

# REPORT

© Winter 2012

Erfolgreicher Scheitern:

## Leadership in Krisen

In der Vergangenheit bestand Krisenmanagement aus zwei Phasen: Notfallversorgung einschließlich des Gewinnens von Zeit und das Einleiten schnell wirkender Maßnahmen wie verstärkte Kostenkontrollen, Restrukturierungen und sonstige Einschnitte.

Leader stehen dabei unter enormem Druck. Das Umfeld erwartet, auf entstandene Ängste und Unsicherheiten mit fester Hand und Entschlossenheit zu reagieren. Das bedeutet nicht selten, in diesem Augenblick das, was man weiß, zu übertreiben und das, was man nicht weiß, zu untertreiben oder ganz wegzulassen. Der Rückgriff auf Bewährtes vermittelt den Eindruck wieder zunehmender Normalität und Stabilität.

### Ein- oder zweimaschiges Lernen?

Genau genommen besteht jetzt das Risiko, den Zustand herstellen zu wollen, der **vor** der Krise bestand. Man reagiert im Sinne eines sog. einmaschigen Lernens, eher wie ein Thermostat, der bei Temperaturschwankungen eine Heizung so lange hochfährt oder drosselt, bis die alte Wunschtemperatur wieder erreicht ist. Die Frage nach der eigentlichen Ursache bleibt möglicherweise ausgeklammert; die Konzentration auf die Wiederherstellung von Mehrdesselben verhindert zweimaschiges Lernen bzw. systemische Veränderungen.

Das ist schade. Denn Krisen, zur Abwechslung einmal positiv betrachtet, bedeuten auch, dass Tabus oder der überkommene Status quo in Frage gestellt werden können ohne gleich als Unruhestifter oder Nestbeschmutzer zu gelten. Selbstzufriedenheit, Selbstherrlichkeit, Satttheit nehmen ab, der Raum für Widerstand gegen Veränderungen wird kleiner. Akteure, die bis vor kurzem den Stillstand noch zur Tugend erklärt hatten, fangen an, sich zu bewegen.

### Kurz und bündig:

Krisen sind die Vorboten einer „neuen Normalität“ und im Idealfall eine Plattform für das Entstehen von Besserem.

Gefragt dabei ist eine andere Art von Leadership:

- Veränderungen anschieben
- Ungleichgewichte managen
- Leadership auf allen Ebenen

Eine vorschnelle Flucht in die „alte“ Normalität unterbleibt.

Ein geschwächtes Immunsystem bzw. Beharrungsvermögen hat vorübergehend durchaus seine Vorteile. Sie gilt es zu nutzen:

## Veränderungen und Anpassungen anschieben

Gemeint ist damit das Umpolen von Beunruhigung auf „kreative Unruhe“, was nicht identisch ist mit der bereits angesprochenen vorschnellen Flucht in die Normalität:

- Gefragt sind Mitstreiter, nicht Mitläufer, die in blinder Loyalität verharren.
- Am Start steht die Veränderung von scheinbar Belanglosem mit hoher Symbolkraft, d.h. Kleinigkeiten, deren Modifikation leicht und schnell zu bewerkstelligen ist.
- Dabei lässt sich zurückgreifen auf überfällige Initiativen, die bisher Opfer eines Innovationsstaus waren und liegengeblieben sind.
- Auch kleine Erfolge werden in dieser Phase verstärkt; es wächst die Überzeugung, etwas bewegen können („Selbstwirksamkeitsüberzeugung“).
- Aktuelles und unmittelbar Notwendiges wird nicht nur angepasst und aufgearbeitet, sondern es geht auch darum, sich auf die Zukunft, auf die „next practices“ auszurichten.
- Mitarbeiter werden bewusst dabei unterstützt, mit anhaltender Unsicherheit und Unkontrollierbarem zunehmend zurechtzukommen.

**Fazit:** Statt an einer pompös verkündeten neu- und großartigen Strategie zu arbeiten, werden viele kleine Experimente auf allen Ebenen auf den Weg gebracht.

## Ungleichgewichte managen

Veränderungen passieren nicht ohne Systemdruck, ohne ein Klima der Dringlichkeit („sense of urgency“). Aber: Zu hoher Druck provoziert aktiven oder passiven Widerstand.

Das Managen kreativer Unruhe heißt jetzt, dass das Licht am Ende des Tunnels sichtbar bleibt – trotz Chaos, Aufgeregtheit und Durcheinander, die vorübergehend unausweichlich sind. Perfektionisten lernen dabei, eine gewisse Fehlerfreundlichkeit zu entwickeln, denn ansonsten würden sie scheitern.

Es gilt, im Hintergrund ständig den Pulsschlag des Geschehens zu messen: Zu wenig Druck bedeutet, dass unangenehme Fragen nicht gestellt, Entscheidungen nicht getroffen und die Komfortzone nicht verlassen werden. Bei zu hohem Druck riskiert die Organisation eine Kernschmelze; ein abfallender Energielevel löst u.U. Resignation und Erschöpfung aus.

### Unterstützend wirken

- das Überprüfen und Entregeln von Abläufen
- das Ermutigen zum „kleinen Dienstweg“ und zur vorübergehender Improvisation
- das Stärken der internen Kommunikation, speziell das Durchlässigmachen evtl. Silos
- das Entpersönlichen von Konflikten, d.h., Beziehungskonflikte werden eingedampft auf das, was an Sach- und Interessensdifferenzen nicht selten dahintersteht.

**Fazit:** Auch kleine Erfolge werden systematisch verstärkt und publik gemacht, um die Überzeugung zu stützen, auf dem richtigen Weg zu sein und dort aus eigener Kraft auch voranzukommen.

## Leadership auf allen Ebenen

Wesentliche Veränderungen im Unternehmen beruhen entgegen einer noch gelegentlichen Annahme nicht auf einem Geniestreich, auf einem beherzten Durchschlagen des gordischen Knotens durch einen heroischen Führer. Eher sind sie die Summe vieler kleinerer und größerer Anpassungen und Umstellungen auf allen Ebenen. Viel Kleinteiliges führt letztlich zu einem Durchbruch, also zu etwas, was sich im Nachhinein dann durchaus als „big bang“ verkaufen lässt.

Voraussetzung dafür ist, dass Leadership auf allen Ebenen stattfindet; Passivität, erlernte Hilflosigkeit und ein angepasstes Warten auf Entscheidungen von „oben“ gehören zunehmend der Vergangenheit an.

Andererseits bedingt das, dass sich auf Seiten der Führungskräfte, die seit Jahren bei Mitarbeiter-Befragungen schlecht abschneiden, einiges ändert. Ignoranz, Informationszurückhaltung, „micromanaging“, sinnlose Machtdemonstrationen und ähnliche Allüren passen nicht mehr ins Bild.

**Fazit:** Die kollektive Intelligenz wird aktiviert. Eine evtl. vorhandene einseitige Problem- und Analyseorientierung verschiebt sich in Richtung Lösungen. Open Innovation, „gemischte Teams“ und andere Formen kognitiver Diversität gewinnen an Boden.

Wie auch immer: Krisen sind interessant. Über die Hälfte der gegenwärtigen FORTUNE 500-Unternehmen wurden einstmals in Zeiten des Niedergangs gegründet, darunter General Motors, AT & T, Disney und MTV. Das Unkonventionelle wurde immer schnell zur Konvention. Die mancherorts beklagte „neue Normalität“ ist längst angekommen und einfach nur noch normal.

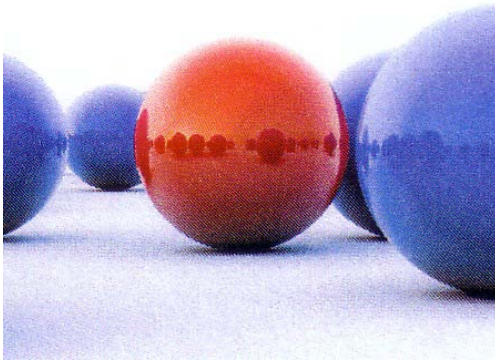
Wenn Sie das angesprochene Thema interessiert und Sie in Ihrem Haus etwas unternehmen wollen, sprechen Sie uns an. Ihr Partner:  
Rolf Rüttinger

**protalent**★  
TALENT MANAGEMENT PARTNERS  
Kirchplatz 9A, D-82049 Pullach  
TELEFON +49.89 74443849, Telefax +49.89 7934360  
E-Mail: [info@protalent-partners.de](mailto:info@protalent-partners.de) • [www.protalent-partners.de](http://www.protalent-partners.de)

... ORGANIZING TALENT EFFECTIVELY

# ... Organizing Talent Effectively: **protalent**<sup>★</sup>

Talent Management Partners



## Die Organisation als Talent-Magnet

Umgesetzte Business-Strategien sind tief verwurzelt mit der Fähigkeit eines Unternehmens, „key talent“ zu gewinnen, zu entwickeln, zu vervielfältigen und zu binden.

Talent Management (TM) schafft dadurch den nachhaltigsten und gleichzeitig den am schwierigsten zu kopierenden Wettbewerbsvorteil. Das zusammen mit Ihnen anzugehen, ist die Mission von **protalent**.

## Competencies

Unsere Expertise erstreckt sich über folgende Kompetenzfelder:

- ★ Strategisches Talent Management („Talent-Report“, Vernetzung der Strategieumsetzung mit dem „Personalgeschäft“)
- ★ Leadership & Management Development (u.a. Talent Pools, 360-Grad-Feedback)
- ★ Multiplying Talent (Vernetzung von Wissens- und Talent Management)
- ★ Cognitive Diversity (u.a. Organisation von „gemischten Teams“)
- ★ Creative Climate (u.a. KEYS<sup>®</sup>-Analyse)
- ★ Engagement („Engagement-Barometer“)
- ★ Cultural Intelligence Development (u.a. CQ-online-assessment)

## Kooperationspartner

CCL Center for Creative Leadership (USA)  
CQC Cultural Intelligence Center (USA)  
MRG Management Research Group (USA)  
NTMN New Talent Management Network (USA)

## Buchveröffentlichungen

Rolf Rüttinger:

- Organizing Talent, Hamburg 2008
- Talent Management, 2. Aufl., Hamburg 2010
- Neue Normalität, Hamburg 2012

## Kontakt

protalent Talent Management Partners  
Kirchplatz 9a, D-82049 Pullach i. Isartal

Tel.: +49 (0)89 74443849

Fax: +49 (0)89 7934360

E-Mail: [info@protalent-partners.de](mailto:info@protalent-partners.de)  
[www.protalent-partners.de](http://www.protalent-partners.de)

Ihr Ansprechpartner:

Rolf Rüttinger, Managing Partner