

BILDUNG

aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

12

24.11.2008

BILDUNGSTREND **SERIOUS GAMES**

Warum für die Weiterbildung
Ihrer Mitarbeiter Computerspiele
genau das Richtige sind

■ RAUS AUS DER KRISE

Leadership in schwierigen Zeiten.
Worauf es jetzt ankommt

■ GEMEINSAM STATTEINSAM

Wie eine Lehrerinitiative Teamgeist
an den Schulen fördert

■ SCHLUSS MIT DEM CHAOS

Ob Schreibtisch, E-Mail oder
Blackberry: Wie Sie sich
besser organisieren



Foto: istockphoto

WEGE AUS DER KRISE



Leadership in Krisenzeiten. Wenn die Welt Kopf steht, nichts mehr so ist, wie es vorher war, heißt es umdenken. Worauf es jetzt ankommt, analysiert

Mag. Heinz Jarmai

Was hat sich geändert seit dem 15. September 2008, jenem Tag, als Lehman Brothers Insolvenz anmeldeten? In der Wirtschaft und Politik scheint seit diesem Ereignis nichts mehr unmöglich und der wirtschaftlichen Entwicklung wurde ihre Basis – Vertrauen – entzogen. Seitdem ist das K-Wort in aller Munde und verengt unsere Aufmerksamkeit auf Weniges: auf „hier, jetzt und sofort“.

„Krisen sind Bedrohungen nicht nur einzelner Werte, sondern des Systembestands im seinem eingelebten Anspruchsniveau.“

Niklas Luhmann Dies macht den Unterschied, es geht nicht mehr um dies oder jenes, sondern es steht die Welt, so wie wir sie gewohnt sind, auf dem Spiel. Denn jede Krise ist ein Zeitfenster der Auswahl – was sich behauptet, geht gestärkt aus ihr hervor, anderes verschwindet oder verliert dauerhaft an Bedeutung und manchmal entsteht auch Neues. Die Tageszeitung „Der Standard“ vom 14. November hat dankenswerterweise einen Kalender der Krisen – vom Bankrott des Hauses Habsburg 1557 bis zu 9/11 2001 – zusammengestellt und jeweils beschrieben, welche Wendepunkte diese Ereignisse markieren. »

Nützen wir diese erste grundsätzliche Analyse der aktuellen Situation für unseren Fokus Führung, so liefert sie zwei Empfehlungen:

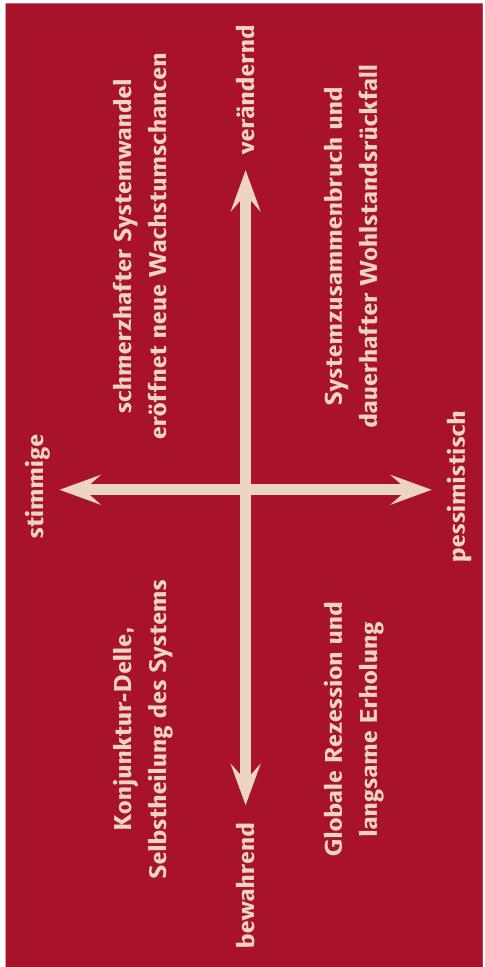
1. Überprüfen und Sichern

In Wirtschaftsorganisationen geht es hier in erster Linie um Liquidität, in zweiter um die Wertschöpfungskette und in dritter um die Vertrauensrelationen zu den wichtigen Stakeholdern. Und manchmal ist dieser dritte Aspekt entscheidend für die ersten beiden.

Die Krise erzwingt jedoch mehr als einen Routine-Check. Denn durch die radikal veränderten Rahmenbedingungen können genau die Erfolgsprinzipien der Vergangenheit die größten Gefahrenpotenziale der Gegenwart sein. Gerade jetzt brechen bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle fast schlagartig zusammen – Investmentbanken waren nur das erste Glied in dieser Kette im Finanzsystem und jede andere Branche hat vermutlich ebenfalls ihre sensiblen Glieder.

2. Die Krise durchschauen

Viele Gespräche drehen sich heute um das „Wieso“ – versuchen zu verstehen und zu erklären, wie es soweit kommen konnte, wenige um das „Was nun“ und nur selten erfolgt die konsequente Betrachtung, was dies nun für die mittelfristige Zukunft und dann vor allem für heutige Entscheidungen bedeuten könnte. Methodisch eignet sich für diese Zukunftsdiskussion Szenarienarbeit und als Basis, um solche konkreten möglichen Zukünfte zu entwerfen, könnte der folgende Rahmen dienen (siehe Abbildung).



trachten Sie sich selbst, Ihr Führungshandeln im Spiegel der Ereignisse, holen Sie sich Feed-back von wichtigen Persönlichkeiten und überlegen Sie, welche Veränderungen Sie selbst zu einem glaubhaften Vorbild für die gewählte Richtung machen können. „An ihren Handlungen werdet ihr sie erkennen“ ist nicht nur eine überlieferte Weisheit, sondern auch eine der wesentlichsten Erkenntnisse moderner Führungsforschung. Und, da Sie das alles sicher nicht alleine bewältigen werden:

4. Mitarbeiter wertschätzen

Ermutigen Sie möglichst viele, Verantwortung zu übernehmen, und unterstützen Sie jene deutlich, die im Sinne des Ganzen ihren Beitrag leisten. Sparen Sie gerade hier nicht, investieren Sie antizyklisch in Engagement. Die größte Gefahr ist, dass mit der verschlechterten Realisierung auch die Motivation und Identifikation abnimmt und sich zur ökonomischen Krise die soziale Krise hinzugesellt; dies gilt auf gesellschaftlicher Ebene ebenso wie auf betrieblicher. Der einzige Weg aus der Krise, ist der Weg durch die Krise und diesen können wir auch als eine Art Feuerprobe unserer Konzepte und Verhaltensweisen sehen. Insofern geht es um Überleben, aber gleichzeitig um Neubesinnung und neues Engagement. Wenn Führung beides im Fokus hat, steigen die Chancen – und Sie besitzen einen starken Motor gegen Depression und Mutlosigkeit. ■

Mag. Heinz Jarmai ist Geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe Neuwaldegg. Klick! www.neuwaldegg.at

Dieser Grundrahmen sollte für den eigenen Bereich, das eigene Unternehmen, die eigene Branche konkretisiert werden, und je Szenario dann entsprechend stimmige Entscheidungsvarianten überlegt werden. Entsprechend diskutiert, kann **Führung** auch in der Krise Verantwortung übernehmen und Orientierung geben. Eine derartige Haltung, die auch in Krisenzeiten für sich selber Handlungsspielräume identifiziert, vermeidet typische Fallstricke „unterkomplexer“ Stressmuster:

- » angstvoll auf andere schauen – der Lemming-Reflex;
 - » hektisches „fire fighting“ – wie panikartige Sparprogramme oder undifferenzierte Regulierungssucht;
 - » Opfermentalität bei sich selbst und Schuldigensuche bei anderen.
- Dies führt uns weiter zur dritten Empfehlung, die darauf aufbaut, dass in Krisen die Welt, und wir selbst, auf dem Prüfstand stehen, Bisheriges radikal in Frage gestellt wird, aber

gleichzeitig auch die Möglichkeit für Veränderung so groß ist, wie sonst kaum.

3. Sinn und Zweck wiederentdecken

Gerade in der Krise wird alles von Grund auf in Frage gestellt – von der Realität und von allen Beteiligten und Beobachtern. Daher lohnt es sich, einen Schritt voraus zu sein und selbst die Frage zu stellen: Was ist der Sinn und Zweck, für den wir als Unternehmen existieren und warum gilt dies heute und auch in Zukunft immer noch? Oder: Wie müssen wir uns erfinden, damit wir eine gute Zukunftschance besitzen? In der Krise trennt sich die Spreu vom Weizen; halbherzige Antworten werden bald von der Wirklichkeit enttarnt. Substantielle Antworten – Lösungen, Geschäftsmodelle, Beziehungsangebote – bieten die Chance des Überlebens und besitzen das Potenzial längerfristiger Entfaltung einer kraftvollen Positionierung.

Dies gilt sowohl für das Geschäft wie auch für Sie als Führungspersönlichkeit selbst. Be-