

## **Führen in der Krise – Führen in Zukunft**

Wie nehmen wir Krisen eigentlich wahr? Sicher ist: wir bemerken ihren Druck, und klar ist auch was drückt: negative Geschäftsaussichten, die Last der Verantwortung, Sorgen um die Zukunft...

Aber wo drückt es und mit welchen Routinen reagieren wir auf diesen Druck?

In Bezug auf die Führungsrolle sind das nicht nur psychologische Fragen, sie beziehen sich auch auf die „harten“ Themen des (strategischen) Managements:

- Wie werden Informationen bewertet, Prognosen erstellt, Entscheidungen getroffen?
- Welche Routinen und Verhaltensmuster bestimmen diese Prozesse?
- Welche von ihnen sind hilfreich, welche kontraproduktiv?
- Auf welchen Grundannahmen basieren unsere Entscheidungen?

In Krisenzeiten geben geregelte Abläufe ein Gefühl von Sicherheit – auch Feuerwehren im Einsatz werden ihre Routinen kaum in Frage stellen, sondern anwenden. Die Manöverkritik findet hier anschließend statt. Das ist in Unternehmen leider anders, denn die Zeit zur Reflexion fehlt meistens. Aber ist diese Erklärung nicht auch eine unhinterfragte Denkroutine...?

### **Augen zu und durch...**

Je turbulenter das Umfeld ist, umso schwieriger wird es für Manager, sich Freiräume zur Manöverkritik und Reflexion zu schaffen. Die werden aber dringend benötigt. Denn sonst ist die Gefahr groß, im Stress nur mit mentalem Autopiloten zu steuern, nach dem Motto „Augen zu und durch“. Gerade jetzt sind mehr Aufmerksamkeit, Weitblick und Geistesgegenwart gefordert. Das gilt für die einzelne Führungskraft genauso wie für die gesamte Organisation. Sie zu entwickeln ist in Krisenzeiten noch wichtiger als sonst. Worauf sollte man dabei achten?

### **Aufmerksamkeit**

Eine wache Aufmerksamkeit des einzelnen für sich selbst und die Kontexte, in denen agiert wird, ist die wichtigste Kompetenz, um gut durch schwierige Zeiten zu kommen. Denn in Krisenzeiten verstärken sich Widersprüche und Spannungen – und die gilt es zu bemerken:

- Wer nimmt welche Widersprüche in welchen Kontexten wahr?
- Welche unterschiedlichen Interessen sind im Spiel?
- Welche Emotionen löst die Krise bei mir und anderen aus?
- Von welchen Impulsen lassen wir unser Handeln leiten?

### **Weitblick**

Kriseninterventionen sind kurzfristig angelegt, haben aber langfristig gravierende Auswirkungen. Die Entscheidung der früheren amerikanischen Regierung die Pleite der Lehman Bank nicht zu verhindern, ist ein Beispiel dafür. Erst auf der Grundlage einer wachen Aufmerksamkeit für die Kontexte, in denen man agiert, kann Weitblick entwickelt werden – und der ist unabdingbar für strategische Entscheidungsprozesse in unruhigen Zeiten.

- Welche Kontexte und Komplexitäten müssen wir in unserem Handeln berücksichtigen?
- Welcher Zeithorizont bestimmt unsere Entscheidungen?
- Welche Unsicherheiten enthalten unsere Prognosen?

### **Geistesgegenwart**

Ist man sich der Komplexitäten und Unwägbarkeiten bewusst, denen unternehmerisches Handeln immer unterliegt, hat man – salopp gesagt – die Möglichkeit, seine Entscheidungen auszuwürfeln und sich auf den jeweils nächsten Schritt zu konzentrieren oder Veränderungen auszusitzen. Doch es gibt noch eine dritte Option. Geistesgegenwärtig zu handeln – "mindful" wie es im Amerikanischen heißt – bedeutet, Aufmerksamkeit und Weitblick zu entwickeln und die Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, auch

wenn deren Folgen nie bis ins letzte kalkulierbar sein werden.

- Haben wir alle relevanten Informationen berücksichtigt?
- Wissen wir, was wir ausblenden und warum?
- Welche guten Gründe haben wir für unsere Entscheidung?
- Können wir die Verantwortung für unsere Entscheidungen übernehmen?

Die drei Kompetenzen Aufmerksamkeit, Weitblick und Geistesgegenwart garantieren natürlich nicht den Erfolg unternehmerischen Handelns – wer Garantien dieser

Art und Patentrezepte will, sollte keine Führungsverantwortung übernehmen. Sie bilden aber unsere Basis, von der aus Unternehmen durch unsichere Zeiten navigiert werden können. Denn eins ist klar: es reicht nicht mehr aus, sich als Kapitän eines Tankers, mit der Begründung, die Navigation seines Schiffes sei ein zu komplexes Unterfangen, darauf zu beschränken, ein Gummibootchen in der Badewanne seiner Bordkabine zu steuern...

---

## Aktuelles

**Vortrag** zum Thema "Führen in der Krise – Führen in Zukunft" am 29. April 2009. Eine Veranstaltung des **PEnetwork** in Hamburg.

Näheres unter:

<http://www.penetworx.info/event/11146/>

Das vierteilige **Entwicklungsprogramm für General Manager**, in dem wir mit dem renommierten **Hernstein Institut** für Leadership und Management in Wien zusammenarbeiten, wird auch in diesem Jahr wieder starten und zwar zwischen Oktober 2009 und März 2010.

Näheres unter: [www.hernstein.at](http://www.hernstein.at)

Zum gleichen Thema bieten wir im Herbst ein **2-tägiges Seminar** an.

### **Zielgruppe:**

Leitende Führungskräfte und PE-Verantwortliche mit Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung.

### **Termine:**

8. – 9. September 2009

5. – 6. Oktober 2009.

Näheres unter: [www.tmeb.de](http://www.tmeb.de)