

# GoldparkAKTE

Mit guten Ideen viel erreichen - ausgewählte Informationen

Konfliktbewältigung und Veränderungsmanagement

## Die Krise ruft nach Veränderungs- und Zukunftsmanagern und nicht nach Sanierern

# Die gegenwärtige Finanzkrise weitet sich mehr und mehr zu einer umfassenden Wirtschaftskrise aus. Die Absatzeinbrüche in der Automobilindustrie, die Auswirkungen auf ihre Zulieferer sowie die Folgen für die jeweiligen Beschäftigten stehen am Anfang einer um sich greifenden, tiefen Krise.

Krisenzeiten sind hektische Zeiten, vor allem wenn die globale Wirtschaft betroffen ist. Sie sind immer auch Zeiten der Veränderung, der Neuorientierung, vieles wandelt sich und meist ungewöhnlich schnell. Häufig werden die Karten dabei neu gemischt. Am Ende der Krise wird es viele Verlierer geben, aber auch Gewinner. Auf welcher Seite ihr Unternehmen künftig steht, wird heute entschieden.

### Manager in Krisenzeiten

Der Manager ist in Krisenzeiten extrem gefordert. Während es zu seinen normalen Aufgaben gehört, Verän-

derungen im Unternehmen durchzuführen, lässt ihm die Krise hierzu kaum Zeit. Die Hektik ist groß. Der Druck steigt durch wegbrechende Aufträge und Umsätze. Immer wieder neue Entwicklungen gilt es zu berücksichtigen und die schlechten Nachrichten reißen besonders zu Anfang der Krise nicht ab. Erschwerend kommt hinzu, dass die eben noch geltenden Erfolgsformeln aus den Zeiten des konjunkturellen Aufschwungs nicht mehr greifen.

Es muss gehandelt werden. Erstes Ziel ist es, das Überleben zu sichern. Das Denken und Handeln wird dabei von Zahlen und operativen Inhalten bestimmt. Downsizing ist das Schlagwort, das mit der Anpassung der Kapazitäten zurzeit am häufigsten benutzt wird. Es bedeutet: Kurzfristige wirtschaftliche Erfolge verzeichnen, Kosten senken, klar und direktiv führen. Diese Anpassung der Kapazitäten ist richtig und notwendig. Sie reicht aber nicht aus.

### Neupositionierung in Krisenzeiten

Es stimmt, dass viele Unternehmen nicht optimal aufgestellt sind und sich aufgrund der Krise neu zu positionieren haben. Sie befinden sich aber in den meisten Fällen nicht in einer Existenzkrise und müssen um das Überleben kämpfen wie etwa die drei großen amerikanischen Automobilkonzerne. Sich neu zu positionieren, darf folglich nicht beim Downsizing aufhören, sondern es gilt gleichzeitig Entwicklungspotentiale zu erschließen. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen. Es bedarf Manager, die in der Krise nicht nur den Blick auf die operativen Notwendigkeiten werfen, sondern gerade jetzt den Kopf heben, um ihr Unternehmen frühzeitig auf die Zeit nach der Krise vorzubereiten. Wer dies unterlässt, versäumt die Chance, die diese Krise bereithält.

Eine Neupositionierung im Strategiezyklus eines Unternehmens ist eigentlich nichts Ungewöhnliches. In regelmäßiger Folge durchlaufen Unternehmen eine strategische Neupositionierung, gefolgt von einer Optimierungs- und einer Erweiterungsphase. Die aktuelle Krise erhöht allerdings die Veränderungsnotwendigkeit nachhaltig und zwingt Unternehmen, den Weg eines auf Optimierung oder Erweiterung programmierten Strategiekurses zu verlassen. Zudem reicht in der Krise die rein inhaltliche Neupositionierung oft nicht aus, da gleichzeitig ein Downsizing erforderlich ist.

Wer diesen Spagat zwischen operativer Notwendigkeit und strategischer Weitsicht gerade in Krisenzeiten schaffen will, hat es mit einer Vielzahl von Widersprüchen zu tun: Einerseits müssen die Kosten gesenkt, andererseits langfristige Entwicklungsperspektiven entworfen werden. Es muss hart

Wussten Sie, dass

laut den Berechnungen des walisischen Psychologen, Dr. Cliff Arnall, der deprimierendste Tag des Jahres stets auf den Montag der letzten Januarwoche fällt? Die Formel zur Berechnung berücksichtigt signifikante Faktoren wie z.B. Wetterlage, durchschnittlichen Schuldenstand, Nachlassen weihnachtlicher Gefühle, Anzahl der bereits gescheiterte Neujahrsvorsätze und dergleichen.

Der traurigste Montag in diesem Jahr fiel bereits auf den 19. Januar. Das schlimmste haben wir also schon hinter uns :-)

Quelle:

[www.dailymail.co.uk](http://www.dailymail.co.uk)

## Der besondere (Fach)Literaturtipp

**Seit Februar 2009 im Handel.** Wissen von Etwas begründet noch keine Kompetenz. Erst das richtige Anwenden dieses Wissens, die praktische Umsetzung, generiert sie. Und genau darum geht es in unserem sehr lesenswert geschriebenen Literaturtipp. Die für die praktische Managementtätigkeit wichtigen Kompetenzen werden entwickelt und dabei die Brücke zwischen der Management-Theorie (Know-how) und der praktischen Essenz (Do-how) geschlagen.



ISBN 978-3-486-58701-2

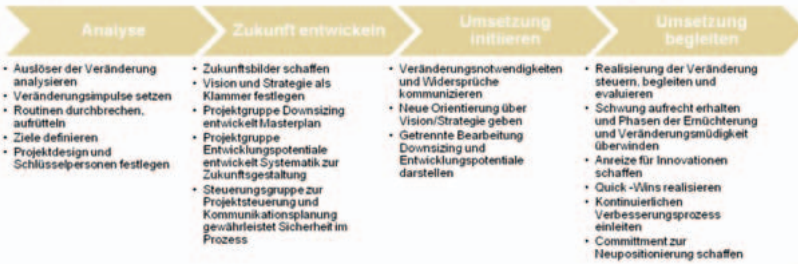


goldpark

## Downsizing und das Erschließen von Erfolgspotentialen erfolgen in der Krise zeitgleich



### Typischer vereinfachter Phasenverlauf eines Veränderungsprojektes



Goldpark GmbH Unternehmensberatung www.goldpark.de

→ durchgegriffen werden, die Mitarbeiter sollen aber motiviert bleiben. Veränderungen müssen schnell vorangetrieben werden, sollen aber nicht zu viel Kraft binden. Neben diesen zu meisternden Widersprüchen hält die aktuelle Krisensituation aber auch einen Vorteil

rungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen. Es ist die Einsicht in die Veränderungsnotwendigkeit sowie das Vertrauen in die Veränderungskompetenz des Managements. Je stärker die Veränderungsnotwendigkeit durch die Belegschaft erkannt wird, desto geringere Startimpulse des Veränderungsprozesses sind notwendig und desto schwächere Interventionen sind einzuplanen.

Ist der Glaube in die Veränderungskompetenz des Unternehmens und seiner Führung gegeben, so werden die anstehenden Neuerungen von den Mitarbeitern eher akzeptiert. Herrscht hier allerdings Misstrauen, so ist dem durch eine klare Veränderungsarchitektur, eigenem Vorleben der Veränderungen sowie Führungspräsenz und -konsequenz vorzubeugen.

Vorstehendes Portfolio bildet sich aus der Kombination dieser beiden

Aspekte. Es zeigen sich prinzipielle Gestaltungsstrategien als Konsequenz unterschiedlicher Veränderungsdimensionen.

#### Sanierer versus Zukunftsmanager

Zu erkennen ist, dass aufgrund des Veränderungsimpulses der aktuellen Krise nur die beiden oberen Optionen zur Wahl stehen. Ein Unternehmen, das auf die Option „Überleben“ in der Krise setzt, agiert als Reiz-Reaktions-Mechanismus im Sinne eines Sanierers. Es fokussiert sich primär auf kurzfristig zu realisierende Rationalisierungsziele. Die Entwicklung künftiger Erfolgspotentiale ist – wenn überhaupt – nur zweitrangig. Überleben heißt die Strategie, egal wie.

Mit der Option „Neupositionierung in der Krise“ schlägt das Management den schwierigeren, zugleich aber vielversprechenden Weg des integrierten Veränderungsprozesses ein. Ein integrierter Veränderungsprozess ist notwendig, da der Veränderungsdruck der Krise ein sequenzielles Abarbeiten der Themen „Downsizing“ und „Erfolgspotentiale erschließen“ regelmäßig unmöglich macht. Beim integrierten Veränderungsprozess bedarf es zwar unterschiedlicher Vorgehensweisen, aber einer zeitlich parallelen Bearbeitung beider Themen. Ideal zur Neupositionierung im oben beschriebenen Umfeld ist demnach nicht ein Krisenmanager mit den Qualitäten eines reinrassigen Sanierers, sondern ein Manager, der sich den Widersprüchen im Veränderungsprozess stellt.

Die Widersprüche beziehen sich dabei sowohl auf die Zahlenwelt (Kosteneinsparungen vs. Zukunftsinvestitionen) als auch auf die Gefühlswelt (Zukunftsängste vs. Aufbruchstimmung).

#### Managementkompetenzen in der Krise

Die zur Bewältigung der Widersprüche notwendige Kompetenz im Veränderungsmanagement umfasst vier Bereiche:

- einen adäquaten Veränderungsprozess organisieren;
- den Widerspruch bei Veränderungen in Krisenzeiten klar erkennen und kommunizieren;
- ein jeweils angemessenes Führungsverhalten beim Downsizing und bei der Entwicklung von Erfolgspotentialen anwenden (dualer Führungsstil);
- die Gefühlswelten der Betroffenen im Veränderungsprozess immer entsprechend berücksichtigen.

Ausschlaggebend sind demnach Manager, die einerseits die notwendigen Einschnitte vornehmen, andererseits aber die Erschließung von Wachstumspotentialen durch innovative Produkte, neue Geschäftsmodelle und optimierte Prozesse vorantreiben. Gefragt sind vorausschauende Krisenmanager; Manager also, die es schaffen, die durch die Krise entstehende Veränderungsgenergie zu nutzen und ihre Mitarbeiter für den Wandel und die darin schlummern Chancen zu mobilisieren.

Dabei ist es für einen erfolgreich agierenden Manager wichtig, sich nicht durch die Hektik des Umfeldes anstecken zu lassen, sondern vernünftig und gelassen zu handeln. Dazu zählt auch, dass er sich immer wieder die Zeit nimmt, die Geschehnisse mit einem gewissen Abstand zu betrachten und zu analysieren. Perspektiven für die Zukunft entwickeln sich nicht im Trubel des Alltagsgeschäftes, sondern aus seiner inneren Ruhe und Selbstbesinnung heraus. Dies gilt besonders in Zeiten der Krise. //

Von den Unsicherheiten der Zukunft hängt ab, wer nicht versteht, in der Gegenwart für die Zukunft zu sorgen"

Seneca

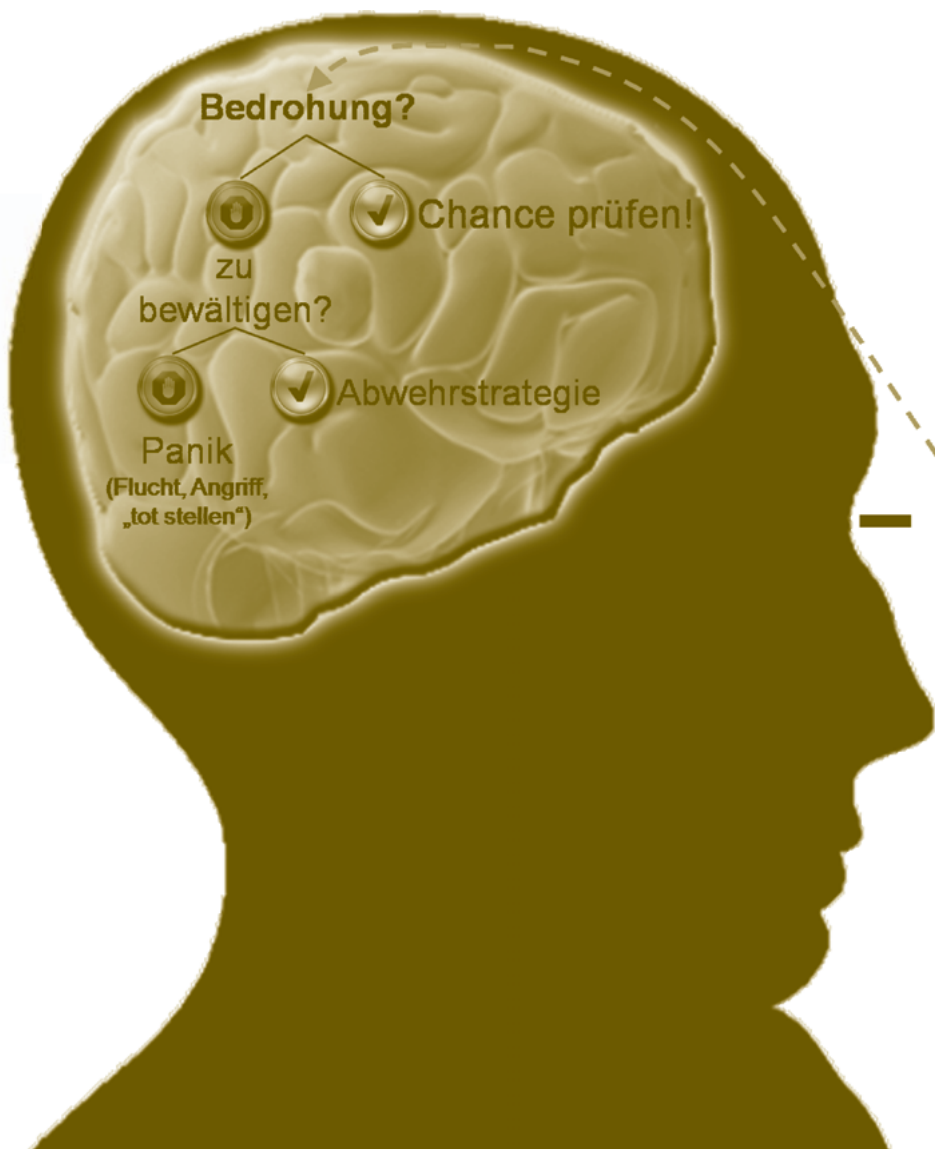
bereit. Die Krise hat einen kräftigen Veränderungsimpuls gesetzt, der alle Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt.

#### Veränderungen in Zeiten der Krise

Zwei Faktoren sind in erster Linie wichtig, um die persönliche Verände-



Goldpark GmbH Unternehmensberatung www.goldpark.de



# Angst und Krise - Krise und Angst



# Angst und die aktuelle Wirtschaftskrise werden momentan sehr oft in einem Atemzug genannt: die Angst vor der

Depression, die Angst vor der Unternehmenspleite, die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust usw.. Angst wird dabei entweder auf einzelne Personen oder auf Gruppen, wie die Konsumenten und ihr Kaufverhalten bezogen. Darüber hinaus können Ängste aber auch ganze Unternehmen ergreifen und somit Einfluss auf geschäftspolitische Entscheidungen nehmen.

#### Was ist Angst?

Das Wort Angst stammt vom lateinischen Wort „angustus“, der Enge, ab. Wer Angst hat, fühlt sich im Wortsinne also beengt. Dieses Gefühl stellt sich regelmäßig ein, wenn wir eine Situation als bedrohlich empfinden. Die Fähigkeit, Angst zu empfinden, ist dabei ganz natürlich und normal. Sie ist uns allen angeboren. Angst gehört zu unserer Grundausstattung

an menschlichen Gefühlen wie Trauer, Wut, Scham, Liebe oder Freude.

Angst aktiviert uns. Das ist der Zweck der Angst. Adrenalin wird in den Nebennieren produziert, das Herz schlägt schneller, wodurch das Blut mehr Sauerstoff bindet. Der Körper wird durch die Angst in Alarmbereitschaft versetzt.

#### Wie reagieren wir auf Ängste?

Angst als solches ist also ein sehr hilfreiches Gefühl. Werden wir mit einer neuen, überraschenden oder veränderten Situation konfrontiert, so überprüfen wir sofort deren Bedrohlichkeit. Erst wenn wir sicher sind, dass eine Veränderung nicht bedrohlich ist, wenden wir unsere Aufmerksamkeit anderen Aspekten zu, wie zum Beispiel ihren Vorteilen und Chancen. Diese Reihenfolge scheint sich in der Evolution bewährt zu haben: Lebewesen, die zuerst die Vorteile und Chancen überprüft haben und dann die Bedrohlichkeit, sind offenbar im Laufe der Entwicklungsgeschichte zu häufig

auf der Strecke geblieben. Empfinden wir eine Situation als Bedrohung, so stellen wir uns sofort eine zweite Schlüsselfrage: Sind wir der Bedrohung gewachsen? Wenn ja, wählen wir schnellstens eine geeignete Strategie aus unserem Handlungsrepertoire, um die Bedrohung abzuwenden oder einzudämmen.

Können wir die empfundene Bedrohung im Rahmen der ersten Einschätzung jedoch nicht eindämmen, so greifen wir auf eine der drei sich in der Evolution herausgebildeten Notfallstrategien zurück. Der Fluchtgedanke ist zwar nicht sehr ehrenhaft, aber die erste Alternative, die wir suchen. Können wir hingegen nicht mehr ausweichen, so gehen wir zum Angriff über. Für beide Notfallstrategien ist der Adrenalinausstoß gepaart mit den mobilisierenden Emotionen sehr hilfreich. Erkennen wir hingegen eine unausweichliche Bedrohung, die übermächtig erscheint, dann dient es dem Überleben eher, sich tot zu stellen, was sich auch körperlich in einem

Gefühl völliger Handlungsunfähigkeit ausdrückt („Ich war wie gelähmt!“).

Dieser zweistufige Prüfprozess mit seinen Handlungsalternativen hat sich im Laufe der Menschheitsgeschichte herausgebildet und ist uns in Fleisch und Blut übergegangen. Er läuft blitzschnell und weitgehend unbewusst ab, so dass wir ihn im Regelfall kaum wahrnehmen. Da sein Ergebnis jedoch das gesamte weitere Verhalten bestimmt, ist es von größter Bedeutung, ihn zu kennen. Denn gegen die Biologie kann man nicht diskutieren.

Heutzutage haben wir es nicht mehr mit gefährlichen Tieren, umherstreifenden Räuberbanden oder kriegerischen Stämmen zu tun. Die meisten Bedrohungen, die wir empfinden, sind nicht mehr physischer Natur, sondern finden in sozialen Situationen statt. Bedroht wird nicht mehr unsere Existenz, sondern unser Selbstwertgefühl, unser Ansehen oder unsere wirtschaftliche Sicherheit. Unsere Reaktionen drücken sich zumeist nicht mehr physisch aus, sondern in der Regel kom-

Herausgeber: Goldpark GmbH Unternehmensberatung  
Steffen Lütjen und Ralf Mielke

Postanschrift: Waidmannstraße 12  
60596 Frankfurt am Main – Deutschland

Kontakt: Telefon 069 – 272 99 89-70  
Fax 069 – 272 99 89-80 – info@goldpark.de

Design, Layout, Produktion: www.straight-cd.de

Die Vervielfältigung und Verwertung in gedruckter oder digitaler Form ist ohne schriftliche Genehmigung der Goldpark GmbH Unternehmensberatung nicht gestattet.

Sind Sie an der GoldparkAKTE oder weiteren Informationen interessiert? Schreiben Sie uns einfach, wir freuen uns. Auch über konstruktive Kritik. Oder besuchen Sie einmal unsere Homepage:  
-> [www.goldpark.de](http://www.goldpark.de)



→ **munikativ.** Wir ergreifen nicht mehr die Flucht, sondern vermeiden den Blickkontakt oder stellen die Kommunikation ein, wir attackieren unser Gegenüber nicht mehr mit Fäusten, sondern mit Worten. Wenn wir heute eher mit Worten und Gesten, als mit physischen Aktionen reagieren, sind die Grundstrategien jedoch dieselben geblieben wie bei unseren Vorahnen.

#### Sind Ängste ansteckend?

Interessant ist ferner, dass Angst nicht nur den Einzelnen erfassen kann, sondern auch ansteckend wirkt. Gusta-

Zukunft ist abhängig von seinen Kundenbeziehungen, die es pflegt, den Dienstleistungen und den Produkten, die es anbietet. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen und sein zukünftiger Wert wird von der Gestaltung der Beziehung nach innen und außen geprägt. Verantwortlich hierfür sind die Belegschaft als Ganzes, einzelne Abteilungen und die Entscheidungsträger.

Das Gefühl der Bedrohung, wie auch die stets damit verbundene Frage, ob man dieser gewachsen ist, empfinden auch die einzelnen Mitarbeiter und die Entscheidungsträger in ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich. Folgt man den Überlegungen von Le Bon, dass es auch eine psychische Ansteckung von Emotionen gibt, so kann dieses Gefühl der Bedrohung auch Abteilungen, Unternehmensbereiche oder eben das Unternehmen als Ganzes erfassen.

Diese Analogie geht einher mit der Auffassung des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche als soziale Systeme, welche die Reaktionsmuster eines lebenden Organismus annehmen. Demzufolge können auch von Unternehmen oder einzelnen Abteilungen Reaktionen erfolgen, die in die vorstehenden Reaktionsschemata passen.

Ein typisches Fluchtverhalten äußert sich dabei z.B. in einem Ausweichen des Wettbewerbes, einem undifferenzierten cost cutting oder einer ausgeprägten Selbstbezogenheit. Aggressives Angriffsverhalten zeigt sich dagegen häufig in einem „Mehr desselben“.

Dies äußert sich beispielsweise in Preisnachlässen, obwohl man jetzt schon kein Geld in diesen Bereichen verdient oder Marktanteile zu gewinnen sucht, obwohl der Markt eigentlich kein rentables Geschäft zulässt. Schließlicht zeugen Lähmungen im Unternehmen von einem „sich-totstellen“. Lähmungen führen zu Stillstand, der seine Ursache in einem zunehmenden Ausweichen von Entscheidungssituationen durch Wegdele-

gation oder dem Verlagern von Entscheidungen in Gremien oder Projektgruppen hat.

Die Lähmung bezieht sich dabei oftmals nicht nur auf Entscheidungen, sondern auch auf die Kommunikation im Unternehmen. Durch eine Funkstille in Krisenzeiten in Verbindung mit operativer Hektik verlieren die Mitarbeiter den Glauben an die Zukunft. Sie können nicht beurteilen, ob das Unternehmen in seiner Existenz bedroht ist oder ob das TOP Management an einer Abwehrstrategie arbeitet. Ängste und Blockaden verstärken sich und eine Aufbruchstimmung hat es schwer.

#### Entschleunigung oder mehr Taten-drang?

Eine Bedrohungssituation wie die aktuelle Wirtschaftskrise bedeutet, dass man gerade nicht in einen hektischen operativen Aktionismus verfällt, der einer eher panischen Reaktion auf Bedrohungen gleicht, sondern sich nachhaltig mit der neuen Situation auseinandersetzt. Es gilt auf Basis der neuen Rahmenbedingungen Strategien zur Abwehr von möglichen Bedrohungen zu entwickeln und darauf aufbauend strategische Eckpunkte zu setzen, die nicht nur durch die Krise führen, sondern auch den Blick auf die Zeit nach der Krise beinhalten.

Die Wirtschaftskrise ist ein Fakt. Wie schwer diese Krise ausfällt, wie stark und wie langfristig sie welche Bereiche tangiert, ist momentan noch nicht abschließend zu sagen. Die Krise führt zweifellos zu Ängsten, aber das durch die Ängste ausgelöste natürliche Verhalten von Individuen und von ganzen Organisationen kann die Krise verstärken. Dem gilt es vorzubeugen.

Unumstritten ist aber, dass die Bewältigung einer Krise große Chancen birgt. Jede Krise, ob sie nun den persönlichen oder wirtschaftlichen Bereich betrifft, ist immer ein (Ent-)scheidungszeitpunkt, wie das Leben weiter geht. Entweder man bewältigt die Krise, oder man scheidet an ihr. Entweder wird man von den Entwicklungen wie ein Spielball hin- und hergeworfen, oder man nutzt sie bewusst und aktiv, um die sich bietenden Gelegenheiten wahrzunehmen. \\

„Man braucht nichts im Leben zu fürchten, man muss nur alles verstehen.“

Marie Curie

ve LE BON postulierte bereits in seinem 1895 geschriebenen immer noch aktuellen und viel zitierten Werk „Psychologie der Massen“, dass es bei Emotionen eine psychische Ansteckung gibt, also Verhalten ähnlich wie eine Virusinfektion auch auf andere Menschen übertragbar ist. So kann Angst ansteckend sein und sogar einen epidemieähnlichen Charakter annehmen. In gleichem Maße gilt aber auch, dass eine optimistische Lebenseinstellung ansteckend wirkt. Wenn jemand in einem positiven Umfeld sozial gut integriert ist, sich also mit Freunden umgibt, von denen zumindest die meisten Optimisten sind, kann er persönliche Krisenzeiten besser bewältigen.

#### Können Ängste ganze Unternehmen erfassen?

Ein bisher kaum thematisierter Aspekt ist die Angst, die ein Unternehmen erfassen und seine Handlungen massiv prägen kann. Jedes Unternehmen besteht nicht aus dem Fuhrpark, den es anschafft, den Büroräumen oder den Immobilien, die es besitzt. Ein Unternehmen und vor allem seine



Shared Knowledge®

#### Die Schock-Kurve

Die Schock-Kurve beschreibt die Phasen in Veränderungsprozessen, die von Mitarbeitern und Führungskräften durchlaufen werden. Diese gehen auf Erkenntnisse der us-amerikanischen Organisationsentwicklungsforschungen der 30er Jahre des 20sten Jahrhunderts zurück. Veränderungen bewirken regelmäßig eine verminderte Leistungsfähigkeit einer Organisation. In der Schock-Kurve wird die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit einer Organisation im zeitlichen und inhaltlichen Verlauf von Veränderungsprozessen dargestellt. Durch ein aktives Veränderungsmanagement sollen die handelnden Personen in einer Organisation in den verschiedenen Phasen begleitet werden, um einer „Lähmung der Organisation“ entgegen zu wirken.

Weitere interessante Themen unter

[www.goldpark.de](http://www.goldpark.de)