

Herr der Gezeiten

Ökonomische Zyklen erfordern eine neue Qualität innerer Stärke und Elastizität.



THORSTEN GERHARD

Egon Zehnder International, Stuttgart
thorsten.gerhard@ezi.net

HANNS GOEDEL

Egon Zehnder International, Hamburg
hanns.goedel@ezi.net

In immer schnellerer Abfolge sehen sich Unternehmen heute mit vielfältigen, komplexen Risiken und Turbulenzen wirtschaftlicher, politischer oder umweltbedingter Art konfrontiert. Krisenfest erweist sich unter derartigen Bedingungen nur, wer sich flexibel und schnell an die neuen Gegebenheiten anpassen kann, ohne die notwendigen Veränderungen als problematisch zu fürchten. Wichtigste Aufgabe der Unternehmensführung unter diesen veränderten Bedingungen: eine Kultur der Resilienz in der gesamten Organisation zu schaffen.

CHRIS GARDNER rennt. Er rennt, um pünktlich im Büro zu sein, er rennt, um seinen kleinen Sohn vom Kindergarten abzuholen. Er rennt, um ein wertvolles medizinisches Gerät, das ihm gestohlen wurde, wiederzubekommen, und er rennt, um rechtzeitig in der Schlange vorm Obdachlosenasyll anzustehen. Die authentische und anrührende Geschichte des afroamerikanischen Fondsmanagers und Millionärs Chris Gardner, der zuvor als kleiner Handelsvertreter durch eine Fehlinvestition alles verlor – Job, Frau und zuletzt sogar das Dach über dem Kopf –, ist mit Will Smith Oscar-verdächtig verfilmt worden („The Pursuit of Happyness“/„Das Streben nach Glück“). Gardner/Smith nimmt dieses in der US-Verfassung verbrieft Grundrecht ernst und nutzt die eine winzige Chance, die sich ihm bietet, obwohl er bis dahin einen Fehlschlag nach dem anderen zu verkraften hatte. Er beginnt unter schwierigsten Bedingungen ein unbezahltes Praktikum bei einer Fondsfirma, weil dem Besten von vielen Bewerbern ein Job winkt. Und er setzt sich schließlich durch.

Chris Gardner – der echte spielt übrigens eine kleine Rolle in dem Hollywoodstreifen – steht nicht nur für die Verwirklichung des amerikanischen Traums, sondern auch für eine innere und äußere Haltung: sich nicht entmutigen zu lassen, Widrigkeiten und Rückschläge einzustecken, ohne sich von ihnen niederstrecken zu lassen, auch unter schwierigsten Bedingungen Format zu zeigen und nach Wegen aus einer scheinbar hoffnungslosen Situation zu suchen.



„Die Tee-Zeremonie ist eine Verehrung des Unvollkommenen, sie ist ein zarter Versuch, etwas Mögliches zu vollenden in diesem Unmöglichen, das wir Leben nennen“, so Kakuzō Okakura in seinem „Buch vom Tee“. Anlass für die Meditation über das Leben gaben schon sehr früh die Teeschalen als wichtiger Bestandteil der Zeremonie. Von Künstlerhand geschaffen, glich keine der anderen. Als einzigartige Objekte wurden sie über Generationen vererbt und waren unersetzlich, auch dann, wenn sie zerbrachen. Kintsugi heißt die kunstvolle Technik, Risse mit Lack zu reparieren und mit Goldstaub zu überziehen. Ihr sind Objekte zu verdanken, die Sinnbild auch für eine Auffassung vom Menschen sind, der an einer Krise nicht zerbrechen muss und dessen Lebensweg Empathie entgegengebracht wird.

Teeschale, Edo Periode (1603–1868), glasierte Keramik (Izumo Ware), H: 5 cm, D: 13,5 cm. Sammlung des Museums DKM, Duisburg

Gefestigte Persönlichkeiten haben erfahren, dass sie es sind, die über ihr Schicksal bestimmen. Sie vertrauen nicht auf Glück oder Zufall, sondern nehmen die Dinge selbst in die Hand.

Psychologen würden Gardner eine resiliente Persönlichkeit attestieren. Was heißt das genau? Resilienz ist ursprünglich ein Begriff aus der Physik und bezeichnet die Eigenschaft bestimmter Werkstoffe oder Körper, trotz massiver äußerer Einwirkungen immer wieder in die ursprüngliche Form oder Ausgangslage zurückzukehren. Das ist zum Beispiel das Prinzip des Stehaufmännchens. Später wurde das Konzept in die Psychologie und Soziologie übernommen. Damit beschreiben Wissenschaftler das Phänomen, dass es manchen Menschen trotz Armut, Drogen und Gewalt in ihrer Jugend oder traumatischer Erfahrungen wie Flucht und Kriegsgefangenschaft gelingt, mentale Stärke zu entwickeln und später ein erfolgreiches Leben zu führen. Viele andere hingegen zerbrechen an solchen Bedingungen.

Inzwischen ist das Verständnis von Resilienz als Charaktereigenschaft deutlich erweitert worden. Dies ist mit der Erkenntnis verbunden, dass innere Robustheit immer von Vorteil ist und nicht nur in Extremsituationen. In jüngster Zeit etwa wird der Begriff zunehmend auf die Welt der Arbeit und der Unternehmen angewandt; gerade nach den Erfahrungen der Krise. Denn immer mehr Führungskräften und Organisationsexperten ist klar geworden, dass schwierige Zeiten und radikale Veränderungen des Umfeldes sowie der Rahmenbedingungen für Unternehmen und für die in ihnen tätigen Menschen keine einmaligen Ereignisse mehr darstellen, sondern immer häufiger und in immer kürzeren Abständen auftreten können. Es gilt also, die Organisationen und mit ihnen die Menschen mental so widerstandsfähig zu machen, dass sie solche Situationen nicht als Schock erleben, von dem sie sich nur schwer oder gar nicht mehr erholen. Vielmehr sollen sie derartigen Ereignissen aktiv und mit innerer Stärke begegnen.

Wie aber entwickeln Führungskräfte, Mitarbeiter und mit ihnen die Unternehmen eine Haltung der Resilienz? Um diese Frage zu beantworten, lohnt ein Blick auf die Ergebnisse der Resilienzforschung. In der modernen Persönlichkeitspsychologie weisen Menschen, die als besonders krisenfest auffallen, ganz typische Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen auf:

- Sie beschreiben sich selbst oft als ruhig, ausgeglichen und sorgenfrei. Sie geraten auch in Stresssituationen nicht so leicht aus der Fassung.
- Sie sind gesellig, selbstsicher, aktiv, gesprächig, energisch und haben eine positive Grundeinstellung. Solche Persönlichkeiten fühlen sich in Gruppen wohl, und sie lieben Anregungen.
- Sie sind offen für neue Erfahrungen, Erlebnisse und Eindrücke. Sie sind bereit, bestehende Normen kritisch zu hinterfragen und auf neuartige soziale, ethische und politische Wertvorstellungen einzugehen.
- Sie sind vertrauensvoll, kooperativ und weniger kompetitiv. Sie unterstützen andere und sind überzeugt, dass diese sich bei Bedarf ebenso hilfsbereit verhalten werden.
- Sie handeln organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, zuverlässig und überlegt.

Diese innere Grundausstattung ist sicherlich hilfreich bei der Bewältigung von schwierigen Situationen. Mindestens ebenso bedeutsam ist aber auch die ganz praktische Erfahrung, dass man widrige Umstände bereits erfolgreich gemeistert hat.

Resilienz ist also weniger eine Angelegenheit der Gene als eine erlernte Lebenslektion. Insgesamt haben derart gefestigte Persönlichkeiten erfahren, dass sie es sind, die über ihr Schicksal bestimmen. Sie vertrauen nicht auf Glück oder Zufall, sondern nehmen die Dinge selbst in die Hand. Und sie haben dabei ein realistisches Bild von ihren Fähigkeiten.

In Teams oder Gruppen entsteht Resilienz darüber hinaus vor allem dann, wenn es einen starken Zusammenhalt untereinander gibt und die Gruppenmitglieder einander vertrauen, sich gegenseitig respektieren und sich durch gemeinsame Werte auszeichnen. Resiliente Gruppen oder auch ganze Gesellschaften gehen etwa mit Katastrophen deutlich erfolgreicher um als nicht-resiliente. Übertragen auf die Bedingungen der Unternehmenswelt bedeutet das, dass Persönlichkeiten und Organisationen das Auf und Ab wirtschaftlicher Entwicklung und des Lebens nicht bejammern, sondern als

Die Vielzahl und Komplexität ökonomischer, politischer und umweltbedingter Risiken machen es erforderlich, die generelle Widerstandskraft und Regenerationsfähigkeit der Organisation zu stärken.

Faktum hinnehmen. Dabei bewerten sie diese Schwankungen sehr realistisch – weder zu negativ noch zu positiv – und entwickeln daraus ein Vorbereitet-Sein auf alle Eventualitäten. Probleme werden nicht verdrängt oder totgeschwiegen, sondern möglichst objektiv bewertet. Ein Weg, um gezielt die Vielfalt der Handlungsoptionen zu steigern, ist es, mögliche Zukunftsszenarien zu entwerfen und entsprechende Pläne zu entwickeln, wie Mitarbeiter, Abteilungen und schließlich die gesamte Organisation bei deren Eintritt jeweils reagieren wollen. Hilfreich kann dabei auch sein, verschiedene Erfahrungen und Kompetenzen zu bündeln und zu kombinieren.

Balance zwischen Plan und Improvisation

Robuste Persönlichkeiten und Organisationen halten gekonnt die Balance zwischen Regeln und Improvisation. Sie haben eigene Regeln, die ihnen einen Handlungsrahmen bieten, aber innerhalb dessen viel Freiraum zum Improvisieren, den sie auch nutzen. Diese Balance zwischen fest und lose erlaubt es ihnen, sich zufällig bietende Chancen zu ergreifen und sich veränderten Bedingungen schnell anzupassen.

Resiliente Persönlichkeiten und Organisationen lassen sich zudem auch unter schwierigsten Umständen nicht in eine passive Dulderrolle drängen, sondern behalten ihre Handlungsfähigkeit. Dabei helfen ihnen die Überzeugung, dass das eigene Tun einen Sinn hat, sowie klare Ziele und starke Werte. Diese Einstellung ist besonders oft im Mittelstand und in Unternehmen anzutreffen, in denen der Firmengründer oder seine Familie aktiv die Unternehmensgeschicke lenken. In Konzernen drückt sie sich oft im Stolz der Mitarbeiter auf eine lange Firmentradition aus.

Bisher haben allerdings viele Unternehmen Resilienz-faktoren wie Widerstandskraft, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit eher als Zufalls- und Nebenprodukte des im Hause spezifischen Führungsstils und/oder ihrer Organisationskultur entwickelt. Sicherlich, Risiken und für manches Unternehmen überraschende Entwicklungen haben das Wirtschaftsleben seit jeher geprägt. Doch

Vielzahl, Komplexität und immer schnellere Abfolge ökonomischer, politischer und umweltbedingter Risiken machen es erforderlich, die generelle Widerstandskraft und Regenerationsfähigkeit des Einzelnen und der Organisation zu stärken.

Die Luftfahrtbranche zum Beispiel ist in den vergangenen Jahren mehrfach von nicht vorhersehbaren Entwicklungen betroffen gewesen. Das Risiko, Ziel terroristischer Anschläge zu werden, hat sich seit dem 11. September 2001 noch einmal vervielfacht. Die Wirtschaftskrise 2008/09 hinterließ sowohl im Fracht- als auch im Personengeschäft der Airlines tiefe Spuren. Und kürzlich sorgten die Aschewolken aus einem isländischen Vulkan für tagelange Behinderungen des Flugverkehrs mit Folgekosten in dreistelliger Millionenhöhe. Davon betroffen sind wiederum auch die Reiseveranstalter. So wie in diesen Branchen stellt sich die Situation – mit anderen Vorzeichen – heute in vielen Industrien dar.

Es geht also um

- die Schaffung von Alternativen zur Erfüllung kritischer Aufgaben,
- ausreichende Ressourcen zur kreativen und angemessenen Reaktion auf krisenhafte Ereignisse und
- die rasche Reaktions- und Regenerationsfähigkeit in und nach einer Krisensituation.

Wichtig ist zudem, dass es im Unternehmen und besonders bei den Führungsverantwortlichen einen Konsens über die relevanten Herausforderungen gibt. Zudem muss schon vor Eintritt irgendeiner Krise oder auch nur von Problemen klar sein, wie und von wem die Reaktionen auf das Eintreten derartiger Ereignisse koordiniert werden. Auch sollte das Unternehmen so aufgestellt sein, dass Risiken verteilt sind. Vorsorge und Planung, Vertrauen und Kooperation, die Identifizierung der vorhandenen Mittel und Führungsstärke begünstigen dabei die Wirkkraft insgesamt.

Die gezielte Suche nach den genannten individuellen Charakteristika bei Führungskräften und die Analyse entsprechender Handlungsmuster in einzelnen Teams

und/oder der gesamten Organisation erlauben es, den Grad der Robustheit und Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens und seiner Führung detailliert zu analysieren. Durch entsprechende Maßnahmen müssen die erforderlichen Fähigkeiten auf individueller Ebene, auf Team- und Organisationslevel dann planvoll gefördert werden. Denn – und das ist die gute Nachricht – Resilienz ist erlernbar!

Einsatz am Krisenherd

Für Unternehmen und ihre Führung kommt neben Aufbau und Implementierung adäquater Reaktionsstrukturen in der Organisation besonders der Resilienzförderung bei Managern und Mitarbeitern große Bedeutung zu. Dabei geht es zunächst um die Identifizierung von Führungspersönlichkeiten mit jenen Charaktereigenschaften, die für besondere innere Widerstandskraft sprechen. Denn resiliente Top-Manager stärken ein Unternehmen in doppelter Hinsicht. Ihr Beispiel und Vorbild an innerer Gelassenheit und Tatkraft wird in schwierigen Situationen auch ihre Mitarbeiter beflügeln. Und zugleich handeln und entscheiden solche widerstandsfähigen Persönlichkeiten so vorausschauend und flexibel, dass das Unternehmen krisenhafte Entwicklungen antizipiert und nicht von ihnen überrollt wird.

Die Vielzahl und Komplexität der anstehenden Aufgaben und die entsprechenden Weichenstellungen sind allerdings kaum vom einsamen Helden oder auch einer Heldin auf dem Chefsessel zu lösen, sondern nur von einem starken, gut eingespielten Führungsteam. Dafür sprechen auch die schon erwähnten Ergebnisse aus der Resilienzforschung, nach denen der Rückhalt untereinander und die Gewissheit, in einer Gruppe nicht allein mit einem Berg von Problemen konfrontiert zu sein, schon für sich genommen Stabilitätsfaktoren darstellen. Zudem kann ein Team durch gute Aufgabenverteilung untereinander sehr viel schneller und effektiver arbeiten als der Einzelne. Gefragt ist also künftig weniger der charismatische Solist an der Firmenspitze, sondern der brillante und zugleich teamfähige Unternehmenslenker.

Aufsichtsräte sollten also verstärkt darauf achten, Manager mit einem so gearteten Persönlichkeitsprofil und relevanten Erfahrungen in Vorstandspositionen zu berufen. Zugleich gilt es, in den Unternehmen entsprechende Talente frühzeitig zu identifizieren und gezielt zu fördern – etwa durch zunehmend anspruchsvolle Aufgaben und durchaus auch durch Einsätze an den Krisenherden im Unternehmen.

Denn wer solche Aufgaben erfolgreich gelöst hat, stärkt die eigenen Bewältigungskompetenzen und bekommt ein Gefühl für die eigene innere Kraft. Der Vorbildcharakter eines im Auge des Sturms besonnenen und sicher agierenden Vorgesetzten dürfte eine starke Wirkung in alle Richtungen entfalten. Gerade von der Unternehmensspitze wirkt Resilienz top-down in das gesamte Unternehmen hinein. Nur ein Executive, der selbst Zuversicht ausstrahlt und mit Augenmaß agiert, wird auch seinen Mitarbeitern die nötige Tatkraft und den Mut vermitteln, nicht nur das Leben, sondern auch das Unternehmen selbst als Dauerbaustelle zu verstehen – ohne daran zu verzweifeln.

DIE AUTOREN

DR. THORSTEN GERHARD ist seit 2007 Berater im Stuttgarter Büro von Egon Zehnder International. Als Mitglied der globalen Industrial Practice leitet er die deutschen Aktivitäten im Energie- und Infrastruktur-Sektor. Darüber hinaus berät er in- und ausländische Unternehmen in den Segmenten Automotive, Maschinenbau und Prozess-Industrie.

DR. HANNS GOEDEL ist seit 2001 Berater im Hamburger Büro von Egon Zehnder International. Er berät in- und ausländische Unternehmen überwiegend bei kaufmännischen Positionen und in der Serviceindustrie. Seit 2009 leitet er das Hamburger Büro von Egon Zehnder International.