



Die Krise kann uns mal

Erfolgreiche Mitarbeiterführung entlang der Krisenkurve

von **Susanne Nickel** und **Dr. Marcus Disselkamp**

Krisen gab es und wird es auch immer geben. Oft sind sie schleichend und manchmal prallen sie ad hoc auf uns ein, wie die Corona-Krise. In jeder Krise steckt eine eigene Geschichte und Menschen durchlaufen sie mit unterschiedlichem Ausmaß und Auswirkungen. Dennoch gibt es ein verbindendes Element, eine Struktur, die jeder Krise immanent ist.

Einerseits suchen Unternehmen Wirtschaftlichkeit, um zu überleben. Knall auf Fall ins kalte Wasser geworfen, gilt es auszuloten, wie viel Luft die Firma noch hat, um sicher das andere Ufer zu erreichen. Dort locken Aufbruch und neue Erfolge, verbunden mit Wachstum und Innovation. Doch wie Alfred Herrhausen schon weise sagte: Ohne Wirtschaftlichkeit geht es nicht und ohne Menschlichkeit ertragen wir es nicht.

Nicht nur das Drehbuch der Wirtschaftlichkeit folgt bestimmten Phasen – auch die menschliche Ebene will Beachtung finden. Nur als Ganzes betrachtet schaffen es Unternehmen in die gewünschte Neuausrichtung und schließlich zum Erfolg.

Die Krisenkurve

Hier kommt die Krisenkurve ins Spiel. Egal, ob Krise oder Veränderung, immer gelten

die vier Phasen der Krisenkurve. Starke Führung unterstützt Menschen auf dem Weg durch die Krisenkurve, damit sie wieder in ihre Motivation und Handlungsfähigkeit kommen.

Dieses Modell der Reaktionen bei Krisen im Spektrum von einerseits Kompetenz und andererseits Wirtschaftlichkeit und Zeit (s. Abb. rechts) gibt Geschäftsführern, Füh-

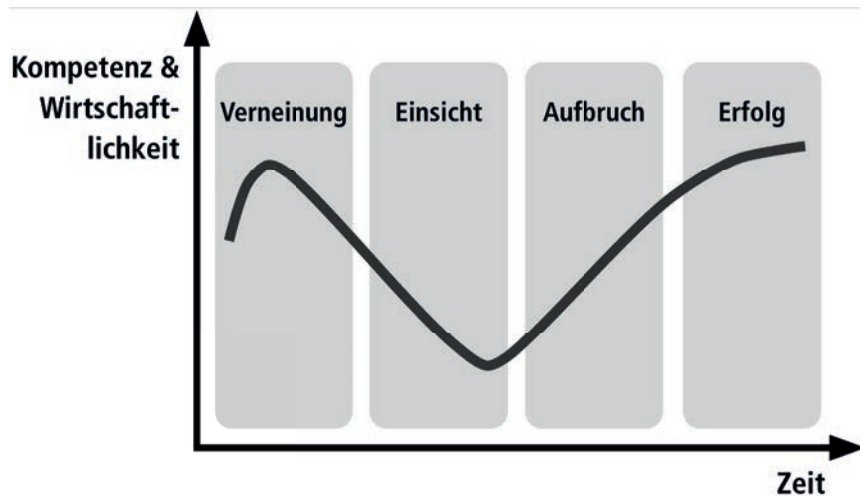
rungskräften und Mitarbeitern Orientierung, mit welchen Verhaltensweisen und Konsequenzen zu rechnen ist.

Phase 1: Verneinung

Zuerst macht sich der Schock in dem Unternehmen und der Belegschaft breit. Krisen wie auch andere größere und kleinere Veränderungen beginnen immer mit der Konfrontation mit einer neuen Situation, die große Unsicherheit und starke Emotionen auslöst. Das kann eine Einwirkung von außen sein, wie zum Beispiel die Coronakrise. Oder ein neuer Marktteilnehmer etabliert sich in dem Bereich, in dem man bisher ohne großen Wettbewerb wirtschaftlich gut erfolgreich sein konnte. Der Unternehmer und die Mitarbeiter werden dabei mit Veränderungen konfrontiert, mit denen sie nicht gerechnet haben. Dazu zählen etwa Preiskämpfe mit neuen Wettbewerbern, die Auflösung einer Abteilung oder die Veränderung eines Produkts. Auch die Verkündung eines Abbauprozesses, durch das Topmanagement initiiert, führt als Erstes zu einem Schockzustand. Die Betroffenen fühlen sich wie gelähmt.

Dieser Zustand, der emotional durch Verwirrung und eine Art Schockstarre gekennzeichnet ist, ist die Phase der Verneinung. Das einwirkende Ereignis wird schlichtweg abgelehnt. Oft werden Anstrengungen im alten Muster verdoppelt, führen allerdings zu keinem brauchbaren Ergebnis. So wie der Lift nicht schneller kommt, wenn man den Knopf immer und immer wieder drückt. Typische Symptome bei den Mitarbeitern sind Verunsicherung, Verdrängung und Stress.

Ganz bald schlägt die emotionale Energie nach oben aus, der höchste Punkt der Verneinung ist erreicht und alles wird zum Problem. Die Notwendigkeit der eigenen Veränderung wird nicht akzeptiert. Sowohl die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeiter reden sich ein, dass der alte Zustand



Das Modell zeigt die Reaktionen bei Krisen.

bald wiederhergestellt sein wird. Damit verneinen sie die Veränderung. Neben den Verteidigern des Altbewährten finden sich auch Befürworter der Veränderung – und damit entstehen schnell Fronten. Symptome der Betroffenen sind Angst, Verwirrung, Wut und Widerstände gegen Unbekanntes sowie Frustration.

Diese auch sehr emotionale Phase wird von den Betroffenen zum Teil ungesteuert durchlebt und sämtliche Emotionen werden herausgelassen. Wut mobilisiert Kräfte, Rebellion folgt, und es wird versucht, Veränderungen durch Verhandeln abzuwenden. Typische Aussagen in dieser Phase sind: „Das glaube ich nicht. Wir haben es doch bisher immer richtig gemacht.“ Oder: „Das stimmt doch gar nicht. So ein Quatsch, das zieht an uns vorbei.“ Solche Reaktionen zeigen die Angst, gewohnte Strukturen und eine vertraute Unternehmenskultur zu verlassen.

Als die Pandemie von China nach Italien gelangt war, haben wir immer noch gedacht, uns in Deutschland trifft das nicht oder nicht so stark. Wir waren uns sicher, dass unser Gesundheitssystem besser ausgestattet ist, dass wir hier besser aufgestellt sind. Gedanklich waren wir von einem Stillstand unserer Wirtschaft weit entfernt. Dann kam der Lockdown und das Unabwendbare ist eingetreten. Erst jetzt sehen wir es

langsam ein: Auch unsere Unternehmen sind betroffen, Führungskräfte, Mitarbeiter. Stillstand, Kurzarbeit. Ausgangssperre. Das Geschehen nimmt seinen Lauf. Es geht bergab im Strudel der Emotionen, des Widerstands und der Angst, hinein in das Tal der Tränen. Doch irgendwann kommt so langsam die Phase der Einsicht.

Phase 2: Einsicht

In der zweiten Phase nimmt das Realitätsbewusstsein zu. Die neue Situation und deren Konsequenzen werden schrittweise akzeptiert. Unternehmer und Mitarbeiter erkennen, dass ihre Ablehnung gegenüber der Krise nicht den gewünschten Erfolg bringt und dass der Wandel unvermeidbar ist. Natürlich gibt es weiterhin einige, die am Alten festhalten wollen, aber die Zahl derjenigen, die die Veränderung annehmen, auch wenn sie schmerzlich ist, steigt.

Zunächst ist die Einsicht rational da, gefolgt von der Haltung: Verändern sollen sich doch bitte die anderen. Wenn überhaupt, dann werden vorerst nur oberflächliche Veränderungen und kurzfristige Lösungen gesucht. Erst nach der rationalen Akzeptanz folgt die emotionale. Hier sinkt die Einschätzung der eigenen Kompetenz auf den Tiefpunkt. Schnell ist das Repertoire des Handelns erschöpft. Typische Sätze hier sind: „Jetzt habe ich doch wirklich alles versucht, ich weiß nicht weiter.“ Oder: „Ich schaffe das



Zahlreiche Unternehmen, vom Selbstständigen bis zum Großkonzern, stecken seit der Coronakrise in einer existenzgefährdeten Lage. Mit ihrem Guide "Die Krise kann uns mal!", erschienen im GABAL-Verlag, führen Susanne Nickel und Dr. Marcus Disselkamp raus aus der Opferhaltung und rein in die Offensive. Ihr Ziel: Unternehmen erfolgreich durch die Krise zu lotsen und ihnen zu zeigen, wie sie dabei menschlich und wirtschaftlich wachsen.

In dem Wegweiser bringt das Autorenteam sein kondensiertes Wissen zum erfolgreichen Krisenmanagement aus den unterschiedlichsten Bereichen wie Leadership, Innovationsmanagement, BWL und Jura zusammen. Anhand einer Krisenkurve erklären die Autoren, wie Stabilisierung und Erneuerung gelingen und auf welche Weise Entrepreneure die eigene Organisation sicher durch wirtschaftliche, arbeitsrechtliche und menschliche Herausforderungen steuern.

nicht." Das Selbstbewusstsein ist am absoluten Tiefpunkt und das Tal der Tränen ist erreicht.

An diesem tiefsten Punkt der Kurve kommt es zur entscheidenden Wendung. Die Mitarbeiter beginnen, die Veränderung zu akzeptieren und nicht nur kognitiv zu verstehen. Sie sind bereit, gewohnte Verhaltensweisen aufzugeben, sodass eine Neuausrichtung beginnen kann. Erst jetzt sind die Betroffenen bereit für Neues; alles, was vorher versucht wurde, ist in der Regel vergebens. Das Tal der Tränen muss durchschritten werden, damit wir uns für Neues öffnen können.

Kaufmännisch charakterisiert sich diese zweite Phase mittels Umsatz- und Gewinneinbrüchen und es kommt in der Folge gar zu Verlusten. Irgendwann können selbst die offenen Rechnungen gegenüber den Lieferanten und Mitarbeitern nicht mehr rechtzeitig oder in voller Höhe bezahlt werden. Wir sprechen endgültig von einer Verschlechterung der Ertrags- und Liquiditätslage, wie wir es gleich noch genauer erläutern.

In Phase 1 und 2 der Kurve geht es um die Stabilisierung, menschlich und wirtschaftlich, damit sich in Phase 3 und 4 der Raum für die Erneuerung öffnet. In der Mitarbeiterführung ist es wichtig, dass Chefs diese Phasen und damit verbundenen Emotionen kennen, um handlungsfähig zu sein

und das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Phase 3: Aufbruch

Phase 3 ist die Phase des Annehmens. Die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter sagen jetzt „Ja“ zur Krise und zu den damit verbundenen Veränderungen. Sie fangen an, mit der Situation konstruktiv umzugehen, und dabei entwickeln sie Neugier auf das Neue und die damit verbundenen Handlungen. Anspannung und Angst sind gewichen, Trauer so weit bewältigt, dass erste Ideen entwickelt werden können und die Betroffenen wieder offen für Vorschläge sind. Sie beginnen, neue Fähigkeiten auszuprobieren. Der Prozess des bewussten Lernens von neuen Verhaltensweisen schreitet voran. Durch Erfolge und Misserfolge lernen Unternehmer und Mitarbeiter, welche Verhaltensweisen angebracht sind.

Eines der wichtigsten Prinzipien in dieser Phase ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Dabei gibt es nur zwei Strategien, die einer Firma langfristig das Überleben sichern: Entweder ist ein Unternehmen Kostenführer oder es ist Nutzenführer. Die Wahl heißt also "Aldi oder Red Bull". Man ist entweder so günstig in seinen Leistungsprozessen und Strukturen, dass man selbst bei niedrigen Preisen gute Renditen erwirtschaftet. Oder man bietet als Nutzenführer seinen Kunden qualitative und/oder emotionale Mehrwerte, für die diese freiwillig

einen Preisaufschlag akzeptieren. Wer jedoch weder reale Kosten- noch Nutzensvorteile liefert, befindet sich im eben erwähnten Sumpf der Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit. Diese Unternehmen repräsentieren den Durchschnitt, haben eine niedrige oder sogar negative Rentabilität und können sich nur noch durch preisaggressive Verkaufsstrategien vermarkten. Dies gefährdet – wie schon gesehen – langfristig ihre unternehmerische Existenz.

Auf der Suche nach einer Kosten- oder Nutzenführerschaft braucht es in der Führung die Fehlererlaubnis. Das Ausprobieren muss ausdrücklich erwünscht sein, um den Lernmodus zu begünstigen. Erst in dieser Phase sind unterstützende Maßnahmen wie Trainings, Workshops oder auch Coachings hilfreich. Geduld und Ausdauer sind wichtig, neues Lernen braucht seine Zeit. Es tritt die Erkenntnis ein, dass die Veränderung auch etwas Gutes hat. Geduld und Ausdauer sind wichtig, neues Lernen braucht seine Zeit.

Mit dem Aufbruch verlassen wir endgültig die Tiefen des Tals der Tränen, wobei sich die Kurve bereits dort schon ein klein wenig nach oben bewegt, da wir das System und die Menschen darin stabilisieren und sie so loslassen können. Diesen Schub nutzen wir, um in den Aufbruch zu wechseln. Der Aufbruch ist das Drehmoment in der Krisenkurve, und im weiteren Fortschreiten zwischen Ausprobieren und Scheitern

kommt es in Phase 4 zu Erfolgen bei den Mitarbeitern.

Phase 4: Erfolg

Das Handlungsspektrum der Unternehmer und Mitarbeiter hat sich inzwischen erweitert. Erfolge stellen sich ein und damit verbunden die Erkenntnis, wann das neue Verhalten angemessen ist und wo die alten Handlungsmuster noch Platz haben. Das neue Verhalten wird von den Betroffenen vollständig in den Alltag integriert und als selbstverständlich betrachtet. Die wahrgenommene eigene Kompetenz und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter steigen über das Niveau vor der Krise an. Die Bedeutung der Krise und der damit verbundenen Veränderungen für das Unternehmen und für die persönliche Entwicklung wird deutlich und die neue Energie beginnt langsam Früchte zu tragen. Aus dieser Energie entwickeln sich Produktivitätssteigerung und Zufriedenheit. Das neue Verhalten wird zur angenehmen Gewohnheit.

Achtung: Der Erfolg kann auch negative Konsequenzen haben. Ganz nach dem Motto "Erfolg killt Innovation" reden wir hier von der Arroganz des Erfolgs. Denn wie

in Phase 1, der Verneinung, verkennen so manche erfolgreichen Unternehmen, dass sich die Märkte wieder ändern. Wettbewerber kopieren das erfolgreiche Geschäftsmodell des eigenen Unternehmens, Kunden ändern ihre Bedürfnisse und es entwickeln sich neue Technologien. Der bisherige Kundennutzen verliert an Attraktivität, Kunden gehen verloren, Wettbewerber überholen die eigene Firma, der Auftragseingang bzw. Umsatz geht zurück und die Werte für die beiden Schlüsselfaktoren Rentabilität und Liquidität rutschen in gefährliche Bereiche.

Denn das Leben ist ein Auf und Ab und das gilt auch für Unternehmen als lebendige Organisationen. Krisen wird es immer geben, das "Stirb und werde" ist normal. Wenn wir einen hohen Reifegrad erlangt haben, können wir es schaffen, flexibel auf Krisen zu reagieren und besser und vielleicht auch schneller mit ihnen umzugehen. Bei genauer Betrachtung ist die Krisenkurve daher ein Kreislauf. Nur wer sich kontinuierlich mit dem sich immer wieder ändernden Markt, dem Kundennutzen und seinen Finanzen beschäftigt, kann nachhaltig erfolgreich sein. Der betriebswirtschaftliche Fokus liegt auf Kundennutzen

und Innovation. Und nur dieser Erfolg ermöglicht es, dass Arbeitsplätze gesichert sind und die Gesellschafter gerne ihr Kapital im Unternehmen lassen.

Wer es schafft, dass sein Unternehmen nicht nur in Bezug auf Zahlen, Daten und Fakten, sondern auch innerlich in Unternehmens-, Team- und Selbstführung wächst, wird diesen Kreislauf kompetent meistern. Dazu gehören Flexibilität, die Haltung einer lernenden Organisation und das Abholen bzw. Mitnehmen der Mitarbeiter. Wenn wir so ausgerichtet sind, dann kann die nächste Krise kommen. ■

Die Autoren

Susanne Nickel

Rechtsanwältin, Managementberaterin, Wirtschaftsmediatorin, Experte für Change 4.0 und innovative Leadership
change@susannenickel.com



Dr. Marcus Disselkamp

Experte für Unternehmensstrategien in Zeiten des digitalen Wandels
marcus@disselkamp.com



ANZEIGE



Online-Seminar
(inklusive
Insights-
Test)

Performance-Booster

Selbst- und Teamführung im Zeitalter des "New Normal"

CETPM[®]
your campus of excellence.

23.11. - 14.12.2020 | 21.01. - 12.02.2021 | 16.04. - 07.05.2021 | jeweils 4 Module