

## Kopf hoch – erst recht, wenn das Wasser bis zum Hals steht! Was sind Krisen und kann man sie auch nutzen?



Der HR Newsletter im Mai beschäftigt sich mit dem Verlauf von Krisen und den Chancen, die eine Krise bietet. Denn Krisen bestehen nicht nur aus Scheitern und Niedergang. Krisen haben Gewinner und sie setzen Energien frei, mit denen Änderungen angepackt

werden können. Änderungen, von denen in den fetten Jahren niemand etwas hören wollte oder für die wir scheinbar nie Zeit hatten. Nutzen Sie die Potentiale der Krise oder lassen Sie sich vom Anblick der Gefahr lähmen?

### Krisen gehören dazu

Krisen sind keine Ausnahmesituationen, sondern ganz normaler Bestandteil des Weltgeschehens. Der Begriff „Konjunktur“ ist im Allgemeinen positiv besetzt, viele vermuten dahinter die Aufwärtsbewegung der Wirtschaft. So verkennt man quasi eine Hälfte der Realität, denn die Konjunktur ist ein über mehrere Jahre hinweg wiederkehrendes Grundmuster<sup>1</sup> von „Aufs und Abs“ unserer Wirtschaft. Ein jeder Konjunkturzyklus besteht aus vier Phasen, die uns aus den Wirtschaftsnachrichten hinreichend bekannt vorkommen: Aufschwung, Boom, Abschwung und Depression.

Aufs und Abs gehören zum privaten wie zum wirtschaftlichen Alltag. Die lange wirtschaftliche Aufwärtsphase des Deutschen Wirtschaftswunders hat uns allerdings die Illusion eingebracht, wir könnten ewig wachsen, Stellenabbau sei nur eine Not-Maßnahme, ein hoher Lebensstandard sei für alle gesichert und könne ein für allemal gehalten werden.

Dem ist definitiv nicht so, was spätestens nach der Rekordarbeitslosigkeit der letzten Jahre oder den düsteren Prognosen für die kommende Zeit jedem klar sein dürfte. Der Erhalt des hohen Lebensstandards für nahezu alle Menschen einer Gesellschaft ist eine mühsame Aufgabe, die in fetten wie in mageren Jahren gleichermaßen Anstrengungen erfordert.

### Eine Krise ist nicht der Untergang

Die Herleitung vom Griechischen (Krisis = Entscheidung, Zuspitzung) verrät: Es handelt sich um eine Situation, in der eine Entscheidung verlangt wird, nicht um den Untergang (griech. Katastrophe). Gemeinsam ist ihnen also, dass richtige Entscheidungen und erhöhte Anstrengungen geboten sind und durchaus positive Resultate hervorbringen können.

Krisen, und die mit ihnen einhergehenden schwierigen Zeiten, gehören ebenso zum alltäglichen Leben wie Erfolge – unsere Wahrnehmung behandelt sie nur komplett

Kopf hoch – erst recht, wenn das Wasser bis zum Hals steht!

Was sind Krisen und kann man sie auch nutzen?

anders: Wir nehmen Krisenzeiten als bedrohlich und dominant wahr. Sie sind im privaten wie auch im Berufsleben ganz selbstverständlich und durchaus häufig. Ob nun Sinnkrise, finanzielle Krise oder Beziehungskrise, ganz egal wie man sie nennt, sie warten nur darauf, überwunden zu werden. Im Laufe unseres Erwachsenenlebens treten viele Krisenphasen auf. Jede davon erscheint uns als lähmend und schlimm.

Und dabei bietet jede Krise einem genau zwei Möglichkeiten: Entweder man entscheidet sich in der schwierigen Zeit für ein Ausharren in der eigenen Position, oder man gestaltet die Zukunft aktiv. Diejenigen, die ihre Energie darauf verwenden, der Krise mit Veränderungen entgegenzutreten und eine persönliche Entwicklung anzugehen, gehen am Ende gestärkt aus ihr hervor. Die Konkurrenz, die sich lediglich darauf beschränkt hat sich zu verkriechen, bleibt dabei zurück.

Die Medien verbreiten Krisen-Stimmungen nach dem Prinzip Bad News is good News – schlechte Nachrichten verkaufen sich. Politiker und Publikum investieren Zeit und Energie um die Krisenberichte aufzunehmen und geeignete Maßnahmen zu diskutieren. Da zum Beispiel die Schweine-Grippe erste Opfer fordert, ist die medial transportierte Hysterie groß. Zumal die Grippe das Potential hat, eine weltumspannende Pandemie zu werden.

Schlicht verdrängt werden dabei die alltäglichen

Gefahren durch die gewöhnliche Grippe: Jedes Jahr sterben allein in Deutschland etwa 16.000 Menschen daran. An Verkehrsunfällen sterben jährlich weltweit ca. 1,2 Millionen Menschen und ca. 600 Deutsche fallen jährlich Badeunfällen zum Opfer.<sup>2</sup>

Doch anstatt die größten Problemfelder anzugehen, wird eine Sau nach der anderen durchs Dorf getrieben. Furchterregende Nachrichten und erhitzte Debatten um immer neue Konsequenzen fesseln unsere Aufmerksamkeit, binden Energien, die in Krisenzeiten anders genutzt werden sollten. Anstatt in die allgemeine Panik über die Krise einzustimmen gilt es, sich vorausschauend für den – mit Sicherheit kommenden – Aufschwung zu rüsten. Gleichzeitig kann die Energie während der Krise dafür genutzt werden, auch unpopuläre, aber sinnvolle Änderungen durchzusetzen. Die Bereitschaft zur Veränderung ist in Krisenzeiten viel höher als sonst.

## Verlauf und Folgen von Krisen

Krisen ähneln sich in ihrem Ablauf und in ihren Folgen, auch Strategien zu ihrer Bewältigung können schematisiert werden. Dies gilt für private Konflikte ebenso wie für geschäftliche Problemsituationen. Das Management von Krisen wird in umfassender Fachliteratur erläutert<sup>3</sup> oder kann im Internet (z.B. <http://de.wikipedia.org/wiki/Krisenmanagement>) nachgeschlagen werden.

Kopf hoch – erst recht, wenn das Wasser bis zum Hals steht!

Was sind Krisen und kann man sie auch nutzen?

Drei Typen von Krisen werden unterschieden: Existenzkrisen, Steuerungskrisen und Veränderungskrisen. Momentan durchlaufen viele Unternehmen aufgrund von Nachfrage- und Liquiditätsproblemen existenzielle Krisen.

Doch wie hoch ist der hausgemachte Anteil daran? Wieso geht es Opel und GM so schlecht, VW hingegen relativ gut? Könnte nicht auch ein Teil der eigenen Problematik darin liegen, dass man sich weiter anpassen und verbessern müsste?

Politiker, Prominente, Top-Manager und Fußballtrainer hingegen durchlaufen Krisen, wenn sie und ihre Glaubwürdigkeit in Skandalen infrage gestellt werden. Einige durchschreiten das Tief der Umfragen und der persönlichen und beruflichen Isolation unbeschadet, während andere an der Ablehnung der Allgemeinheit oder der Kollegen zerbrechen. Der Unterschied ist meist die Art, wie der Einzelne mit der Krise umgeht, wie er auf die Krise reagiert.

Um nicht in der Gegenwart gefangen zu bleiben, hier ein historisches Beispiel: Als der besiegte und verbannte Napoleon gerade von der Insel Elba geflohen war, vermuteten seine Gegner, er würde sich erst einmal in einem dunklen Loch verkriechen und von dort aus seine nächsten Züge planen. Nur sein kluger Erzfeind Metternich wusste genau, dass Napoleon schnurstracks nach Paris aufbrechen würde, um in dieser Metropole dreist die ihm

vorher genommene Macht erneut einzufordern.

Sowohl Napoleon und die Revolution als auch die konservativen Herrscher Europas befanden sich in diesen Tagen in einer ernsthaften Krise. Bewältigt wurde sie durch beherztes Handeln aller Beteiligten: Metternich nutzte die Angst aller europäischen Herrscherhäuser, um die Gegner Napoleons trotz aller internen Unterschiede in einer Allianz zusammen zu bringen. Der selbsternannte Kaiser wurde besiegt, diesmal nach St. Helena verbannt, und starb bald darauf.

Eine Lehre daraus für uns: Betrachten wir uns nie isoliert als einzige Betroffene einer Krise. Auch Andere sind meist betroffen, haben Ähnliches erlebt und überstanden. Fragen wir diese doch nach ihren Erfahrungen. Vielleicht ist die Krise auch der beste Zeitpunkt um neue Verbindungen einzugehen: Gerade in der Krise sehen alle Beteiligten die Notwendigkeit zum Handeln ein, Allianzen werden geschmiedet, die Karten werden neu gemischt.

Die zweite Lehre: Die Konkurrenz schläft nie – und in schlechten noch weniger als in guten Zeiten. Wer in der Krise nicht handelt, wer sich lähmen lässt, wird angesichts der Kräfte, die die Krise bei der Konkurrenz entfesseln kann, das Nachsehen haben.

## Der Schweinezyklus

Kopf hoch – erst recht, wenn das Wasser bis zum Hals steht!

Was sind Krisen und kann man sie auch nutzen?

Arthur Hanau stellte 1927 in seiner Dissertation über Schweinepreise fest, dass diese periodisch schwanken. Grund war, dass hohe Preise in einem Jahr dazu führten, dass die schlauen Bauern vermehrt in Ferkel investierten. Sie witterten satte Gewinne im Folgejahr. Da aber alle Bauern auf dieselbe Idee gekommen waren, gab es im Folgejahr ein Überangebot und die Preise fielen. Nun investierten die Züchter weniger in die Schweineproduktion und wiederum alle mehr oder weniger gleichzeitig. Im dritten Jahr gab es folglich ein Unterangebot an Koteletts und Würstchen und die Preise zogen an. Wer die Periodik nicht erkannte, investierte also erneut hoffnungsvoll in Ferkel für das vermeintlich fette vierte Jahr. Besonders pfiffige Unternehmer investieren allerdings antizyklisch – also entgegen der periodischen Schwankungen des Marktes. Dies funktioniert natürlich nur, solange nicht alle „gemeinsam antizyklisch“ investieren.

Der Schweinezyklus lehrt uns auch auf anderen Gebieten, nicht in blinder Panik auf die Auf- und Abs des Lebens zu reagieren, sondern heutige Entscheidungen daran auszurichten, was in den nächsten Jahren zu erwarten ist. Die jetzige Krise wird, wie alle anderen vor ihr, vorübergehen. Ein Aufschwung wird folgen und darauf ein Boom und ein erneuter Abschwung. Auf den kommenden Aufschwung gilt es sich – parallel zu allen Krisenbewältigungsmaßnahmen – heute schon vorzubereiten.

## Maßnahmen zur Krisennutzung

Krisen sind wie Erdbeben – große Veränderungen scheinen sich über die einzelnen Schicksale hinwegzuwälzen wie massive Erdplatten. Dabei kommt es zu einschneidenden Zerstörungen und Veränderungen. Doch es entsteht auch Energie – sozusagen die Reibungswärme. Und mit dieser „Hitze des Gefechts“ können alte Strukturen aufgetaut werden. Ein gängiges Modell des Change-Managements vergleicht die althergebrachten Strukturen mit gefrorenem Wasser. Veränderungen müssen dieses Eis erst schmelzen und die nötigen Veränderungen umsetzen, bevor das Eis erneut erstarrt. Viele Betriebe und Prozesse, aber auch unsere eigenen Verhaltensweisen sind erstarrt: „Das machen wir immer so“.

Viele leiden lieber lange unter suboptimalen Bedingungen, als sich aufzuraffen, eine Veränderung ein für allemal anzugehen. Die Fachwelt spricht hier von der Bereitschaft, jahrelang einen relativ hohen Leidensdruck hinzunehmen, bevor es endlich zu Änderungen kommt.

Wir Deutschen gelten dabei als besonders veränderungsunwillig. Man spricht im Change-Management vom Bewahrungsmanager, der die alten Regeln verteidigt, mental blockiert ist und in jeder Erneuerung eine Gefahr erkennt. Im Gegensatz dazu sucht der Veränderungsmanager nach Optimierungsmöglichkeiten, er will Chancen

Consulting ■ Training ■ Coaching

Kopf hoch – erst recht, wenn das Wasser bis zum Hals steht!

Was sind Krisen und kann man sie auch nutzen?

nutzen und ist mental offen für Neues. Die Gefahr ist hierbei, in blinden Aktionismus zu verfallen und kurzfristige Erfolge den langfristigen vorzuziehen.

Es gilt also, die Balance zwischen Erstarren und übereilter Veränderung zu finden: regelmäßige Reflektion der eigenen Methoden und das Einholen von Meinungen Außenstehender.

## Benchmarking statt Brainstorming

Sitzen die Experten eines Unternehmens erst einmal in einer Krisenrunde zusammen, wird häufig zweierlei diskutiert: Woher kommen die gegenwärtigen Probleme und was können wir tun, um unsere Situation zu verbessern?

Übersehen wird allerdings oft die Frage: Was tun Andere und was haben Andere bereits erfolgreich angewandt? Niemand sollte sich zu schade sein, erfolgreiche Methoden und Maßnahmen von der Konkurrenz zu adaptieren.

Einige Entwicklerteams verzichten bei der Konzeption neuer Produkte auf diffuses und unverbindliches Brainstorming und setzen stattdessen auf die Analyse von Lösungen anderer. Dabei werden durchaus Lösungen ganz anderer Branchen betrachtet. Auch Natur als bewundernswerter Baumeister wird als Vorbild erkannt und imitiert.

Daraufhin wird festgelegt, welche Aspekte der betrachteten Lösung für die eigene Optimierung anzuwenden sind. Dies geschieht, genau wie in Zeiten des Wachstums, durch die Definition von Zielen und Maßnahmen zur Überwindung der Krise.

Und diese werden dann mit viel Energie angegangen, denn:

Wenn das Wasser bis zum Hals steht, hilft nur eins: Kopf hoch!

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.Heinrich-Roth.com](http://www.Heinrich-Roth.com)

<sup>1</sup> Assenmacher, Walter: Konjunkturtheorie. München 1990, ISBN 3-486-21576-0, S.3

<sup>2</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Todesursache#Statistiken>

<sup>3</sup> Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern, SpringerLink: <http://www.springerlink.com/content/w70836/>, Stand: Mai 2009.

© Copyright

Diese Ausarbeitung ist geistiges Eigentum der Heinrich Roth Unternehmensberatung, Gießen. Jede Verwendung der Konzeption - auch in Auszügen - darf nur mit schriftlichem Einverständnis der Heinrich Roth Unternehmensberatung erfolgen.