



ROOM TO MOVE
FUTURE.CULTURE.LEADERSHIP

KRISEN ALS CHANCE ZUM DURCHBRUCH

Ein hands-on approach zur Anti-Fragilität im Business.
Für Unternehmen, NGOs und andere komplexe Systeme

- ❖ Entscheidungen, die die Zukunft gestalten, müssen nicht zwingend als Reaktion auf eine Vergangenheit gefällt werden, die nicht oder nur unzureichend funktioniert hat.
- ❖ Krisen können von innen kraftvoll mit *passion & purpose* gemeistert werden.
- ❖ Unternehmen können sich in Krisen sogar komplett neu ordnen.
- ❖ Krise als Chance? Ja: Krisen sind das sprichwörtliche Sprungbrett auf eine höhere Stufe von Integrität, Bewusstheit und Performance.



Krisen finden in Systemen statt,

- ❖ wenn die Ressourcen den Anforderungen nicht mehr gerecht werden
- ❖ wenn dieser Mangel nicht rechtzeitig erkannt wird
- ❖ oder wenn darüber gelogen wird

Krisen entstehen aber nicht auf der Symptomebene. Anders ausgedrückt: Das, was wir wahrnehmen ist nicht die Krise, es sind ihre Auswirkungen. Boudewijn Vermeulen, der geniale Manager Trainer und Coach-Ausbilder, dem ich die Grundlagen für mein Verständnis von Coaching verdanke, hat das Bild eines Erdbebens genutzt, um Krisen zu verdeutlichen. Was sichtbar ist – die Zerstörungen an der Oberfläche – lässt zunächst keine sicheren Rückschlüsse auf die Ursachen zu, denn die sind unsichtbar und liegen verborgen tief unter der Erdoberfläche.

Das, was wir sehen ist also nicht das Problem. Systemwissenschaften und auch die Kognitive Psychologie kommen zu denselben Schlüssen. Dennoch verwenden Manager ihre Energie meist ausschließlich auf Probleme, die aus der Wahrnehmung und Interpretation sichtbarer Phänomene abgeleitet sind. Das ist nicht falsch, löst aber nur einen Teil des Problems. Und es führt zu einer Haltung, die vor allem reaktiv ist, anstatt aktiv zu sein. Diese Haltung ist heute quasi Standard bei Krisen in Unternehmen, in der Politik und - in Beziehungen.

Natürlich ist es im Falle eines Erdbebens wichtig, den angerichteten Schaden aufzuräumen und die Not zu lindern. Darin sind wir gut. **Reaktives Krisenmanagement bindet aber nicht nur Ressourcen und kostet viel Energie, sondern es schiebt die Krise häufig nur hinaus – mit dem Ergebnis, dass sie sich kurze Zeit später mit noch mehr Wucht wiederholt.**

Wenn die größten Schäden beseitigt sind oder auch nur die Fassade wieder strahlt, wird das Verhalten, das sie verursacht hat, meist fortgesetzt – freilich mit leicht veränderten Vorzeichen: Hier ein bisschen weg, da ein bisschen dazu und dann das Ganze noch mit dem Faktor x multipliziert ...

Wir kennen das alle im Unternehmen: ein paar personelle Verschiebungen, ein bisschen an der Struktur gefeilt und eine neue Richtlinie mit dem Versprechen, dass ab jetzt alles anders ist.

Krisen lassen sich aber nicht im Reparaturmodus meistern. Insbesondere, weil dieses Pflaster auflegen an den Möglichkeiten vorbeigeht, die jede Krise beinhaltet: Die Chance zur Verwandlung, zur Transformation. Denn es fehlt die Auseinandersetzung mit dem Kern des Problems, der eben nicht in den Symptomen, sondern in der Tiefe steckt.



Diese Erkenntnis ist schon die halbe Lösung, da sie einen Perspektiven- und Positionswechsel im Krisenmanagement ermöglicht: weg von der defensiven Idee – wie kann ich das Problem schnellstmöglich oder mit geringstmöglichem Schaden loswerden – hin zu einer neuen Haltung – wie kann ich die Krise als Chance zum Durchbruch annehmen?

Zum Aufbruch in eine Welt radikal neuer Möglichkeiten, der **world of possibility**. Dieser Aufbruch beginnt mit einer Untersuchung des der Krise zugrunde liegenden Feldes.

Vergangenheit

Unserer Meinung nach liegt ein Grund für gescheiterte Kriseninterventionen im Umgang mit der Vergangenheit. Wir haben gelernt, dass es nicht ausreicht nach dem „Warum“ und der „Schuld“ zu fragen. Das führt oft zu Vertuschung, neuen Täuschungen und zu unnötigen Einschnitten. Als Bauernopfer fallen meist wichtige Führungskräfte, die nur mit hohem Aufwand an Zeit und Geld ersetzt werden können. Prekärer Weise liegt dann auch noch alle Last auf ihren Nachfolgern. So ist deren Versagen schon vorprogrammiert.

Sämtliche derartigen Manöver sind getriggert von dem Bedürfnis, in der Krise doch noch irgendwie gut da zu stehen. Doch gehen sie meist nach hinten los: Denn sie verstärken den Bruch im System, anstatt ihn zu heilen. Das Fundament bleibt bröckelig. Nicht gerade das, was wir uns wünschen, um ein neues Gebäude darauf zu errichten. Was es m.E. stattdessen braucht, ist ein Prozess, der es uns ermöglicht **die Vergangenheit abzuschließen. Und zwar nicht als eine Ansammlung von Fragmenten – Fehlern, Schuldzuweisungen, sondern als Ganzes.**

Dieser Prozess beginnt auf der Führungsebene. Wir haben ein Coaching-Programm das hilft, Fehler der Vergangenheit anzuerkennen, daraus zu lernen und ein **neues Level von Integrität, Handlungs- und Beziehungsfähigkeit** aufzubauen. Dabei ist der ganze Mensch gefordert, mit Kopf und Kragen, Haut und Haar. **Skin in the game** ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation des Unternehmens. Auch wenn der Prozess mal schmerzhaft ist.

Wir greifen mit dem so genannten [Ikarus-Programm](#) auf eine lange Erfahrung in der Begleitung von Führungskräften in Krisen und in schwierigen persönlichen Situationen zurück. Und wir wissen, dass viele Führungskräfte berufliche Herausforderungen gerne nutzen würden, um sich selbst weiter zu entwickeln. In diesem Programm erhalten sie die Chance dazu.



Gegenwart

Es immer wieder verblüffend zu sehen, welche Kraft und Intelligenz Systeme in akuten Krisen entwickeln können – wenn man sie lässt. Für Führungskräfte heißt das, in stürmischen Zeiten eher einen Schritt beiseite zu treten, als der Versuchung zu einem dominanten Führungsstil nachzugeben. Wenn sie anfangen, die Kraft selbst-organisierender Systeme zu nutzen, tauchen so unerwartete wie geniale Lösungen auf. Und die Last verteilt sich. Die Verantwortlichen fühlen sich sprichwörtlich erleichtert. Das schafft Vertrauen und neuen Spielraum beim “Aufräumen”.

Fehlen nur noch die neuen Perspektiven. Um die zu entwickeln, braucht es einen anderen Prozess. Dieser Vorgang ist das eigentliche Kernstück unserer Arbeit. Bei ihm nehmen wir zunächst die Kommunikation zwischen allen Beteiligten unter die Lupe, genauer gesagt die Geschichten, die im Unternehmen darüber erzählt werden, was passiert ist. Gemeint ist hier also nicht die offizielle Version, sondern das, was in Zigarettenpausen oder in der Teeküche gesprochen wird, das Grundrauschen des Unternehmens sozusagen.

Diese Geschichten stellen eine eigene Art der kollektiven Wirklichkeit dar. In Krisen ist das meist eine Opfer-Wirklichkeit. Sie ist geprägt von Inhalten, die nach unten führen bzw. nach unten ziehen, den *downward spirals*. Dass Menschen so reagieren, ist verständlich, aber wenig brauchbar, denn **dieses abwärts führende Grundrauschen steht in direkter Beziehung zur Performance des Unternehmens.** Genau an dieser Stelle beginnt der Durchbruch. Hier stellen wir die Arbeit mit Gruppen in den Mittelpunkt, idealerweise in mehreren 1- bis 2-tägigen Workshops.

Zukunft

Im zweiten Teil unseren Programms geht es darum, einen Schritt in die *world of possibilities* zu machen, also einen Raum oder **eine Öffnung für neue Möglichkeiten zu schaffen.** Wir kurbeln diesen Prozess gemeinsam mit den Führungskräften an, die dabei auf ihren eigenen Coaching-Erfahrungen aufbauen und quasi als *primi inter pares* vorangehen.

Das kann Spaß machen, muss es aber nicht. Unter anderem ist eine Auseinandersetzung mit dem „Nichtwissen“ notwendig. Das Nichtwissen ist eine unbequeme, aber notwendige Perspektive, die verblüffende Ergebnisse hervorbringt, wenn wir damit konstruktiv umgehen



und die Gruppe einbinden. Der Wirtschaftswissenschaftler Otto Scharmer hat die Meriten des Nichtwissens mit dem *U-Process* eindringlich unter Beweis gestellt:

We move down one side of the U - connecting us to the world that is outside of our institutional bubble - to the bottom of the U - connecting us to the world that emerges from within - and up the other side of the U - bringing forth the new into the world.

Im *U-Process* tauchen Ideen und Handlungsfelder auf, die völlig neu sind, die die Zukunft neu gestalten und die immer den ganzen Menschen berühren. Das ist nicht nur hochgradig humanistisch, sondern auch extrem effektiv.

Im Laufe des Prozesses nehmen die Beteiligten sich selbst und die Anderen auf eine neue Art wahr. Das erhöht die Qualität der Beziehungen und ermöglicht ein neues Level von Zusammenarbeit, von Integrität und Performance. Der "Organismus" des Unternehmens wird sichtbar vitalisiert.

Once a group crosses this threshold, nothing remains the same. Individual members and the group as a whole begin to operate with a heightened level of energy and sense of future possibility. Often they then begin to function as an intentional vehicle for an emerging future. (Otto Scharmer, U-Process)

Es können Lösungen auftauchen, die gleichermaßen unerhört wie kraftvoll sind und die völlig neue Wege erschließen. Die Energie im System verschiebt sich spürbar: von den „downward spirals“, den Gesprächen die nach unten ziehen, hin zu einer Öffnung nach oben, einer Begeisterung für die Zukunft und einer Konzentration auf neue Ziele und Möglichkeiten.

Ist dieser Zustand erreicht, ist unsere Arbeit im Wesentlichen getan. Wir sorgen noch dafür, dass ein möglichst reibungsloser Transfer in den Unternehmensalltag stattfindet und bleiben in einer Supervisionsschleife, um Rückfälle in alte Muster rechtzeitig zu identifizieren und neu auftauchende Probleme effektiv zu managen.



Last not least. Ob der Durchbruch gelingt, ist in komplexen Systemen nie mit Sicherheit vorhersagbar. Unsere Arbeit bleibt immer auch ein “work in progress”. Aber wir können gemeinsam dafür sorgen, dass gerade in Krisen, wo sich das ganze System bis zur Bewegungslosigkeit kontrahiert und wo wir zu defensiven Handlungsweisen neigen, eine Öffnung, ein neuer *Room To Move* im Unternehmen entsteht. Ein Raum, in dem die Vergangenheit bewältigt werden kann, in dem eine neue Form von Integrität entsteht und in dem sich alle Beteiligten neu verbinden. Ein Raum, in dem vielleicht auch Wunder geschehen.

Dafür sind Krisen gut – unabhängig davon, ob die Transformation gelingt oder nicht.

Wir haben ein sorgfältig selektiertes Team von erfahrenen Spezialisten, die das, was sie vermitteln, selbst erfahren haben, danach leben und die aus ihrer gereiften Persönlichkeit heraus authentisch handeln. Jeder ist auf seinem Gebiet ein Vollprofi und jeder zugleich ein großartiger Mensch und jeder in seiner Art ein Beitrag für ein krisengeschütteltes Unternehmen.

Marion Weidenhausen - Sales, Marketing, passion & purpose

Dr. Dr. Sieglinde Walter - Kommunikation, Nachhaltigkeit, cultural transformation

Axel Kellerbauer - Leadership, Coaching, room to move

Dr. Thomas Kurig - Patente, Rechte, miracles

Was uns verbindet, ist die Idee, dass der Durchbruch dann funktioniert, wenn die Krise für alle Beteiligten zu einer konstruktiven, nachhaltigen und bereichernden Erfahrung wird.

Die Unterstützung, die Unternehmen und ihre Mitarbeiter durch unser Team erfahren, ist von Anfang an immens.

Also lassen Sie uns gemeinsam aus der Krise ein Sprungbrett machen:
in eine neue, kraftvolle und erfolgreiche Zukunft.