



Foto: Imagesource

# Braucht Change Krisen – und wenn ja: welche?

RESILIENZ UND VERÄNDERUNG

„Kontrollierte“ Krisen sind ein beliebtes Element von Change-Ansätzen: Die Führungskräfte wollen eine Veränderung, und um das Bewusstsein der „Dringlichkeit“ auch bei den Mitarbeitern zu erzeugen, wird eine Krisensituation inszeniert. Ein Schuss, der oft nach hinten losgeht, meint Dr. Christof Schmitz. Im Artikel erklärt der Berater, warum nur echte Krisen zum Motor für positive Veränderung werden können.

**Preview:** ► Schönwetter-Ansätze: Warum traditionelles Change-Management nichts mit echten Krisenerfahrungen zu tun hat ► Gefährliche Inszenierungen: Warum es kontraproduktiv sein kann, bei den Mitarbeitern ein Gefühl der „Dringlichkeit“ für den Wandel erzeugen zu wollen ► Echter Wille zur Veränderung: Wie man jenseits von Furcht Veränderungsbereitschaft erzielt ► Keine echte Krise ohne Change: Was wirkliche Krisensituationen charakterisiert, warum echte Krisen immer Wandel mit sich bringen – aber nur unter bestimmten Bedingungen den Wandel zum Guten ► Vom Wert der Resilienz: Wie Krisen die Spreu vom Weizen trennen und so zu positiven Veränderungen führen können

■ Angesichts der Wirtschaftskrise sind sie wieder landauf, landab zu hören – Berater- und Manager-Bonmots à la „Krise bedeutet Gefahr und Chance zugleich“ oder „Ohne Krise keine Veränderung“. Krise und Wandel – das scheint seit jeher eine untrennbare Einheit zu sein. Indes: Kaum ein Manager, kaum ein Berater hat bisher echte Krisenerfahrungen gesammelt. Wenn Manager und Berater davon sprachen, dass richtiger Wandel „Krisen“ brauche, dann war damit traditionell etwas völlig

anderes gemeint als eine echte Krise, wie wir sie jetzt erleben. Gemeint war keine Situation, von der für alle Beteiligten völlig offen ist, wie lange sie andauern wird, was sie ihnen noch abverlangen und wohin sie führen wird. Gemeint war kein Zustand, in dem Veränderung durch äußere Umstände *diktiert* wird.

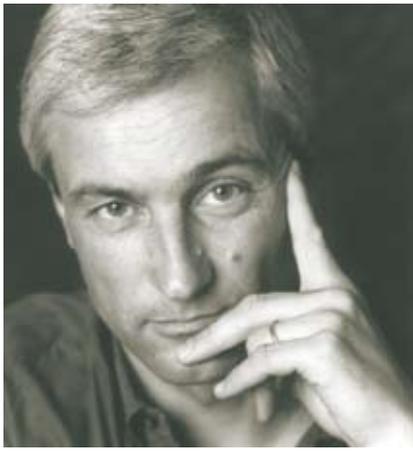
Was man unter „Krise“ verstand, war lediglich, dass ein ausreichender „Sense of Urgency“, ein Gefühl der Dringlichkeit, einziehen möge, damit auch der letzte Begriffsstützige kapieren möge, dass Veränderung angesagt ist. Klassische Change-Management-Konzepte wie das „Handbook for Revolutionaries“ betonen deshalb, dass im ersten Akt des Change-Dramas allen klar werden müsse, dass sich die Welt geändert hat und Wandel nicht zu vermeiden sei. Dafür kommt eine Krise gerade recht. Diese gilt es zu inszenieren.

#### **Wird Dringlichkeit inszeniert, erzeugt das oft Widerstand**

Solche „Shock and Awe“-Konzepte gehen davon aus, dass die Beteiligten kognitiv wie emotional nachvollziehen

müssen, dass Veränderungsbedarf besteht. Gleichzeitig implizieren die Konzepte aber, dass es jemanden gibt, der über der Krise steht: Einer oder einige geben die Richtung vor, der Schock betrifft die anderen. Einige sind wissend, die anderen sind zu „erschrecken“. Change-Management dient insofern zu nichts anderem, als Architekturen für das gezielte Schockieren zu schaffen und so das anschließende „freiwillige“ Mitmachen in die Wege zu leiten.

Konzepte dieser Art drohen dort auf Grund zu laufen, wo die Geschockten zu ahnen beginnen, dass sie manipuliert werden. Es sind daher potenzielle Widerstandskonzepte. Überdies gehen solche Ansätze davon aus, dass Menschen Veränderungen nicht wünschen. Das aber ist und bleibt eine Annahme. Natürlich gibt es individuelle gute Gründe, sich nicht zu verändern, Change kann nämlich manchmal tatsächlich das Leben verschlechtern. Und natürlich fällt es nicht leicht, Gewohnheiten aufzugeben. Auch täuschen wir uns alle gerne über den Zusammenhang zwischen dem, was wir tun, und guter Performance – und sehen daher manchmal zu Unrecht wenig Anlass für Veränderung.



**Der Autor:** Dr. Christof Schmitz, Inhaber des Coaching- und Consultingunternehmens Corporate Pragmatics in Zürich, ist spezialisiert auf die Beratung von Führungskräften in den Bereichen Veränderungsmanagement und Wissensmanagement. Er bietet außerdem Trainings zu diesen Feldern an. Kontakt: c.schmitz@corprag.ch

Aber mangelnde Change-Bereitschaft muss gar nicht immer am Einzelnen liegen. Auch Organisationen tun viel dafür, dass Menschen nicht auf Veränderung erpicht sind: Unternehmen bemühen sich intensiv um das Commitment ihrer Angestellten zu den jeweils bestehenden Verhältnissen. Und sie entwickeln mit viel Kraft Routinen für ihr Alltagsgeschäft. All das steht quer zu den Anforderungen des Wandels.

### Wer Veränderungsbereitschaft will, muss die Unzufriedenen abholen

Die Alternative zu „Shock and Awe“ besteht darin, gewollten Change darauf aufzubauen, dass man diejenigen im Unternehmen gezielt abholt, die trotz allem mit den bestehenden Verhältnissen unzufrieden sind, und dass man auf deren positives Feedback hinsichtlich des Veränderungsvorhabens setzt. Von positivem Feedback sprechen wir dann, wenn diejenigen, die das Change-Vorhaben vorantreiben, spüren, selbst davon zu profitieren. Wenn sie Unterstützung erfahren, Erfolge und Lerneffekte bei sich bemerken und das Gefühl haben, dass sich für sie etwas verbessert. Gelingt es nicht, das Potenzial der Unzufriedenen zu aktivieren, ist es äußerst fraglich, ob der angepeilte Change überhaupt Sinn hat.

Typischerweise ist Unzufriedenheit ungleich über die Organisation verteilt. Übertragen aus der Innovationsforschung kann man davon ausgehen, dass es eine so genannte „Change-Avantgarde“ gibt, die rasch und freudig auf Wandel aufspringt. Die so genannten frühen Nachahmer werden relativ rasch folgen. Dann gibt es „Zaungäste“, die zögerlicher sind und bei denen es mehr Arbeit bedarf, sie zu gewinnen. Bei den „Skeptikern und Kritikern“ ist womöglich gar nichts zu holen. Die beiden ersten Kate-

gorien bilden gemeinhin die „Reformkoalition“. Was wesentlich für das Gelingen des Change-Vorhabens sein wird, ist die Zusammensetzung und das Verhalten der Reformkoalition.

In vielen Bereichen, etwa in der Mode oder in sozialen Bewegungen, verwendet man Begriffe wie Momentum, Schneeballeffekt, Kipp-Punkt oder Infizierung zur Beschreibung von solchen Durchsetzungsbewegungen. Man meint damit Entwicklungen, die sich langsam und schrittweise entfalten, immer größer werden, bis sie schließlich – sich zunehmend beschleunigend – einen eigentlichen Umschwung herbeiführen. Diese Entwicklungen entfalten eine sich selbst verstärkende Dynamik, die auf dem positiven Feedback beruht.

### Echte Krisen legen Essenzielles frei

Change geht also auch ohne inszeniertes Krisengefühl, ohne „Shock and Awe“. Gibt es dennoch einen Zusammenhang von Krise und Change? Ja, aber einen anderen, als zunächst vermutet: Krisen haben es an sich, dass sie Essenzielles freilegen. Ein drastisches Beispiel aus einem der Wirtschaft ferneren Bereich mag das demonstrieren. Das Drama spielte sich im Sommer 1985 in den peruanischen Anden ab: Als die englischen Kletterer Joe Simpson und Simon Yates versuchten, den über 6.356 Meter hohen Siula Grande zu bezwingen, gerieten sie in einen Schneesturm. Simpson stürzte kurz unterhalb des Gipfels ab und brach sich ein Bein – ein Unfall, der in dieser Umgebung eigentlich das Todesurteil bedeutete. Doch sein Kletterpartner Yates verließ Simpson nicht, sondern half ihm, sich im Sturm durch die unbekannte Wand abzuseilen. Vergebens: Nach weiteren dramatischen Ereignissen stürzte Simpson in eine tiefe Gletscherspalte.

Sein Partner wählte ihn tot und kämpfte sich allein zurück zum Basislager.

Doch wie durch ein Wunder hatte Simpson den Sturz überlebt – und fand sich in einer schier ausweglosen Situation wieder: sein Bein schwer verletzt, seine Klettermöglichkeiten stark reduziert, der Weg nach oben aus der Spalte unmöglich. Was tun? Aufgeben? Simpson entschied sich dafür, nichts zu tun – und damit dem sicheren Tod ins Auge zu blicken –, sondern sich weiter nach unten, in die Tiefe der riesigen Spalte, abzuseilen. Vielleicht gäbe es dort einen Ausweg. Simpson hatte Glück: Tatsächlich wies ihm, als er fast das Ende des Seils erreicht hatte, ein Lichtstrahl einen Weg zu einem zusätzlichen Ausgang, den er glücklich hochklettern konnte. In mehrtägiger Anstrengung robbte er dann – zunehmend ausgezehrt, geschwächt und halluzinierend – über den gefährlichen Gletscher Richtung Basislager. Er erreichte es gerade noch rechtzeitig, bevor sein Kletterpartner das einsame Tal verließ.

### Durch Resilienz gestärkt aus Krisen hervorgehen

Der Fall Simpson vereint alle Momente einer echten Krise: extreme Bedrängnis, höchste Gefahr, scheinbare Aussichtslosigkeit bzw. absolute Ungewissheit über den Ausgang. Nichts garantierte Simpson, dass er unten in der Gletscherspalte einen Ausweg finden würde. Und das wusste er: Er knüpfte vor dem Abseilen keinen Knoten ins Seilende, so dass er, wenn er keinen Ausweg gefunden hätte, frei ins Nichts gestürzt wäre ...

Joe Simpson ging gewandelt aus der Krise hervor. Zwar hatte er einen körperlichen Preis zu zahlen und musste mehrere Operationen über sich ergehen lassen, doch irgendwann konnte er wieder klettern. Und vor allem hat er neue Stärken an sich entdeckt. Er hat sich gewandelt, indem er entdeckte, was in ihm steckte. Was Simpson gerettet hat, war seine große Erfahrung als Kletterer, seine körperliche Leistungsfähigkeit sowie seine psychische Widerstandsfähigkeit – modern Resilienz genannt. Seine Erfahrung sagte ihm, dass Gletscherspalten oftmals nicht nur nach oben hin offen sind, sondern weiter unten zusätzliche Öffnungen haben können. Seine Leistungsfähigkeit ließ ihn trotz schwerer Beinverletzung, großer Schmerzen und zehrender Anstrengungen aktiv bleiben. Und seine psychische

Widerstandsfähigkeit ließ ihn handeln und Entscheidungen treffen, wo viele andere aufgegeben hätten.

### Krisen können positive Qualitäten mobilisieren

Das Besondere an einer Krise ist nicht nur ihr ungewisser Ausgang, sondern auch, dass man im Krisengeschehen nicht weiß, welche bislang gültigen Annahmen und Erwartungen noch zutreffen bzw. welche einem weiterhelfen können. Das schält sich erst in der Krise heraus. In Krisen gilt es, nach neuen Mustern zu suchen. Krisen erfordern Probehandeln unter völlig unsicheren und im Ausgang offenen Bedingungen. Sie bringen zutage, was unter Stress-Bedingungen bestehen bleibt bzw. was sich vielleicht dann erst entfaltet.

Als einzelne Menschen, die wir durch Krisen gegangen sind, kennen wir dieses Phänomen. Bei allen Schwierigkeiten, bei allen Schmerzen, die eine (gelungen bewältigte) Krise uns zugefügt haben mag, ist uns auch klarer geworden, was uns wichtig ist, wofür wir stehen. Und wir waren vielleicht positiv überrascht, welche Ressourcen wir mobilisieren und welche Kräfte und Qualitäten wir entdecken konnten. Ähnliches können wir bei Unternehmen beobachten. Auch hier gibt es solche, die sich verlieren,

und solche, die gestärkt aus der Krise auftauchen.

Krisen sind Stresstests. 9/11, der Tag des Anschlags auf das World Trade Center, und seine Folgen waren ein besonders drastischer Stresstest – auch für Unternehmen. Durchlitten haben ihn z.B. die US-Fluglinien, eine Branche mit ohnehin knappen Ressourcen. Wie Forschungen zeigen, waren erstens finanzielle Reserven, zweitens ein funktionierendes Geschäftsmodell sowie drittens die „Relational Reserves“ entscheidend, um aus diesem „Stresstest“ erfolgreich hervorzugehen. Die beiden ersten Faktoren erscheinen unmittelbar plausibel. Was aber meint „Relational Reserves“? Der Begriff bezieht sich auf die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Beschäftigten, d.h. auf die im Unternehmen vorhandenen Niveaus wechselseitiger sozialer, emotionaler und moralischer Unterstützung sowie auf die Möglichkeiten, Wissen zu teilen, Ziele gemeinsam zu verfolgen und sich in anspruchsvollen Situationen gut koordinieren zu können.

### „Krisengewinner“ bringen Potenziale mit, die anderen fehlen

Nur zwei der zehn größten US-Fluglinien haben nach 9/11 keine Entlassungen getätigt – Southwest und Alaska. Diese

beiden Unternehmen waren zudem diejenigen, die sich am besten wieder erholten. Beides sind Unternehmen, die stark auf ihre Mitarbeiter setzen. Ein direkter Vergleich zwischen Southwest und United Airlines (die beide infolge ihres Fokus auf Kurzstreckenflüge der Krise besonders ausgesetzt waren), macht den Unterschied besonders deutlich: Während Southwest sich unmittelbar für seine Mitarbeiter und gegen Entlassungen aussprach – auch wenn das finanzielle Einbußen bedeuten würde –, wollte das Management der United Airlines die Krise dazu nutzen, eine Reihe einschneidender Sparmaßnahmen gegen das Personal durchzusetzen, an denen es bislang gescheitert war. Diese Instrumentalisierung der Krise zu Lasten der Beschäftigten führte zu heftigen Konflikten, damit zu einer weiteren Erschütterung der „Relational Reserves“ – und 2002 zur Abberufung des Managements als Folge des Vertrauensverlustes.

In Krisen trennt sich die Spreu vom Weizen oder, prosaischer ausgedrückt: Qualität weist sich aus. Hinweise auf wichtige Unterscheidungsmerkmale gewinnen wir aus der Resilienz-Forschung, die untersucht, was diejenigen, die sich auch bei schweren Schlägen immer wieder aufrappeln können, von jenen unterscheidet, die liegen bleiben. Sie identifiziert für Personen ebenso wie für Gruppen und Organisationen Faktoren, die höhere Widerstandsfähigkeit ausmachen. Resiliente Organisationen verfügen über folgende Eigenschaften:

- ▶ Sie haben Mitarbeiter, Teams und Führungskräfte, die fähig sind, auch unangenehme Realitäten zu sehen, zu akzeptieren und anzupacken.
- ▶ Sie sind fähig, den Menschen Bedeutung für ihre Arbeit zu vermitteln.
- ▶ Ihr Wertesystem dient als Halt in schwierigen Situationen.
- ▶ Sie sind fähig, zu improvisieren und alle Ressourcen zur Problembewältigung einzusetzen.
- ▶ Das Überleben der Organisation wird trainiert, schon bevor es kritisch wird.

Höhere Resilienz macht Unternehmen nicht nur krisenfähiger. Sie macht sie auch fähig, sich in der Krise positiv zu verändern. Weil sich resiliente Organisationen besser adaptieren können, können sie besser sowohl mit dauerhaftem Wandel als auch mit echten Krisen, die per se Wandelsituationen sind, umgehen.

Dr. Christof Schmitz ■

## Resilienz-Test: Wie krisenfest sind Sie?

### Unsere Mitarbeiter

- ▶ Wir sind fähig, auch unangenehme Realitäten zu erkennen und zu akzeptieren.
- ▶ Wir kümmern uns aktiv um die Entwicklung der Fähigkeiten und des Wissens unserer Führungskräfte und Mitarbeiter.
- ▶ Unsere Mitarbeiter haben mehr als nur ausreichend Training und Erfahrung für die Arbeit, die sie zu verrichten haben.
- ▶ Wir ermutigen Führungskräfte wie Mitarbeiter, Analysen wie Lösungen zu hinterfragen und sich nicht mit Vereinfachungen zufriedenzugeben.

### Unser Personal

- ▶ Die Menschen bei uns besitzen die Fähigkeit, ihr Wissen immer wieder in neuer Weise einzusetzen.
- ▶ Die Menschen bei uns verfügen über ausreichend informelle Kontakte, die sie nutzen können, um Probleme zu lösen.
- ▶ Die Menschen hier sind fähig, sich auf andere zu verlassen.
- ▶ Unsere Kern-Werte sind klar, verbindlich und Bedeutung stiftend.

Wählen Sie eine einen Wert zwischen 0 und 10, wobei 0 „trifft nicht zu“ entspricht und 10 „trifft voll zu“. Addieren Sie die Punkte und teilen Sie sie durch 8. Unter 28 Punkte: Sie sind ein Krisenfall. Zwischen 29 und 59: Sie bewegen sich in einem moderaten Bereich. Über 60 Punkte: Sie können beruhigt in die nächste Krise gehen.

Quelle: Adaptiert und erweitert nach Sutcliff/Weick