



Am Nullpunkt: Führen in der Krise

Krisen fungieren in der Moderne als Katalysator der Unternehmensentwicklung. HR bekommt in einem Umfeld mit einer wachsenden Zahl an Gestaltungsoptionen eine noch weitreichendere Bedeutung.

■ Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Krise? Welche Krise?

Ein grosses Verlagshaus agiert seit vielen Jahren sehr erfolgreich am Markt. Bereits früh hatte das Unternehmen auf Online-Angebote umgestellt. Die hervorragende Reputation des Hauses, ein hoher Marktanteil, viele vertraglich gebundene Kunden und eine grosse Anzahl an renommierten Autoren erzeugen eine ausgesprochen komfortable Einnahmesituation, die in der Zeit Corona noch weiter ausgebaut werden konnte. «Krise? Welche Krise?», könnte man fragen. Aber in der Tat, das Unternehmen steckt in der Krise. «In diesem Moment könnte irgendein Garagen-Start-up an einem Geschäftsmodell arbeiten, welches das unsrige in Nullkommanichts pulverisiert», berichtete jüngst einer der Geschäftsführer. Hintergrund ist zum einen, dass sich das Leseverhalten grundlegend verändert. Statt umfangreicher Fachartikel werden kurze Abstracts bevorzugt. Es wird insgesamt weniger gelesen. Noch stärker bedroht sind aber die Autorenleistungen sowie deren Vermarktungsprozess. Der Auftritt von ChatGPT lässt erahnen, dass demnächst Fachartikel

automatisiert entstehen könnten. Damit wird die Axt an die Wurzel des jahrzehntlang erfolgreichen Geschäftsmodells gelegt, woran auch die aktuellen Unzulänglichkeiten der Bots in Form von «KI-Quatsch» und «Datenhalluzinationen» nichts ändern (Sascha Lobo). Hatte nicht vor vielen Jahren Brockhaus viel zu entspannt und überheblich auf Wikipedia reagiert und verschwand dann sehr schnell vom Markt?

Unsicherheit und Wendepunkt

Das Wort Krise oder Krisis leitet sich aus dem Griechischen ab und bedeutet «Unsicherheit», «bedenkliche Lage» und «Zuspitzung». Es steht aber auch für «Entscheidung», «Wendepunkt», «Nullpunkt». Dieses Bedeutungsspektrum existiert nicht ohne Grund. So wies doch bereits der antike Philosoph Epiktet (gestorben um 138 n.Chr.) darauf hin, dass uns nicht die Dinge an sich beunruhigen, sondern unsere Meinung über die Dinge. Also «bedenkliche Lage» und/oder «Wendepunkt»? Die Geschichte ist geprägt von beidem und damit verbunden mit

Leid, Verletzlichkeit und Zerstörung. Ebenso aber auch mit der Nutzung neuer Potenziale, grossen Entdeckungen und disruptiven Fortschritten. Nicht selten war die Zerstörung von Altem die Voraussetzung für das Neue. Im gesamten Leben und damit auch im unternehmerischen Kontext wäre es fatal, die im Krisenbegriff gegebene Perspektivenvielfalt zu übersehen. Genau dies jedoch geschieht nicht selten, z.B. wenn

- die mit der Krise verbundene kritische Realität gelehrt wird,
- hektischer und druckvoller Aktionismus entsteht,
- das Alte/Bestehende abgewertet und nur das Neue gewürdigt wird,
- aus Angst keine Entscheidungen getroffen werden,
- aus Angst keine ehrlichen Austauschprozesse möglich sind,
- Mitarbeitende kritisiert werden, wenn sie einen ungewöhnlichen Gedanken äussern,
- das operative Tagesgeschäft alles dominiert,
- niemandem wehgetan werden soll,
- es an strategischer Kompetenz sowie Transformations- und Innovationskompetenz mangelt,
- ...

Man könnte diese Phänomene auch so zusammenfassen, dass es an Offenheit und Wahrnehmungsfähigkeit mangelt. Führen in der Krise bedeutet nämlich nicht nur, Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln, Gelassenheit auszustrahlen und Mitarbeitenden Rückhalt zu bieten. Führen in der Krise heisst auch – und das ist ebenfalls eine sehr hohe Anforderung –, Unsicherheit zuzulassen und sogar aktiv aufzusuchen. Denn nur hier liegen neue Potenziale und neue Chancen. Aufmerksamkeit und Wahrnehmung schärfen. Neugier statt Druck und Angst.

Glückliche Zufälle

Wenn glückliche Zufälle genutzt werden, nennen wir das Serendipität. Serendipität bedeutet aktives Glück, ein Glück, das spontan gestaltet wird. Das Gegenteil ist das passive Glück, das ich übersehe (der Geldschein auf dem Boden) oder nicht wirklich gestalte (das unverhoffte Erbe, das ich nur konsumiere und dann weg ist). Bei der Serendipität geht es um das bewusste Schauen auf das Unerwartete.





Auf Aussagen oder Ereignisse, die Chancen bieten.

Führungskräfte können dafür den Boden bereiten, sozusagen säen, z.B. indem sie bewusst aus Routinen ausbrechen, um neue Konstellationen wahrscheinlicher zu machen. Dafür braucht es den Mut zur Ineffizienz. Im Privaten bedeutet dies, etwas zu tun, was ich noch nie gemacht habe, wie z.B. für eine bestimmte Zeit ins Ausland zu ziehen. Im Beruflichen ist es die aktive und uneigennützig Unterstützung über Abteilungsgrenzen hinweg. Oder gemeinsames Job-Crafting, welches bedeutet, dass Angestellte eine Veränderung ihres Jobs selbst anpacken und dabei Interessen, Vorlieben und Leidenschaften in Übereinstimmung bringen. Auf einer strategischen Flughöhe macht sich das eingangs genannte Verlagshaus nun auf in die Welt, um Ideen zu sammeln, nach Tel Aviv und die USA. Der parallel laufende Transformationsprozess in der IT wird nach Massgabe der «gewaltfreien Kommunikation» (Marshall B. Rosenberg) gestaltet, ein Ansatz, der auf Kooperation und Kreativität ausgerichtet ist.

Gleichzeitig können Führungskräfte bestimmte Früchte aber auch sofort ernten, wenn sie den Blick offenhalten und das Unerwartete nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung betrachten: Der neue Prozess, der sich aus der Automatisierung ergibt, der neue Markt, in dem die Vertriebsmitarbeitenden tätig sind, die zufälligen Begegnungen in der

Kantine mit Kollegen oder Kolleginnen, die sie noch nicht kennen ... Solche Konstellationen erzeugen mit hoher Wahrscheinlichkeit Fenster, durch die sie hindurchsteigen können (nicht immer ist es ein Scheunentor, das bequem zu durchwandern ist): Eine Produktidee, ein Tipp oder Trick für das Tagesgeschäft, die Empfehlung an eine wichtige Person, die unterstützen kann ...

Das Fundament nutzen

Die Krise wird so zu einem Ausgangspunkt für das Neue zu einem Nullpunkt, zu einem Wendepunkt. Gleichzeitig kann es von entscheidendem Vorteil sein, wenn die intern bereits vorhandenen Fundamente dafür genutzt werden. Somit geht es in der Krise immer auch um die Würdigung des Vorhandenen. Die meisten Unternehmen leben von Erfolgen, deren Grundsteine in der Vergangenheit gelegt wurden. Das Bestehende finanziert das Komende. Somit gilt es, auch weiterhin produktiv und profitabel zu bleiben. Hierfür benötigen Führungskräfte Beharrlichkeit und den Mut zur Konsequenz, um die Kernkompetenzen zu sichern. Im traditionellen Kerngeschäft effizient zu sein und auf Profitabilität zu achten, schafft die Grundlage, um die Innovationen zu ermöglichen. So erzielt ein Versicherungsunternehmen einen Grossteil seiner Erträge immer noch mit sehr «klassischen» Produkten: der Kfz-Haftpflicht oder der Hausratversicherung. Obwohl nicht klar ist, wie lange diese Produkte in dieser Form noch geben wird (haftet beim autonomen Fahren der Fahrer/die

Fahrerin, wird in Zukunft weiterhin der gesamte Hausrat versichert oder nur einzelne Objekte?). Dennoch bilden Millionen von Policen in diesen Bereichen nach wie vor das Fundament des Unternehmens. Wenn in der Krise die dafür zuständigen Mitarbeitenden das Gefühl haben, in einem wenig innovativen Bereich tätig und damit «abgehängt» zu sein, steigert dies die ohnehin schon hohe Fluktuation, was die Krisenwahrnehmung weiter verschärft.

HR gestaltet Stabilität und Instabilität

In der Krise gerät die Rolle von HR und der internen HR-Business-Partner zur Nagelprobe. Entspricht HR einem Reparaturbetrieb, der vor allem reaktiv Hilfestellung und Unterstützungsleistungen zur Defizitbewältigung (Konflikte, mangelndes Führungkönnen etc.) bereitstellt, oder werden proaktive und strategiewirksame Funktionen der Unternehmensentwicklung abgerufen? Bedient HR lediglich isolierte Kernprozesse (Eintritt, Austritt, Vertragsänderung), oder ist es Teil der Unternehmensleitung? Geht es eher um neutrale Moderation oder darum, Takt- und Impulsgeber zu sein? Eine Rolle zu übernehmen, bedeutet zugleich Verantwortung als auch Entscheidungskompetenz zu haben.

Eine solche realisiert sich in der Krise erfolgswirksam, indem ...

1. HR Einfluss auf die Kultur und Identität des Unternehmens hat

Das Agieren unter Unsicherheit und Vielfalt bei gleichzeitiger Excellence im Be-



währten sollte bei Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen verinnerlicht sein.

→ Reine Routine und Stabilität sind eine Fiktion. Reine Innovation aber auch.

2. sich HR intensiv mit dem Geschäftsmodell auseinandersetzt

Den aktuellen Stand der Strategie, die Markt- und Rahmenbedingungen sowie die Funktionslogiken wirklich zu durchdringen, erfordert Akribie. Nur so können Entwicklungsprozesse im Bereich der PE/OE, aber auch die Kernprozesse fundiert gestaltet werden.

→ HR als generischer Dienstleister greift zu kurz.

3. HR den Mut hat, im Gremium der Geschäftsleitung dezidiert Impulse aus der eigenen Kompetenz heraus zu geben

HR hat mit seinem spezifischen Blick auch eine eigene Perspektive auf das Zwischenmenschliche. Ähnlich wie der Vertrieb an der Grenze zwischen innen und aussen. Von dort her dürfen Lücken,

Inkonsistenzen und Oberflächlichkeiten klar und auf Augenhöhe benannt werden.

→ HR als verwaltungsorientiertes «Personalbüro» ist antiquiert.

4. HR die Methodenkompetenz für neue Konstellationen, aber auch für Konsequenz einbringt

Die Balance aus Beweglichkeit (Offenheit für Neues) und Stabilität (Excellence und Produktivität) braucht unterschiedliche Ansätze (Erkundung und Kontrolle).

→ HR ohne sowohl breite als auch tiefe Kompetenzen (Mehrhändigkeit) war gestern.

Fazit

HR kann helfen, die Krise als Wendepunkt in eine zwar ungewisse, aber auch potenzialträchtige Zukunft zu betrachten. Als Nullpunkt, als Ausgangspunkt. Das ist eine strategische Aufgabe. HR bewegt sich dabei sowohl im Bereich der Stabilität als auch der Instabilität. HR begleitet damit Organisationsentwicklungsprozesse als Spiegel des individuellen Lebens.

Erfolgreich rekrutieren



Effizientes Bewerbermarketing und professionelle Bewerberinterviews

Die erfolgreiche Rekrutierung guter Kandidaten bei Stellen mit hohen Qualifikationsanforderungen gehört zu den Herausforderungen jedes Unternehmens. Daher sind ein professionelles Bewerbermarketing und wirksame Bewerberinterviews zukünftig matchentscheidend.

Bestellung: www.b-books.ch

AUTOREN



Dr. Tobias Heisig ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der CIRCLE2 GmbH. Als Berater beschäftigt er sich seit 1996 mit den Themen Leadership, Transformation und Sales.

Eigene Begrenzungen aus freiem Entschluss zu überwinden, nimmt dabei einen zentralen Stellenwert ein.



Dr. Alexander Wittwer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von CIRCLE2. Seit 25 Jahren begleitet er als Berater, Trainer und Coach Führungskräfte und Organisationen

darin, Veränderungs- und Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Das digitale KOMPETENZKAFFEE

Sie möchten einen unkomplizierten und unverbindlichen Austausch zu den Themen Kompetenz- und Performance-Management, 360°-Analysen, Future Skills, Werte und Kompetenzentwicklung?

Dann schauen Sie doch einfach rein ins **KOMPETENZKAFFEE** und nutzen Sie die ungezwungene Atmosphäre zum Fragen, Zuhören und Profitieren.

Termine und Details finden Sie unter www.kompetenzkaffee.ch



Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Stephan Bernhard

Redaktion Dave Husi

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Als digitale Publikation erhältlich unter:
www.weka-library.ch

Bildrechte www.iStockphoto.com

Bestell-Nr. NL9232

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2023

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Wenn möglich verwenden wir immer geschlechtsneutrale Bezeichnungen. Aus Platzgründen oder aufgrund einer besseren Lesbarkeit verwenden wir bei Texten nur eine Schreibweise.