

Im dichtesten Gewühl der Krise Eine Umfrage unter Topmanagern

Seit Dezember 2008 untersuchen Kevin Power und Andrew Day - basierend auf Interviews mit 50 Führungskräften - die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Führungskräfte und ihre Organisationen sowie ihre Reaktionen darauf.

Turbulenzen, Unsicherheit und Ambiguität

„Wir waren schon früher in dieser Situation, aber dieses Mal ist es anders“

Jede der interviewten Führungskräfte kann auf Erfahrung im erfolgreichen Umgang mit Krisen zurückgreifen. Die aktuelle Krise unterscheidet sich jedoch von vorherigen besonders in folgenden Punkten:

- Die Geschwindigkeit und die Abruptheit von Marktveränderungen
- Die Tiefe und das Ausmaß des Handelsrückgangs in einzelnen Branchen (z.B. Fahrzeuge, Immobilien, Baubranche, Transport, etc.)
- Die Unbeständigkeit und Unvorhersehbarkeit der Veränderungen in unterschiedlichen Marktsektoren
- Der Verlust von Vertrauen in Institutionen, speziell im Finanzsektor, die in der Vergangenheit als verlässlich galten
- Die Globalität dieser Rezession, die fast sämtliche Länder erfasst
- Die enge Verknüpfung zwischen Märkten, Ländern und Institutionen
- Die fehlende Kredit- und Kapitalverfügbarkeit

Eine Welle der Besorgnis

Die Angst vor dem Ungewissen hat Märkte und Organisationen erfasst; und: Angst wirkt ansteckend! Sogar wenn Organisationen stabil aufgestellt sind, zeigt sich ein ‚Moraleinbruch‘ unter den Mitarbeitern. Sie haben Angst weil andere Angst haben – eine angeborene, menschliche Reaktion.

Es erscheint unnatürlich, Angst als nützlich anzusehen. Die Norm ist, Angst zu vermeiden oder zu unterdrücken. Dadurch entsteht das Risiko der Zersplitterung und des Rückzugs, was eine kohärente Reaktionsstrategie verhindert. Die Chance besteht darin, Menschen zusammenzubringen und das kollektive Know-How als Basis einer ‚*Socially Intelligent Response*‘ zu nutzen, anstatt - wie viele Unternehmen - den guten Intentionen Einzelner zu folgen.

Die Autoren sind der Ansicht, dass Unternehmen, die in ihre Mitarbeiter investieren und sie einbinden, wahrscheinlich besser in der Lage sind, die Krise zu bewältigen. Angst bringt bestehende

Interaktionsmuster noch deutlicher zu Tage. Zusammenhalt und gemeinschaftliches Verhalten ist demnach leichter zu erwirken, wenn es bereits vor der Krise im Unternehmen zum Usus gehört. Organisationen, die vorwiegend individualistisches Verhalten bestärken, haben es in der aktuellen Krise besonders schwer, nun glaubhaft ein Betroffenheitsgefühl im Sinne von „Wir sitzen alle im selben Boot“ zu erzeugen.

Geltende Regeln werden über Bord geworfen

Über die Zeit entwickeln Organisationen implizite oder explizite Verhaltensregeln – sie sind die Basis für sich wiederholende Muster, geltende Arbeitsweisen und Normen für den Umgang mit Kunden. Führungskräfte sehen sich nun nicht in der Lage, den geltenden Regeln einfach zu folgen und reagieren stattdessen so, wie sie bereits in früheren, scheinbar ähnlichen Situationen reagierten. Tatsächlich verlangt die derzeitige Situation - mit beispielsweise Umsatzeinbrüchen von 40-60% in der Automobilbranche - ein komplettes Überdenken der bestehenden Reaktionsmuster und Arbeitsweisen.

Teilnehmer der Studie gaben an, dass die Reaktionen auf frühere Rezessionen waren, die Krise auszusitzen und ‚die Schotten dicht zu machen‘, basierend auf der Annahme, dass ‚der Sturm vorübergehen würde‘. Die Unvorhersehbarkeit dieser Krise stellt diese Annahme in Frage.

Andere Teilnehmer meinen, die aktuelle Situation sei Teil des natürlichen Wirtschaftszyklus und die Wirtschaft werde wieder wachsen. Ein signifikanter Anteil der Befragten stellte diese Hypothese nicht in Frage; ihre Aufmerksamkeit war darauf gerichtet, *wie schnell* es zum Aufschwung kommen wird und in *welchem Ausmaß*.

Hinterfragen Führungskräfte ihre Grundannahmen?

Ob es sich aktuell um eine existentielle Krise handelt, muss sich noch zeigen; klar ist jedoch, dass die Nachhaltigkeit der früheren Arbeitsweisen angezweifelt wird. Es gilt, zum Ursprung zurückzukehren. Viele Firmen besinnen sich derzeit auf ihre Gründerzeit und die damit assoziierten Werte und Symbole.

Wie Organisationen reagieren

Wissensmanagement und Intensivierung der Kundenbeziehung

Im Fokus vieler Führungskräfte steht es, ‚aus der Krise klug zu werden‘ – sie zu verstehen. In der Vergangenheit verließen sich Führungskräfte oft auf Vorhersagen von Informationssystemen, um ihre Entscheidungen zu treffen. Nun verlassen sie ihre Büros und besprechen sich mit Anderen, um die Krise zu verstehen und Reaktionsoptionen abzuwägen. Die Kommunikation im Führungskreis und mit den Haupt-Shareholdern wird zum Schlüsselfaktor, um sicherzustellen, dass die Situation und die Auswirkung auf das Unternehmen verstanden wurden.

Die häufigste Reaktion betrifft jedoch die Beziehung zum Kunden. Der enge Kontakt lässt Führungskräfte zum einen verstehen, wie sich die Krise auf ihre Kunden auswirkt und erhöht zum anderen das Vertrauen, was in der derzeitigen Situation von großer Bedeutung ist.

Schwere Entscheidungen

Führungskräfte sind gezwungen, schwere Entscheidungen wie Investmentstopps, Einfrieren von Ausgaben, Projektstopps, Reorganisation, Kosteneinsparungen etc. zu treffen. Als besonders hart werden die Personalentscheidungen angesehen. Pensionierungen und Kündigungen werden jedoch nicht als Ende eines Prozesses, sondern als Beginn einer Reise der Veränderung betrachtet und verkündet.

Viele Führungskräfte gaben an, Probleme, die bis jetzt nicht beachtet oder verleugnet wurden, müssten nun in Angriff genommen werden.

Flexibilität und Reaktionsfähigkeit

Aufgaben wie langfristige Planung werden derzeit in Frage gestellt. Stattdessen möchten Führungskräfte den Dialog in Budgetfragen, Prognosen und Planung vertiefen und verbreitern. Ein bestimmtes Maß an ‚Trial and Error‘-Vorgehensweise wird als nötig angesehen. Im Allgemeinen müssen Führungskräfte sich von ihrem Bild von Kontrollierbarkeit verabschieden, ohne jedoch in den Gegensatz der Unbeeinflussbarkeit und Beliebigkeit zu verfallen.

Informieren, ohne die Mitarbeiter zu überfordern

Aufgrund der Medienberichterstattung und der allgemeinen Angstwelle fordern Mitarbeiter vehement Information und tendieren dazu, die Situation schlimmer einzuschätzen als sie in Wirklichkeit ist.

Führungskräfte berichten vom Dilemma einerseits Mitarbeiter informieren zu müssen/zu wollen ohne sie andererseits zu überfordern bzw. sie unnötig zu ängstigen. Führungskräfte versuchen, ihren Mitarbeitern die notwendige Unterstützung zu geben und ihnen klar zu machen, dass Veränderung notwendig ist. Die Reaktionen der Mitarbeiter reichen von Verleugnung dass ihr Unternehmen betroffen sein würde, über ein Gefühl von Überforderung, Passivität und Panik bis hin zur Übernahme von Verantwortung und zum selbst aktiv werden.

„Not macht erfinderisch“

Für Einzelne, die sich nicht von der Krise überwältigt fühlen, stellt diese eine anregende Herausforderung dar. Viele Interviewpartner der Studie berichten über ein hohes Level an Kreativität und Innovationen, die erst unter dem Druck der Kapitalknappheit und der nötigen Reaktionsgeschwindigkeit entstanden.

Zusammen an einem Strang oder Gegeneinander?

Die Studie ergab bezüglich des Zusammenhalts ein differenziertes Bild. Während in einigen Unternehmen die Krise dazu führt, dass die ‚Menschen zusammenrücken‘, fühlen sich Mitarbeiter in anderen Unternehmen isoliert, unsicher, alleine und unter hohem Leistungsdruck. In allen Unternehmen kommt es mitunter zu Zynismus, Schuldzuweisungen und Paranoia.

Zwar ist das Ausmaß an Betroffenheit durch die Krise und die entstehende Angst offensichtlich ausschlaggebend für Reaktionsmuster, aber die vor der Krise gelebte Kultur spielt darüber hinaus eine entscheidende Rolle.

Resümee der Autoren

Obwohl es für die Autoren schwierig war Einzelschicksale zu vergleichen, konnten sie dennoch einige Muster herausarbeiten, die Hoffnung und Hinweis darauf geben können, wie Unternehmen die Krise überstehen und gesund durch die turbulente Zeit kommen können.

Ein Weg ist es, Bewährtes beizubehalten. Dominante Stimmen behaupten, diese Krise sei Teil eines natürlichen Kreislaufes, der Aufschwung sei nur eine Frage der Zeit. Diese historische Annahme in Frage zu stellen erfordert Risikobereitschaft – den Mut, anders zu handeln und die Umgebung davon zu überzeugen, dasselbe zu tun.

Viele Führungskräfte berichten, sie hätten noch nie so hart gearbeitet und merken nun, wie sich ihr Verstand schärft und sie gegenüber neuen Möglichkeiten offener sind denn je.

Ist das, was passiert, wirklich Teil des natürlichen Kreislaufes, der sich von selbst regeln wird – oder ist das was wir erleben die Folge einer turbulenteren, unsichereren neuen Welt? Viele der Interventionen auf der makroökonomischen Ebene erscheinen wie ein Versuch, uns dorthin zurückzubringen wo wir waren und was wir kennen.

Für die Autoren ist es wert sich zu fragen, ob flexible, gemeinschaftliche, smarte und enge (Zusammen)Arbeit ein neuer Weg sei, und uns die Zukunft vielleicht eben nicht mehr dorthin zurückbringt, wo wir bereits waren.

Zusammenfassung des Artikels von Kevin Power and Andrew Day Ashridge Consulting Ltd: *"In the Thick of it, Part 2, the Story Continues"*

Research Updates werden in den kommenden Monaten auf www.ashridge.org.uk/research-inthethickofit veröffentlicht.