

Selbstüberschätzung auf hoher Ebene

Auf Krisen vorbereiten

Von Hartmut Volk

Die Krisenkompetenz des Managements lässt zu wünschen übrig, meint Professor Dr. Laurent Carrel. Er leitete unter anderem bis 2006 die Strategische Führungsausbildung in der Schweizer Bundeskanzlei. Im MQ-Interview analysiert der Schweizer Krisenfachmann dieses Defizit und zeigt Schritte zu dessen Überwindung auf.

Professor Carrel, wie begründen Sie diese Einschätzung?
Mit der Erfahrung, dass die Bereitschaft, sich intensiv mit dem Phänomen Krise auseinanderzusetzen, nicht gerade ausgeprägt ist. Die Hoffnung, dass es einen nicht erwischt, ist mächtiger als die augenfällige Erkenntnis, dass krisenhafte Entwicklungen zunehmen. Hier steht offenbar Vogel Strauss als Wappentier hoch im Kurs.

Was auf ein ziemlich unprofessionelles Verhalten schliessen lässt ...

Eine Erfahrung, nämlich die, dass die Vorteile einer guten Krisenvorbereitung auch für den ganz normalen Gang der Geschäfte vom Management kaum erkannt werden, stützt meine Einschätzung weiter. Führungsstärke und -qualität in der Krise schützt man nicht aus dem Ärmel, wie häufig angenommen wird.

Hartmut Volk, Diplom-Betriebswirt und freier Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. +49 (0)5322 2460, hartmut.volk@t-online.de

Kann man sich denn auf Krisen vorbereiten?

Man kann sehr wohl. Und man sollte auch. Nicht zuletzt, ich wiederhole es, weil empirische Untersuchungen gezeigt haben: Gut auf Krisen vorbereitete Unternehmen sind auch für herausfor-

**Leaders are made,
not born!**

dernden Situationen im geschäftlichen Normalgang besser gewappnet und gehen auch in diesen Situationen erfolgreicher zu Werke.

Warum blendet das Management die Krisengefahr so aus?

Psychologisch gesprochen ist hier Verdrängung im Spiel. Den Kopf in den Sand stecken, «weil nicht sein kann, was nicht sein darf», wird mehr praktiziert, als man annimmt. Alle diesbezüglichen Ausflüchte lassen sich in drei Aussagen bündeln: 1. «No



«Sich mental auf Krisen vorbereiten ...», Professor Dr. Laurent Carrel

need, no time, no money» – um sich auf Krisen vorzubereiten. 2. «Unbewusste Inkompetenz» – man ist sich der mangelhaften Vorbereitung gar nicht bewusst. 3. Nach dem Grundsatz: «Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss», fühlt man sich weder zu unangenehmen Erkenntnissen gedrängt, noch dazu, notwendige Konsequenzen zu ziehen.

Was verlangt souveräner Umgang mit krisenhaften Situationen?

Grundvoraussetzung souveräner Führung in Krisen sind Wissen und Können auf einer breiten Basis. Um in Krisen erfolgreich zu sein, ist es wichtig, überzeugend mit Menschen umzugehen. Vor dem Hintergrund zahlreicher Kriseninterventionen ergeben sich für mich diese notwendigen Krisenqualitäten: 1. Positives Selbstverständnis; 2. Klar-

heit 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.

Und das sind Qualitäten, die sich Führungskräfte aneignen können?

Leaders are made, not born!

Sie können in Krisen weder andere verstehen noch führen und hinter sich versammeln, wenn Sie sich nicht selbst verstehen, sich nicht selbst motivieren oder sich nicht selbst führen können. Die Konsequenz daraus heisst: Der Erwerb von entsprechenden Leadershipqualitäten 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 zu echter Krisenfähigkeit.

Wie bereitet sich ein Unternehmen als Ganzes auf Krisenturbulenzen vor?

Für mich gibt es darauf nur eine Antwort: üben, üben, üben! Training und Übungen sind – wie bei der Leadership-Ausbildung – die Instrumente, um sich auf Krisen vorzubereiten. Im Mittelpunkt steht die mentale Vorbereitung auf unterschiedlichste krisenhafte Situationen. Dazu sollten in Training und Übungen immer auch unkonventionelle, den persönlichen Einfallsreichtum, die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit herausfordernde Methoden benutzt werden.

Was ist in einer krisenhaften Situation unbedingt zu vermeiden?

Sich von Emotionen mitreißen oder ganz und gar gefangen nehmen zu lassen. Nur so

wird der Gefahr vorgebeugt, durch persönlich falsches Verhalten die Krise anzuheizen, sie eskalieren zu lassen. Entsprechend sollte man sich möglicher Schwächen in seinen Reaktionsmustern bewusst werden. Wie reagiere ich? Resigniert, mutlos, zaudernd? Oder im Gegenteil aggressiv, provokativ? Suche ich die Lösung in kopfloser Überreaktion? Gerade in Krisen kommen unsere persön-

Auch die Chefs müssen dazulernen

lichen Schwächen schnell zum Vorschein. Verständlich, wir werden von der Situation emotional erfasst. Folglich ist eine wesentliche Aufgabe, dafür zu sorgen, dass mögliche Schwachstellen in den eigenen Reaktionsmustern nicht komplett unser Denken und Verhalten steuern.

Und wie kann ein Chef das schaffen?

Durch ein begleitendes Coaching in Krisensituationen. Das kann sehr wertvoll und wichtig sein, um das eigene Verhalten regelmässig zu überprüfen. Falls die Führungskraft selbst oder in Zusammenarbeit mit einem

Coach heikle Verhaltensmuster erkennt, kommt es darauf an, diese ganz normalen menschlichen Schwächen nicht durch Verdrängung oder kompensierendes Verhalten sozusagen auszublenden. Etwas, was wir bei Leitern von Krisenstäben im Stress immer wieder feststellen.

Ist die Krise durchstanden, was ist dann zu tun?

Für eine Krisenauswertung zu sorgen. Dabei treten mit Sicherheit Widerstände auf, wie die Angst vor unbequemen Erkenntnissen, vor Verantwortlichkeiten bei Fehlverhalten, verbunden mit der Gefahr persönlicher Nachteile oder eines Karriereknicks.

Und wie sind diese Widerstände zu überwinden?

Verantwortungsbewusste Chefs tragen die Krisenauswertung selbstkritisch mit und leben vor, dass ohne eingestandene Fehler kein Lernen möglich ist. Die Krisennachbereitung führt im Idealfall zur Umsetzung der Erkenntnisse in lessons learned, und über sie zu notwendigen Veränderungen.

Professor Carrel, was legen Sie dem Management in Sachen betrieblicher Krisenstabilität ganz besonders ans Herz?

Zwei Dinge: 1. Die neue Normalität wird durch Krisenpermanenz geprägt, business as usual ist Vergangenheit. Fazit: Das Management muss der Führung in Krisen den ihr gebührenden Stellenwert beimessen. Durch Turbulenzen navigieren Unternehmen nur mit Erfolg, wenn Leadership in Krisen und deren Vorbereitung als Chefsache wahrgenommen wird. 2. Im Mittelpunkt von Krisen stehen Menschen, die entweder erfolgreich entscheiden und handeln oder aber überfordert, verzweifelt, hoffnungslos übermüdet sind und schlussendlich versagen. Deshalb geht es in Krisen nicht allein um Führungsprozesse und -methoden, sondern zusätzlich immer auch um Führung mit Vision und Werten, konkret um Warum-Fragen: Was wollen wir warum erreichen?

Und was bildet den Kitt betrieblicher Krisenstabilität?

Aufgabe des Chefs ist, das Schwergewicht auf das zu Erreichende, auf Werte und gemeinsame Interessen, Engagement und zwischenmenschliche Beziehungen zu legen. Ständige Fortbildung ist ein Schlagwort in aller Munde, Selbstüberschätzung auf hoher Ebene ist die Realität. Chefs verlangen von ihren Leuten, dass

Lesenswertes zum Thema

Laurent F. Carrel: **Leadership in Krisen – Ein Leitfaden für die Praxis**. Gabler Verlag Wiesbaden, 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2010, 411 Seiten, 69,95 Euro.

Für die Schweiz: NZZ Libro, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2010, 2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2010, 411 Seiten, CHF 88.–.

Hermann Simon: **Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke**. Campus Verlag, Frankfurt a. M., limitierte Sonderausgabe 2009, 235 Seiten, CHF 26.90/14,90 Euro. Manfred Hoefle: **MANAGERismus – Unternehmensführung in Not**. WILEY-VCH Verlag, Weinheim 2010, 247 Seiten, CHF 29.90/19,90 Euro.

Stefan Fourier: **Jenseits vom schnellen Gewinn – Was Unternehmen langfristig stark macht**. Orell Füssli Verlag, Zürich 2010, 192 Seiten, CHF 39.90/24,90 Euro.

sie ständig dazulernen. Dies muss auch für sie selbst gelten. Nur aus sich selbst heraus lernende Organisationen sind krisentauglich, deshalb zeichnet sich ein Leader dadurch aus, dass er sowohl im Bereich des organisationalen Lernens als auch als Mentor der individuellen Weiterbildung die Initiative ergreift und als Vorbild vorangeht. ■