Notbremse in Krisen

Den rechtzeitigen Absprung schaffen

Mai 2020

Nicht alle Krisen kommen wie die Corona-Krise schnell und plötzlich. In vielen Unternehmen und Branchen stellen sie sich über Jahre langsam und schleichend ein. So tückisch plötzliche Krisen auch sein mögen – sie haben im Vergleich zu schleichenden Krisen auch Vorteile: man nimmt sie sofort und eindeutig wahr und kann durch schnelles Handeln viel retten. Verpasst man aber den richtigen Zeitpunkt zum Einschreiten, ist manchmal nichts mehr zu machen.

Beim Hereinbrechen einer plötzlichen Krise müssen die Beteiligten erst einmal deren Schwere und ihre Auswirkungen realisieren. Die Emotionen schwanken dabei von Unglaube über Wut und Ärger hin zu Depression und Angst, die lähmend wirken kann. Kann man sich daraus nicht mehr befreien, unterbleiben oft wichtige Handlungen, die für die Überwindung der Krise notwendig sind. „Springt“ man zu spät, kann das das Aus bedeuten.

Trade Off

Berappelt man sich und beginnt wieder zu denken, stehen meist schon die nächsten Herausforderungen an. Oft müssen einschneidende Entscheidungen getroffen werden: für Mitarbeiter, Aktionäre, Lieferanten oder die eigene Karriere. Gerade Letzteres führt häufig dazu, dass Manager nicht oder zu zaghaft entscheiden. Die Gefahr, durch unbequeme Entscheidungen Flecken auf die bisher weiße Weste zu machen, lässt viele davor zurückschrekken. Solche Entscheidungen, sog. Trade Offs, sind aber fester Bestandteil einer sinnvollen Managerausbildung.

Wer zu spät kommt….

… den bestraft die Krise. Werden Entscheidungen zu spät getroffen, gibt es oft kein Zurück mehr. Die Folgen können fatal sein und die Auswirkungen kommen unausweichlich: Förderungen sind verloren, Verträge gekündigt, Mitarbeiter haben gekündigt oder zukünftige Auftragsoptionen sind bei der Konkurrenz. Was richtig gewesen wäre, weiß man meist erst hinterher. Umso mehr Mut und Entschlossenheit erfordern diese Entscheidungen. Nicht zu entscheiden oder Entscheidungen auszusitzen sind meist keine sinnvollen Optionen, weil sich die Dinge in der Dynamik der Krise von selbst weiterentwickeln. Dann kann man oft nur noch reagieren aber nicht mehr agieren.

Der Versuch den eigenen Kopf zu retten

Wer eine falsche Entscheidung trifft, ist kein schlechter Manager. Schon gar nicht in einer Krise. Diese Managerweisheit ist hinlänglich bekannt. Wer aber notwendige Entscheidungen nicht trifft hingegen schon. Stellt sich hinterher heraus, dass zu spät entschieden wurde, erfolgt von den Verantwortlichen dann oft der Versuch abzulenken, sich zu rechtfertigen oder andere Schuldige zu finden. Beispiele sind Politiker verschiedener Staaten, die das Corona-Virus entweder verharmlosten, das verspätete Einschreiten als richtig rechtfertigten oder andere Organisationen und Staaten wegen deren schlechter oder intransparenter Kommunikation verantwortlich machten. In ähnlicher Manier findet das auch in Unternehmen statt: die Krise wäre herbeigeredet worden, die Regierung habe alle im Unklaren gelassen oder die Bürokratie für die Fördergelder oder Kurzarbeit sei nicht bewältigbar.

Einen Tod muss man sterben

Wer Krisen bewältigen will, muss damit rechnen, Fehler zu machen und falsche Entscheidungen zu treffen. Auch unangenehme Entscheidungen müssen getroffen und verantwortet werden, denn erst recht in der Krise gilt: „Einem jeden recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.“ Einen Tod muss man sterben, d. h. man kann nicht alles gleichzeitig zum Positiven führen. Wer dies nicht will oder krampfhaft nach „Win-Win-Lösungen“ sucht, die es in Krisen häufig nicht gibt, sollte sich von externen Krisenmanagern beraten und begleiten lassen.

Glücklich ist, wer vergisst…

… was nicht mehr zu ändern ist. Hat man die Krise trotz später und zaghafter Entscheidungen mit einem blauen Auge überstanden, sollte man unbedingt für die Zukunft daraus lernen. Es geht nicht jedes Mal gut aus. Der geschäftsführende Gesellschafter des Nadelherstellers „Gustav Selter“ räumte im Buch „Mein größter Fehler“ ein, dass sein größter Fehler war, in einer schweren Krise nicht schnell genug gehandelt zu haben. Fast wäre sein Unternehmen dadurch pleite gewesen. Die Absage der olympischen Spiele 2020 erfolgte wegen der befürchteten wirtschaftlichen Schäden auch sehr spät. Sie war aber noch früh genug, um menschliche Opfer zu vermeiden.

© Dr. Günther Schöffner
www.schoeffner-partner.com kontakt@schoeffner-partner.com