



## Aktive Zukunftsgestaltung

### Der Paralysefalle entkommen

Juni 2020

Mittlerweile hat sich inmitten der Krise eine neue Normalität eingestellt. Viele Unternehmen sind aber immer noch im Krisenmodus, denn diese neue Normalität fordert viele wirtschaftlich heraus. Keiner weiß, wann die Krise vorbei ist und welche Schäden sie hinterlassen wird. Umso wichtiger ist es, jetzt die Zukunft aktiv zu gestalten. Doch viele Firmen sind wie gelähmt, sodass notwendige, zukunftsfördernde Maßnahmen unterbleiben.

Im Verlauf der Krise bestätigt sich wiederholt ein altes Beratersprichwort: „In Zeiten des Booms haben die Unternehmen für Verbesserungen keine Zeit, in Zeiten der Krise haben sie dafür kein Geld“. Ein falsches Sparen an investierter Zeit während eines Booms kommt über kurz oder lang teuer zu stehen, wie schon der Qualitäts-Vordenker William E. Deming vor vielen Jahrzehnten wusste: „Funny how we don't have the time to improve, but we have plenty of time to perform work inefficiently and to resolve the same problems over and over.“ Ein falsches Sparen während einer Krise kann einem Unternehmen entscheidende Zukunftschancen kosten.

Verständlicherweise müssen besonders in Krisenzeiten **sämtliche Ausgaben auf den Prüfstand**. Leider fallen diesen Sparmaßnahmen aber immer wieder Maßnahmen zum Opfer, die zur Sicherung einer prosperierenden Zukunft der Firmen essentiell wären. Die **Maßnahmen** werden **entweder sofort abgelehnt oder** es erfolgt ein zögerndes Abwarten, ein **ständiges Hinauszögern** oder Verschieben **der Entscheidung** darüber. Wie sie sieht das in Beispielen aus?

- Erweiterungsprojekte, die in Zeiten des Booms aus Kapazitätsgründen gestoppt wurden, bleiben „on hold“, obwohl sie zweifellos unabhängig vom Krisenverlauf absolut notwendig wären.
- Schon lange notwendige Innovations- oder Verbesserungsprojekte werden nicht gestartet.
- Zwingend nötige Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter werden nicht angegangen.

Ganz konkret äußert sich dies in der Praxis derart, dass, anstatt die Projekte umzusetzen, die Ausgaben für Berater und sonstige Externe eingefroren werden und Personal konsequent abgebaut oder in Kurzarbeit geschickt wird. Bei Unternehmen, die über keinerlei Finanzpolster verfügen, ist das verständlich. Bei Unternehmen mit hinreichenden Finanzreserven wird allerdings das Kostenargument oft nur vorgeschoben. **In Wirklichkeit** stecken in solchen Fällen **altbekannte Motive** dahinter, **die zu Widerständen gegen diese Veränderungsmaßnahmen** führen. Diese sind:

- **Angst** vor dem Neuen, da es die bisherige Stabilität und Bequemlichkeit gefährdet,
- **Bewahrungstendenzen**, die Neues vermeiden, um sich für das Alte nicht schämen zu müssen,
- Fehlender Weitblick und **unzureichendes Verständnis** dafür, dass gerade Krisen Investitionen in Neues erfordern.

Der letzte Punkt tritt häufiger auf, wenn Unternehmen oder die Verantwortlichen noch wenig Krisenerfahrung haben. Ein solch „**antizyklisches**“ Verhalten des Investierens in schlechten Zeiten ist jedoch eine seit langem bekannte und oft praktizierte Maßnahme. „In der Krise müssen die Vertriebler nicht am Schreibtisch sitzen, um Kosten zu sparen, sondern im Flugzeug, um Aufträge zu holen!“ habe ich vor vielen Jahren in einem großen Konzern gelernt.

Die anderen beiden Punkte sind **typische Motive**, die regelmäßig **für Widerstände bei Veränderungsvorhaben** sorgen. Nach schweren Krisen sind die meisten Dinge nicht mehr wie zuvor und erfordern dementsprechende Veränderungen. Daher ist **Krisenbewältigung** im weitesten Sinne **nichts anderes als ein großes, weitreichendes Veränderungsvorhaben**. Daher ist auch hier essentiell, entstehende Widerstände wahrzunehmen, die dahinter liegenden Motive zu identifizieren und passende **Maßnahmen zur Überwindung der Widerstände einzuleiten**. In Krisenzeiten müssen Unternehmenslenker dies umso mehr tun, damit das Unternehmen **nicht paralyisiert** stecken bleibt und die Chancen für den Aufbruch verpasst. Das bedeutet, aktives Changemanagement unter größtmöglicher Beteiligung der Betroffenen zu betreiben und die **Veränderungsprozesse positiv zu gestalten**.