

Führen in der Krise

Unternehmens- und Projektführung in schwierigen Situationen

von

Lutz Becker, Johannes Ehrhardt, Walter Gora

1. Auflage

Führen in der Krise – Becker / Ehrhardt / Gora

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Symposion Publishing 2009

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 939707 52 3

Leseprobe

»Ich krieg' die Krise« ...

In seinem Weltbestseller »Shogun« [7] beschreibt James Clavell auf dramatische Art alle Elemente einer Krise: Zeitdruck, zunehmende Gefahr und abnehmender Spielraum; die drängende Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen und die Chance auf Besserung der Situation – falls man sie überlebt (siehe »Vom Rudern in der Krise«).

Solche Krisen begegnen Führungskräften jedoch nicht nur auf mittelalterlichen Galeeren, sondern auch in modernen Organisationen und nicht zuletzt im Verlauf der eigenen Karriere. »Führen in der Krise« kann also bedeuten, eine Firma, eine Abteilung, ein Projektteam durch turbulente Zeiten zu leiten, wie auch sich selbst aus schwierigen, ungewohnten und bedrohlichen Situationen zu befreien. Ganz passend dazu setzt sich das chinesische Schriftzeichen für »Krise« aus den beiden Zeichen für »Gefahr« und für »Chance/Gelegenheit« zusammen:

Wie jedes Führen heißt das: »Mit sich selbst und mit anderen gut umzugehen, um erreichenswerte Ziele gemeinsam zu (er-)finden und zu erreichen«. In der Krise, also unter erschwerten Bedingungen, gilt das ganz genauso. Was hilft dabei?

Von der Vielzahl der Einflussfaktoren in Krisensituationen lohnt es sich, zwei ganz besonders in den Blick zu nehmen: Der eine ist der »Solution Focus« (»SF«), also der Fokus auf »Lösungen«, auf den gewünschten Zustand nach einer Krise. Der andere ist die Konzentration auf den »Engpass«, auf das am meisten einschränkende Hindernis auf dem Weg aus der Krise hin zur Lösung, umfassend beschrieben in der »Theory of Constraints« (»ToC«) von Eliyahu Goldratt, und eng verwandt mit der »Engpasskonzentrierten Strategie« (»EKS«) von Wolfgang Mewes. Beide Grundorientierungen kamen erst in jüngerer Zeit und eher »von der Seite« in die Managementliteratur.

Bevor wir uns diesen beiden Ansätzen zuwenden, lohnt sich ein Abstecher von der Ökonomie in die Biologie und ein Blick darauf, wie andere nachhaltig lebensfähige Systeme (»biokybernetische Systeme«, »viable systems«) mit Stress und Krisen umgehen.

Stress und Krise – biologisch betrachtet

Der Biochemiker Frederic Vester nennt die Natur als ultimatives Vorbild für nachhaltiges Wirtschaften: »Das einzige System, welches bisher eine vernünftige Garantiezeit des Überlebens aufzuweisen hat, ist das biologische. Diese Lebewelt existiert seit rund 4 Milliarden Jahren, und es lohnt sich sicher, einiges von einer Firma zu lernen, die über eine so lange Zeit nicht Pleite gemacht hat.« [39] Aus ganz anderer Richtung sekundiert ihm Bruce D. Henderson, der Gründer der auf Unternehmensstrategie spezialisierten Beratungsfirma »Boston Consulting Group«: »Biologen sind für Unternehmen bessere Ratgeber als Ökonomen«. [28]

Als typisches Beispiel für Krisenerscheinungen in biologischen Systemen nennt Vester den Dichtestress. »Erfolg« heißt biologisch ja vor allem Fortpflanzungserfolg, höhere Vermehrungsrate. Mehr Organismen der gleichen Art auf begrenztem Raum führen aber früher oder später zu Futterknappheit oder Abfallüberschuss und damit zu – einer Krise. Die Grenzen des Wachstums: Der Erfolg droht ins Gegenteil umzuschlagen. Manager wissen das auch: »Nichts ist so gefährlich für den zukünftigen Erfolg wie der bisherige.« In einer solchen

Wachstumskrise gibt es nur drei Möglichkeiten. Entweder organisieren sich die Beteiligten auf eine neue Art und stabilisieren so das gewonnene Niveau $\hat{=}$ oder das System zerfällt wieder auf seine frühere Dichte oder stirbt sogar komplett. Das gilt auf allen Ebenen biologischer Systeme,