

# Die Krise als Chance nutzen

Ein Unternehmensberater erklärt, wie Unternehmen Veränderungen realisieren können

**Management** „Es muss etwas geschehen, sonst ...“ - in Krisen sind Mitarbeiter offener für Veränderungen. Damit bietet sich Unternehmen genau dann die Chance, diese auch durchzusetzen. Doch jede Veränderung stellt Gewohntes in Frage. Unsicherheiten und Ängste bei den Mitarbeitern sind die Folge. Dies ist auch in Versäumnissen der Vergangenheit begründet, weiß Unternehmensberater Dr. Georg Kraus.

In guten Zeiten neigen Unternehmen dazu, konfliktträchtige Entscheidungen auf die lange Bank zu schieben. Die Folge: In den Unternehmen entwickelt sich keine Entscheidungskultur, in der Zukunftsfragen aktiv angegangen und Veränderungen umgesetzt werden. Die Folge: Die Mitarbeiter vergessen, dass jeder „Organismus“ auf Dauer nur überleben kann, wenn er sich weiterentwickelt.

## Nicht in Panik verfallen

Unternehmensführern werden solche Fehlentwicklungen oft erst bewusst, wenn Marktanteile wegbrechen. Entsprechend panikartig ist dann oft ihre Reaktion. Initiierten sie zuvor kaum Veränderungen, wollen sie plötzlich über Nacht alles umkrempeln. Wurden zuvor Entscheidungen weitgehend nach dem Konsensprinzip getroffen, wird plötzlich nur noch mit Macht entschieden. Viele Spitzen-



**In der Krise ist es Zeit zu handeln: Genau jetzt können notwendige Veränderungen am besten umgesetzt werden.** Foto: fotomek - Fotolia.com

manager verfallen also von einem Extrem ins andere. Ihre Mitarbeiter reagieren verunsichert und mit Widerständen.

Dabei bieten gerade Krisenzeiten ideale Voraussetzungen, um Veränderungsprozesse effektiv zu gestalten, denn in ihnen treten die Versäumnisse der Vergangenheit offen zutage. Folglich kann den Mitarbeitern recht einfach vermittelt werden, warum eine Veränderung nötig ist.

Doch die Unternehmensleitung muss die Chancen erkennen, die sich aus der Krise oder Marktveränderung ergeben - und sie gegen alle Widerstände beim Schopf packen. Denn alle Veränderungsprojekte in Unternehmen zeigen: Sie sind nur erfolgreich, wenn die oberste Führungsebene die ihr

verliehene Macht konsequent nutzt, um die nötigen Entscheidungen zu treffen und die damit verbundenen Prozesse zu initiieren.

## Die Krise ermöglicht Veränderungen

Unternehmensberater Dr. Georg Kraus fasst die Chancen und das Vorgehen zusammen:

1. In „Krisenzeiten“ strukturiert sich der Markt neu. Hieraus ergeben sich auch neue Chancen für Ihr Unternehmen.
2. Auch wenn Ihr Unternehmen in der Krise steckt, ist dies eine Chance - z.B. um nötige Veränderungen einzuleiten. Denn nun ist für jeden einsichtig: Es muss etwas geschehen.

3. Hegen Sie nicht die Illusion: Unternehmerische (Zukunfts-) Entscheidungen könnten im Konsens getroffen werden. Sie beruhen stets auf Annahmen, wie sich der Markt/Ihr Unternehmen künftig entwickelt. Deshalb können sie meist nur mit Macht getroffen werden.

4. Werfen Sie beim Umsetzen der getroffenen Entscheidungen Ihre gesamte Autorität in die Waagschale, damit allen Beteiligten deutlich wird: Wir müssen und wollen diesen Prozess auch durchlaufen.

5. Erliegen Sie nicht dem Irrglauben: Wenn ich entschlossen handle und meine Führungsmacht aktiv nutze, zeige ich ein autoritäres Verhalten. Nein, indem Sie so handeln, nehmen Sie nur Ihre Aufgabe als Führungskraft wahr.

6. Bedenken Sie: Bei jedem Veränderungsprozess gibt es Gewinner und (zumindest gefühlte) Verlierer. Deshalb sind Widerstände unter den Mitarbeitern normal und unvermeidbar.

7. Minimieren Sie die Widerstände, indem Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern für die Veränderung werben, werben und nochmals werben - unter anderem, indem Sie ihnen die Chancen aufzeigen, die sich aus der Veränderung ergeben, und welche Konsequenzen es hätte, wenn diese nicht erfolgen würde.