und in diesen Situationen erfolgreicher zu Werke gehen.

Volk: Wie erklären Sie diese Missachtung der Krisengefahr?

CARREL: Psychologen würden wohl sagen, hier ist Verdrängung im Spiel. Im Wesentlichen gibt es dafür drei Begründungen: 1. „No need, no time, no money“ – kein Bedürfnis, keine Zeit, kein Geld oder keine anderweitigen Ressourcen, sich auf Krisen vorzubereiten. 2. „Unbewusste Inkompetenz“, man ist sich der mangelhaften Vorbereitung gar nicht bewusst und hat sich nie vertieft mit der Krisenproblematik befasst. 3. „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“, man fühlt sich nicht zu unangenehmen Erkenntnissen gedrängt und vermeidet so, notwendige Konsequenzen zu ziehen.

Volk: Sicheres Verhalten in Krisen verlangt was?

CARREL: Grundvoraussetzung praktischer Krisenkompetenz sind Wissen und Können auf breiter Basis. Dreh- und Angelpunkt dabei ist das Vermögen, überzeugend mit Menschen umzugehen. Vor dem Hintergrund zahlreicher Kriseninterventionen ergeben sich für mich im Einzelnen diese notwendigen Krisenqualitäten:

1. positives Selbstverständnis,
2. Klarheit des Denkens,
3. Bewahren von Ruhe,
4. emotionale, soziale und mentale Fähigkeiten,
5. Mut und Entschlossenheit zur Entscheidung,
6. offene Kommunikationsfähigkeit,
7. fachliches Wissen und Können in der Krisenführung.

Volk: Und diese Qualitäten können sich Führungskräfte aneignen?

CARREL: Sie können nicht nur, sie sollten! In Krisen können sie weder andere verstehen noch können sie andere hinter sich versammeln und führen, wenn sie sich nicht selbst verstehen und führen können. In der Konsequenz bedeutet das: Der Erwerb von entsprechenden Kompetenzen oder Qualitäten beginnt mit einer realistischen persönlichen Standortbestimmung, mit Selbsterkenntnis. Diese Bestandsaufnahme setzt den persönlichen Entwicklungsprozess zur Selbstführung in Gang und der wiederum ist die Basis zur Führung anderer und echter Krisenfähigkeit.

Volk: Wie bereitet sich ein Unternehmen als Ganzes auf Krisenturbulenzen vor?

CARREL: Üben, üben, üben! Training und Übungen sind die entscheidenden Instrumente, um ein ganzes Unternehmen auf Krisen vorzubereiten. Dabei sollte die mentale Vorbereitung auf unterschiedlichste krisenhafte Situationen im Mittelpunkt stehen. Das ist meine Quintessenz aus nun über 25 Jahren Erfahrung mit der Sache.

Volk: Was ist in einer krisenhaften Situation unbedingt zu vermeiden?

CARREL: Sich von Emotionen mitreißen oder gefangen nehmen zu lassen. Nur ein kühler Kopf schützt vor der Gefahr, in der Gefahr durch persönlich falsches Verhalten die Krise noch anzuhetzen. Wichtigste diesbezügliche Vorbeugungsmaßnahme für Führungskräfte ist, sich möglicher Schwächen in den eigenen Reaktionsmustern bewusst zu werden. Wie reagiere ich? Resigniert, mutlos, zaudernd? Oder im Gegenteil aggressiv, provokativ? Suche ich die Lösung in kopfloser Überreaktion? Gerade in Krisen kommen persönliche Verhaltensweisen und Schwächen schnell zum Vorschein.

Volk: Wie lässt sich das erreichen?

CARREL: In der als Vorbeugungsmaßnahme gedachten selbstüberprüfenden Zusammen-



DER ERWERB VON FÜHRUNGSKOMPETENZ IN KRISEN BEGINNT MIT EINER REALISTISCHEN PERSÖNLICHEN STANDORTBESTIMMUNG, MIT SELBSTERKENNTNIS.

und geradezu reflexartige Angst vor praktischen Krisenübungen. Beides wird auch durch die Schlussfolgerungen einer global durchgeführten Studie zum Thema belegt. Weiteres Indiz für eine verbesserungswürdige Krisenkompetenz ist die Schutzbehauptung, man könne sich nicht auf Krisen vorbereiten. Man kann es sehr wohl. Und man sollte es tun.

Professor Dr. iur. Laurent F. Carrel setzt sich als Coach seit über 25 Jahren international mit Führung in Krisen und Strategiegestaltung auseinander.

Zum Thema

BUCHTIPPS

- Laurent F. Carrel: *Leadership in Krisen – Ein Leitfadens für die Praxis*. Gabler Verlag Wiesbaden, 2. Auflage 2010, 69,95 Euro
- Hans H. Hinterhuber: *Die 5 Gebote für exzellente Führung – Wie Ihr Unternehmen in guten und schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt*. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2010, 24,90 Euro
- *Der Weg zu den Besten – Die sieben Management-Prinzipien für den dauerhaften Unternehmenserfolg*. Campus Verlag, Frankfurt 2011, 24,99 Euro
- Rainer Zimmermann: *Das Strategiebuch – 72 Grundfiguren strategischen Handelns*. Campus Verlag, Frankfurt 2011, 24,90 Euro



arbeit mit einem Coach. Auch in der unmittelbaren Krisensituation kann ein begleitendes Coaching äußerst hilfreich sein, um das eigene Verhalten zu überprüfen. Werden selbst oder in Zusammenarbeit mit einem Coach heikle Verhaltensmuster erkannt, kommt es darauf an, diese ganz normalen menschlichen Schwächen nicht durch Verdrängung oder kompensierendes Verhalten sozusagen auszublenden. Ein Verhalten, das wir bei Leitern von Krisenstäben im Stress immer wieder feststellen. Voraussetzung, diesen Schwächen nicht zum Opfer zu fallen, ist, sie als gegeben anzunehmen und auf dieser Basis dann Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Volk: Ihr Rat für nach der Krise?

CARREL: Krisenauswertung! Die ist unverzichtbar! Erfahrungsgemäß treten dabei Widerstände auf wie die Angst vor unbequemen Erkenntnissen, vor Verantwortlichkeiten bei Fehlverhalten, verbunden mit der Gefahr persönlicher Nachteile oder eines Karriereknicks.

Verantwortungsbewusste Chefs wissen um die meist großen Widerstände gegen eine systematische Krisenauswertung, deshalb tragen sie sie selbstkritisch mit und leben vor, dass ohne eingestandene Fehler kein Lernen möglich ist. Nüchterne, vorbehaltlose Krisennachbereitung ist gleichzeitig die wirkungsvollste Krisenvorbereitung. Umgekehrt, der Verzicht darauf, ein Stück verschenkter Krisenstabilität.

Volk: Professor Carrel, unter dem Strich, in Sachen Krisenstabilität gilt?

CARREL: Erstens: Die neue Normalität wird durch Krisenpermanenz geprägt, business as usual ist Vergangenheit. Das Management muss der Führung in Krisen mehr Stellenwert beimessen. Zweitens: Im Mittelpunkt von Krisen stehen Menschen. Deshalb geht es in Krisen nicht allein um Führungsprozesse und -methoden, sondern immer auch um Führung mit Vision und Werten, um Warum-Fragen: Was wollen wir warum erreichen? Aufgabe

des Managements ist es, das Schwergewicht auf das zu Erreichende, auf Werte und gemeinsame Interessen, Engagement und zwischenmenschliche Beziehungen zu legen, sie bilden den Kitt betrieblicher Krisenstabilität. Drittens: Ständige Fortbildung ist als Schlagwort in aller Munde, Selbstüberschätzung auf hoher Ebene ist die Realität. Krisenstabile Unternehmensführung zeichnet sich deshalb vonseiten des Managements dadurch aus, dass sie sowohl im Bereich des organisationalen Lernens als auch als Mentor der individuellen Weiterbildung die Initiative ergreift und als Vorbild vorangeht.

Volk: Prof. Carrel, vielen Dank für unser Gespräch.

Das Gespräch führte Hartmut Volk, Journalist.