



Zurück zum Positiv-Modus!

Dr. Kurt Schauer, Juli 2020

Krisen verschärfen positive und genauso problematische Grundhaltungen von Führungskräften. Vor allem haben sie deutlich gemacht, dass sich viele völlig in operativen Fragen verloren und die Mission der Organisation gänzlich aus den Augen verloren haben. Als ob es keinen Herbst gäbe. Doch genau das ist die wirkliche Gefahr und bei weitem nicht das Virus!



Bildquelle: <https://www.der-bank-blog.de/corona-krise-kommunikation/nachdenkliches/37663939/>

Angst und Leugnung sind jene Reaktionsmuster - nicht nur rund um große Krisen, die wir bei anderen sehr viel leichter diagnostizieren als bei uns selbst. Während dies im Privaten vor allem Einfluss auf die eigene Lebensqualität hat, liegt der Fall bei Führungskräften ganz anders. Denn Führungskräfte haben eine wichtige Aufgabe für den "Glauben" der Menschen an die Bewältigbarkeit der Gegenwart und an die Chancen, die die Zukunft für uns als Organisation und damit auch als Einzelnen bereit hält.

Ich verwende hier bewusst den Begriff "Glaube", weil rund um die Krise zwar evidenzbasierte Politik gelebt wurde, dies jedoch im Alltag vieler Unternehmen nicht angekommen ist und eher "Glaubensdiskurse" geführt wurden. In diesem Artikel möchte ich zwei besonders kritische Aspekte herausgreifen.

- **Haben wir unsere Mission / unseren Auftrag überhaupt im Blick? Oder: Herunterfahren versus Blick darauf, was die Kunden/Menschen brauchen:** Viele Organisationen und auch Einzelpersonen waren so damit beschäftigt alles herunterzufahren, dass sie sich überhaupt nicht die Frage gestellt haben, welche positive Wirkungen sie leisten sollten und könnten: noch in der Krise selbst oder zumindest wieder im Herbst. Der Krisenmodus in Organisationen hat vielfach den Blick auf das verstellt, wofür und für wen die Organisation im besten Fall da sein sollte und könnte. Die Frage ist ja nicht zuerst, was wir runterfahren - außer ich war schon vorher ökonomisch halbtot - sondern zu allererst, was könnte

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsbberater-changemanagement.at/denk-lounge/>



wer von uns gerade jetzt und in naher Zukunft unter den geänderten Bedingungen brauchen? Und selbst wenn die Hochphase der Krise für die Organisation selbst wirklich kein Potential geboten hätte, wäre ja die einzig richtige Frage: Was wird die Zeit danach an neuen Bedarfen aufwerfen, die wir decken können? Hier gilt es selbstkritisch auf die eigene Organisation zu blicken: Sind wir wirklich auf einem aktiven strategischen Weg oder haben wir uns zu viel von einer angstgetriebenen Stimmung treiben lassen?

■ **Sind unsere bei Schönwetter verkündeten Unternehmenswerte wirklich tragfähig? Verwirren und Ausnutzen versus Mitnehmen der Mitarbeiter*innen:**

Das Kurzarbeitsmodell und alles, was dazu gehört bis hin zum Home-Office ist ein wirklich gutes Modell, um gleichzeitig Menschen und Organisationen über eine Krise hinweg zu helfen. Ein an sich wirklich guter Ansatz wurde aber zum Teil rasch ins Gegenteil verkehrt, indem für gar nicht wenige Mitarbeiter*innen deutlich wurde, dass es nicht nur darum ging möglichst rasch gemeinsam aus der Krise zu kommen und die Risiken in einer fairen Balance abzufedern. Die Gründe dahinter sind wohl vielfältig und reichen von Angst und Überforderung bis zur Gier und zum Begleichen alter Rechnungen. Auf jeden Fall ist nach dem ersten Schock für viele ein zu deutlicher Unterschied zwischen verkündeten Werten und gelebter Praxis offensichtlich geworden - und nichts ist gefährlicher als Enttäuschung. Dabei wären die meisten Menschen gerade dann, wenn es "ernst" ist, fair bleibt und es um die gemeinsame Zukunft geht, bereit, deutlich mehr als gewohnt zu leisten. Wie immer bei Wertefrage wird dies an der Oberfläche fast unsichtbar werden, aber die

Bereitschaft der Menschen zum Mitziehen verringern. Daher sollte gerade jetzt die Frage nicht sein, ob wir uns die verkündeten Werte - also den Umgang miteinander - in Krisenzeiten leisten können, sondern wie wir diese für den Weg in die und aus der Krise nutzen können. Auch in diesem Punkt gilt es selbstkritisch darauf zu schauen, wo wir wichtige Aspekte für einen erfolgreichen Weg aus der Krise nicht beachtet oder sogar untergraben haben, d.h. unsere Unternehmenswerte verletzt haben, und wie wir in der nächsten Phase wieder "Schwung" aufnehmen können.

Ob die Mission eines Unternehmens - also die Antwort auf die Frage, wozu es uns überhaupt braucht - und auch die Unternehmenswerte - also die Antwort auf die Frage, wie wir miteinander umgehen wollen - positiv wirksam sind, hat ihre Kraft gerade in der Krise deutlich gezeigt. Für den Weg aus der Krise wird es vor allem für jene Unternehmen kritisch, bei denen Mitarbeiter*innen schwere Fouls gegenüber der eigenen Mission und den Werten erleben mussten. Denn Menschen wehren sich immer auf ihre ganz besondere Art, wenn es hier Verletzungen gab, ob als Mitarbeiter*innen, Lieferanten, Kund*innen oder andere Stakeholder. Und die Umbrüche nach jeder Krise schaffen dazu auch ganz neue Chancen. Wenn Sie aus der Erfahrung der Krise als Organisation den Dreh zurück zu einem Positiv-Modus gezielter gehen wollen, werden Sie nicht umhinkommen, diese beiden zentralen Aspekte auf positiv gelebte Beine zu stellen. Sie dabei unterstützen zu dürfen, wäre mir eine große Freude. Denn es geht um nichts weniger als mit einer tragfähigen Mission und ernstgenommenen Werten das umzusetzen, was die Basis jedes unternehmerischen Erfolgs ist: **Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten.**

Ihr Zukunftsberater Dr. Kurt Schauer!

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsberater-changemanagement.at/denk-lounge/>