

5.5 Führung in Krisenzeiten

Erika Helene Etminan

Vom Potential der Spiritualität
Wurzeln und Wirkkraft der Spiritualität
Spiritualität im Dialog
Spiritualität im existentiellen Vollzug
Spirituelle Impulse für eine innovative Unternehmensführung



Inhalt

- 1. Krisenmanagement in Unternehmen und Organisationen**
- 2. Krise als Bedrohung oder als Herausforderung?**
- 3. Krise als Chance**
- 4. Wenn Führungskräfte in eine Krise kommen**
- 5. Krisen und die Bedeutung von Spiritualität**
- 6. Zusammenfassung**

Das Wort „Krise“ ist groß in Mode, gleichzeitig wird es gern vermieden, wenn es uns selbst betrifft: Globale Finanzkrisen, Veränderungen in Branche und Markt, die Krisen einzelner Unternehmen oder Organisationen, in denen Kraft raubende Phasen von Zentralisierung und De-Zentralisierung einander ablösen – und das alles mit zunehmender Beschleunigung! Krisenmanagement ist heute für viele Führungskräfte ein dominanter Faktor in der täglichen Arbeit. Kein Wunder, wenn dabei auch die Führungskräfte selbst in eine Krise kommen. Manche Führungskräfte stellen sich dann irgendwann die Frage nach dem Sinn des Ganzen und überprüfen, ob sie selbst innerlich noch mit dem übereinstimmen, was sie tagtäglich tun. Wenn nicht, was dann? Dann müssen Dinge verändert werden, in den äußeren Verhältnissen, im eigenen Inneren oder in beidem. So lernen und entwickeln wir uns weiter, Individuen wie Unternehmen oder Organisationen. In diesem Artikel beleuchten wir vor allem die Atmosphäre, die in Krisenzeiten herrscht, und die Einflussfaktoren, die es ermöglichen, eine Krise positiv zu nutzen – als Chance für Entwicklung.¹

¹ Dieser Artikel ist die gekürzte und veränderte Version eines Kapitels zu „Krisen in Beruf und Betrieb“ aus dem Buch: Etminan 2009.

1. Krisenmanagement in Unternehmen und Organisationen

Genau wie einzelne Menschen, so haben auch Unternehmen oder Organisationen gern ihre „Ruhe“, zumindest wenn diese Ruhe mit einem gewissen Wachstum verbunden ist. Nur hat die Fixierung auf kontinuierliches Wachstum schon so manches Unternehmen an den Rand des Untergangs gebracht. Wachstum im Sinne von permanenter Umsatzsteigerung kann zu einseitiger Entwicklung und damit zu einem „schiefen Stand“ des Unternehmens führen. Wichtig ist, dass das Fundament, auf dem die Leistung erbracht wird, ebenfalls wächst und sich entwickelt. Gemeint sind hiermit die internen Organisationsstrukturen, die Produktions- und Verwaltungsabläufe sowie die Qualifikation von Mitarbeitern und Führungskräften. Wenn man immer nur die Aufträge und den Umsatz im Blick hat, werden diese Aspekte oft jahrelang vernachlässigt. 10 bis 15 Jahre später werden dann diese Schulden fällig, werden Entscheidungen von damals zur Katastrophe, weil sie nicht mit gewachsen sind und nicht den Anforderungen der Zeit angepasst wurden. In Krisenzeiten müssen die lange aufgeschobenen „Hausaufgaben“ gemacht werden. Dabei kann es um Entwicklung und Veränderung in sehr unterschiedlichen Bereichen gehen. So kann es manchmal um reine Reorganisation gehen, das heißt um die Anpassung der Organisationsstrukturen an die tatsächlich ablaufenden Prozesse. Manchmal müssen Abteilungen, Funktionen oder Hierarchiestufen zusammengelegt werden, manchmal müssen diese neu eingerichtet werden. Wenn es sinnvoll erscheint, kann es dazu kommen, dass eine Organisation geteilt werden muss, oder es muss fusioniert werden, um zentrale Einheiten wirkungsvoller agieren zu lassen. Es kann um eine Veränderung und Anpassung der Produktionsabläufe gehen, die inzwischen umständlich und hinderlich geworden sind, oder um die Abschaffung alter geliebter „Hüte“, von denen man sich nur schwer trennen kann. Genauso gut kann es um die überfällige Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen gehen. Als schwierig und beängstigend wird die Tatsache erfahren, dass Veränderungen in dem einen Bereich oft automatisch Veränderungen in anderen Bereichen nach sich ziehen. Das hatte man so doch nicht gewollt? Nein, aber so passiert es. Krisen und Entwicklungen sind keine gradlinigen, planbaren Prozesse, sondern komplexe und oft genug unberechenbare Prozesse.

Viele Betriebe oder Organisationen greifen in Krisenzeiten zu allererst zu einem linearen Lernprozess mit horizontalen Rückkopplungsschleifen (*single loop learning*, Argyris). Sie gehen zu mehr Vorschriften und Richtlinien über und zu mehr Kontrolle, um so vermeintliches Fehlverhalten auszuschließen und die Produktion oder Dienstleistung zu erhöhen. Stattdessen aber erhöht sich die schon vorhandene Verunsicherung, was einen negativen Effekt auf die Denkprozesse hat. Aus dem Versuch heraus, sich abzusichern, beginnen Mitarbeiter damit, sehr genau darauf achten, die Vorschriften einzuhalten. Das Ergebnis ist ein Absinken der Kreativität und ein Nachlassen der *spontanen* Problemlösungsbereitschaft. Noch mehr Kontrolle wird diese Tendenz eher verschärfen und beschleunigen. Es kommt irgendwann zur vollständigen Lähmung der Mitarbeiter, die dann nur noch mit der „Gerüchteküche“ beschäftigt sind, in der die neuesten schlechten Nachrichten gehandelt werden. Die

Energie der Mitarbeiter ist auf diese Weise vollständig von der eigenen (vermeintlichen) Existenzsicherung absorbiert. Menschen, die sich bedroht fühlen, sind nicht mehr kreativ und auch nicht mehr produktiv.

2. Krise als Bedrohung oder als Herausforderung?

Wenn eine Organisation in Umstände gerät, die bei Mitarbeitern und Führungskräften möglicherweise erhebliche Verunsicherung auslösen, dann muss davon ausgegangen werden, dass nicht jeder diese Unsicherheit aus einer positiven, bejahenden Haltung heraus zur Weiterentwicklung nutzen kann (oder mag). Denn genau wie in individuellen Krisen werden Menschen auf eine solche Veränderung sehr unterschiedlich reagieren. Manche werden sich ängstlich verhalten und voll Sorge in die Zukunft blicken. Sie bangen um ihre finanzielle Sicherheit oder um die vertraute Gewohnheit, in diesem Betrieb und an diesem Platz zu arbeiten. Möglicherweise hatten sie für sich nicht an Weiterentwicklung gedacht? Vielleicht wollten sie so weitermachen, bis sie in Rente gehen? Ein bestimmter Typus Mensch setzt sich irgendwann zur Ruhe und genießt es, *ausgesorgt* zu haben. Die kreative Energie geht dann in private Freizeitprojekte – falls es noch kreative Energie gibt. Und dies ist keine Frage des Alters! Solche Menschen reagieren zutiefst verunsichert oder ängstlich bis hin zu panisch, wenn der vertraute Boden unter ihren Füßen zu wackeln beginnt. Sie erfahren Veränderungen als Bedrohung. Mit dem Ergebnis, dass sie sich vor der anstehenden Veränderung verschließen und sich einer konstruktiven Mitwirkung entziehen. Mitarbeiter, die von ihrem Naturell her lieber stehen bleiben würden, werden durch Veränderungsprozesse aber zur Bewegung gezwungen. Je größer dann ihr Widerstand ist, umso heftiger wird das Trauma sein, das sie eventuell erleiden. Solchen Menschen gelingt es nicht, die Chance zu sehen, die eine Veränderung bedeuten könnte – auch für die eigene Zukunft. Sie verweigern (dem Leben!) die Kooperation und zahlen einen hohen Preis dafür. Ihr Nein macht nicht nur anderen Beteiligten das Umgehen mit der Krise des Betriebes oder der Organisation sehr schwer, sondern vor allem auch ihnen selbst.

Der gegenteilige Typus ist eher auf Wachstum gepolt, auf persönliche Entwicklung und auf Weiterqualifizierung. Auch solche Mitarbeiter reagieren auf Krisen und Veränderungen zunächst mit Verunsicherung, sind aber viel eher in der Lage, die Bedrohung als Herausforderung zu verstehen. Die Situation berührt eine Saite in ihnen, die zu schwingen beginnt, und die sie möglicherweise zu völlig neuen Ufern aufbrechen lässt. Sie schaffen es, nicht „dicht zu machen“, sondern Angst in *Neugier* zu verwandeln und sich für das Neue, Unbekannte zu öffnen. Immer wieder neu! Abgesehen davon, dass dies individuell eine große menschliche Leistung ist, sind solche Mitarbeiter für betriebliche Entwicklungsprozesse ein kostbares Potential. Es wäre gut, wenn es der Führung gelingen würde, solche Mitarbeiter in der Belegschaft zu entdecken und sie aktiv in die Veränderungs- oder Entwicklungsprozesse einzubinden. Auf diese Weise motiviert man sie noch mehr, nutzt ihre kreative Energie für den Betrieb und schafft so auch wertvolle Multiplikatoren.

Eine positive Haltung gegenüber Veränderungen zu entwickeln, gelingt der gesamten Belegschaft umso besser, je mehr die Führung an der Spitze selbst diese mutige Haltung verkörpert. Die Überzeugungsarbeit jedoch, die von Führungskräften an verunsicherten oder verängstigten Menschen geleistet werden muss, gehört sicher mit zum schwierigsten Teil von Entwicklungsprozessen. Diese Überzeugungsarbeit gelingt nur, wenn die Führungskräfte selbst *überzeugt* und *überzeugend* sind. Oft genug sind sie das jedoch nicht, erwarten diese Überzeugung aber von ihren Untergebenen, die wiederum genau spüren, auf wie schwachen (psychischen) Beinen die Führung steht. Wenn Führungskräfte ehrlich und offen den Mitarbeitern die Lage kommunizieren und auch eigene Unsicherheiten nicht verschweigen würden, wären sie glaubwürdig und überzeugend. Solches Verhalten wird von Mitarbeitern hoch angerechnet und mit Respekt bedacht. Beim üblichen Appell „Wir sitzen alle in einem Boot!“ winkt die Belegschaft dagegen ab, dieser Satz wurde zu oft als Druckmittel missbraucht. Wenn die Führung jedoch sehen lässt, dass auch sie selbst nicht am sicheren Ufer stehen bleibt, sondern mit im schwankenden Boot *sitzt* und dabei auf die Mitarbeiter angewiesen ist (was die Wahrheit ist!), dann kann der gemeinsame Lernprozess beginnen. Dann wird es möglich, prinzipielle (essentielle) Veränderungen im Denken und Handeln von allen beteiligten Mitarbeitern und Führungskräften zu initiieren. Denn Verbesserungen können nur erreicht werden, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter sich mit dem Entwicklungsprozess des Betriebes oder der Organisation „identifizieren“. Ein ganz wichtiger Einflussfaktor für diese Identifikation ist der Führungs- und Kommunikationsstil an der Spitze des Unternehmens. Leider aber gibt es in fast allen Unternehmen neben innovations-fördernden auch viele innovations-hemmende Einflussfaktoren, und leider muss gesagt werden, dass oft auch einige der Führungskräfte zu diesen hemmenden Faktoren gehören.

3. Krise als Chance

Genau wie in individuellen Krisen geht es auch bei Krisen in Unternehmen und Organisationen darum, aus der Not eine Tugend zu machen. Das heißt, aus der schwierigen Situation zu lernen und so das Beste herauszuholen. Erst dann wird eine Krise zur Chance! Wenn die Situation nicht nur als Dilemma und als Zumutung verstanden wird, sondern gleichzeitig auch als Herausforderung und als Aufgabe, dann haben Unternehmen und Organisationen eine gute Chance, die Krise zu bewältigen. Und mehr als das: Sie haben eine gute Chance, sich *fit für die Zukunft* zu machen. Dies ist vor allem eine Frage des Mutes und erst an zweiter Stelle die Frage einer guten Strategie. Für das eine wie für das andere kann man sich Begleitung „einkaufen“. Aber so schwer dieser Schritt einem individuellen Ego fällt, so schwer fällt es auch einem Unternehmer-Ego. Hilfe zu holen, um Unterstützung zu bitten und dafür auch noch zu bezahlen? Das ist für viele wirklich schwer! Sie warten oft, bis es eigentlich schon zu spät ist. Hilfe und Unterstützung annehmen zu können, ist eine wichtige und sehr hohe Fähigkeit, ohne die es kein dauerhaftes Wachstum und kei-

ne wirkliche Entwicklung geben wird. Krisen bedeuten die Chance, frischen Wind in den Laden zu bringen, aufzuräumen und neu zu ordnen, sie bedeuten Großreinemachen. Krisen enthalten die Chance, sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Dafür aber ist Erneuerungsgeist nötig, und der gedeiht am besten in einem Klima, in dem Kreativität und Spontaneität erlaubt sind, in dem Offenheit und Vertrauen den Nährboden dafür bieten. Und in dem Führungskräfte selbst Begeisterungsfähigkeit und Risikobereitschaft, sprich Mut, verkörpern. Erneuerungsgeist kommt zustande, wenn Einzelne es schaffen, ihre Innovationsfähigkeit mit Innovationsbereitschaft zu verbinden. Sie werden die Zugpferde oder Multiplikatoren sein, die eine Organisation nötig hat, um sich den Veränderungsprozessen zu stellen. Dafür ist zunächst die Abschaffung von Sanktionen für fehlerhafte Leistungen nötig und stattdessen die Installation eines Verbesserungs- und Vorschlagswesens. Verbesserungsvorschläge dürfen nicht länger in der Schublade von eifersüchtigen Vorgesetzten landen, andererseits sollten finanzielle und sonstige Anerkennung auch nicht an der „Nase“ des Vorgesetzten vorbeigehen. Vorgesetzte der mittleren Ebene (ihr Ego!) sollten etwas davon haben, wenn ihre Mitarbeiter kreativ und problemlösend tätig sind. Wir können nicht erwarten, dass Führungskräfte so uneigennützig sind, aus reiner Loyalität heraus die Ideen von Mitarbeitern zu fördern. Sie sollten belohnt werden für ihren Führungsstil, der diese Kreativität ermöglicht hat. Das Verbesserungswesen liegt in den meisten Betrieben und Organisationen brach, und damit wird ein unendliches Potential nicht genutzt, nämlich die *Erfahrungskompetenz* der Mitarbeiter. Verbesserungen und Erneuerungen gelingen nicht im Alleingang oder mit Druck von oben, sie gelingen auch nicht gegen den zähen Widerstand eines großen Teils der Belegschaft. Sie gelingen nur, wenn alle *zusammen* daran arbeiten. Dafür müssen die Möglichkeiten und die Rahmenbedingungen geschaffen werden. Für Betriebe oder Organisationen, die in Schwierigkeiten geraten sind, bedarf es oft dringend der Entwicklung angepasster Methoden und Verfahren zur Förderung von Motivation und Kreativität, also auch eines geeigneten Vorschlagswesens. Sonst überlässt man das Feld der Angst, was zunehmende Lähmung und Stagnation zur Folge hat – auch bei den Führungskräften.

Ein übergeordnetes Ziel könnte dann darin bestehen, nicht nur die jetzige Krise zu meistern und zu Verbesserungen zu kommen, sondern *kontinuierliche* Verbesserungsprozesse in Gang zu setzen. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erfordert jedoch eine zweite Reflexionsebene, nämlich die Reflektion der Prozesse selbst auf einer übergeordneten Meta-Ebene. Wie wird gedacht, von welchen stillschweigenden Voraussetzungen, Normen oder Regeln wird ausgegangen? Welche Haltungen oder Ängste sind unausgesprochen im Hintergrund wirksam? Welche Folgen könnten diese oder jene Maßnahmen oder ihre Unterlassung haben? Durch solche Überlegungen wird es zu einer zweiten (vertikalen) Rückkopplungsschleife kommen, die immer wieder steuernd und verändernd in die laufenden Veränderungsprozesse eingreift (*double loop learning*). Wichtig ist, in dieser Zeit der Gesundung nicht allzu sehr auf materielle Ziele fixiert zu sein, wie Umsatzsteigerung oder Profitmaximierung, sondern den Prozess selbst als Ziel zu sehen. Es geht um den Lernprozess an

sich, es geht darum, ein *lernendes* und damit ein *lebendiges* Unternehmen zu werden. Nur was lebendig ist, hat Zukunft!

4. Wenn Führungskräfte in eine Krise kommen

Neben der Tatsache, dass Führungskräfte mit der eigenen Organisation durch Krisen oder durch krisenhafte Entwicklungen gehen, können sie jederzeit auch selbst, also persönlich in eine Krise geraten. Krisen, ob in einer Organisation oder individuell, intensivieren alle anderen Prozesse und machen so deutlich, wo wir noch besser werden können oder müssen.

Führungskräfte sind in der besonderen Situation, dass man ihnen dabei zuschaut, wie sie ihren Job tun. Sie stehen auf einem Podest, und es ist weithin sichtbar, wie sie ihre Sache machen und wie sie mit Schwierigkeiten umgehen. In guten Zeiten ist dies möglicherweise sehr schmeichelhaft für das Ego, in schwierigen Zeiten ist dies jedoch nicht immer leicht auszuhalten. Ganz abgesehen davon, dass da oben ein härterer Wind weht, wenn es um Fehlleistungen geht. Hier gibt es keine Kündigungszeiten, keine Tarifverträge, hier wird sofort gehandelt und der Stuhl vor die Tür gesetzt. Für das Ertragen dieser erschwerten Bedingungen werden Führungskräfte gut bezahlt, erst an zweiter Stelle für die Arbeit, die sie leisten. Als Führungskraft in eine persönliche Krise zu kommen, bringt dann zusätzlich einen besonderen Schwierigkeitsgrad mit sich. Die Krise setzt uns zu, bindet Energie und geistige Kapazität. Wir sind nicht so leistungsfähig wie sonst und müssen doch dasselbe leisten. Denn andere schauen zu, und wir werden an gesetzten Zielen gemessen und beurteilt. Vor allem unser Verantwortungsbewusstsein wird uns drücken und uns zwingen, weiterzugehen und nicht nachzulassen. Wo normale Mitarbeiter sich in Krisenzeiten krankschreiben lassen, sind die meisten Führungskräfte noch voll damit beschäftigt, ihr Pensum abzuarbeiten. So positiv dies ist, manchmal gehen sie hier zu weit und schaden sich und ihrer Gesundheit. Ein übertriebenes Verantwortungsgefühl kann uns umbringen! Oft sind hierbei innere Einstellungen im Spiel, die uns zu übertriebener Leistung anspornen. Oder auch unbewusste Ängste: Die Angst davor, vielleicht überflüssig zu werden oder die Angst davor, was wir entdecken könnten, wenn wir uns endlich um unsere Gesundheit kümmern würden ... Verantwortung ist gut und für Führungskräfte selbstverständlich, aber sie sollte auch der Basis unserer Leistung gelten: der eigenen Gesundheit.

Führungskräfte erfahren oft auch die Übernahme einer neuen, höheren Position als eine Art Krise. Damit hatten sie möglicherweise nicht gerechnet und darum nehmen sie es sich selbst teilweise ziemlich übel, dass sie jetzt in diesen Schwierigkeiten sind. Das darf doch wohl nicht wahr sein? Folgerichtig wird diese Tatsache vor anderen verschwiegen, die aber sehr wohl merken, was los ist. Der nächst höhere Vorgesetzte, die eigenen Mitarbeiter, die Kollegen, alle schauen zu und merken, wie schwer wir uns noch tun. Zu Hause wird darüber wahrscheinlich ebenfalls geschwiegen, wodurch die Beziehung zum Partner eventuell in eine Belastungsprobe kommt.

Der Stellenwechsel, die Einarbeitung, das höhere Pensum, die Tatsache der Probezeit, eine größere Gruppe von Mitarbeitern, eventuell höhere Fahrzeiten oder Auslandsreisen ... all dies war eigentlich schon Belastung genug. Viele Führungskräfte kommen mit dem Wechsel in die höhere Position zusätzlich auch in Bezug auf sich selbst und ihre eigenen Fähigkeiten in eine Krise. Beruflicher Aufstieg ist zwar eine erwünschte und gesellschaftlich anerkannte Aufbaukrise, trotzdem stellt diese eine enorme Herausforderung dar. Anfangs geht es vor allem darum, in dieser neuen Rolle zu überleben. Erst später merken wir, dass damit persönliches Wachstum, sprich Weiterentwicklung verbunden ist.

Selbstführung und Menschenführung hängen insgesamt sehr eng zusammen, gerade auch in Krisenzeiten. Führung von anderen fängt bei uns selbst an, bei der eigenen *Selbst*-führung. Wenn ich mich gehen lasse und schlecht über andere rede, mich vor schwierigen Aufgaben oder Auseinandersetzungen drücke, wenn ich meinen Pflichten nicht nachkomme, wenn ich Konkurrenz mit Kollegen oder mit höheren Vorgesetzten aufbaue, wenn ich bestimmten Menschen gezielt Informationen vorenthalte und sie auflaufen lasse, wenn ich gegenüber Dritten schlecht über den Betrieb oder die Organisation rede, wenn ich meine schlechte Laune oder meinen eigenen Frust an Mitarbeitern auslasse, wenn ich bei der kleinsten Kritik unter die Decke gehe und anfangs zu schreien ... dann zeigt dies alles, dass ich nur über geringe Ethik und Selbstdisziplin verfüge. Und wahrscheinlich im gleichen Maße über geringe Selbsterkenntnis. Wir dachten, dass wir die Wahrheit über uns verschweigen könnten? Etwa indem wir uns manchmal von unserer Schokoladenseite zeigen oder Theater spielen? Die Wahrheit ist offenkundig, andere wissen, was mit uns los ist. Und nur in dem Maße, wie wir Einfluss auf uns selbst haben, in dem Maße haben wir Einfluss auf andere. So einfach ist das und soooo schwer. Menschenführung beginnt also bei dem Menschen in der Führungsrolle. Wo sonst? Fangen wir an. Und zwar schon jetzt, solange die Zeiten noch normal sind. Wenn wir erst einmal tief in einer Krise sind – und das kann jederzeit durch unglückliche Umstände passieren – dann wird der Schwierigkeitsgrad wesentlich höher sein. In einer Krise zu sein bedeutet, tief verunsichert oder angeschlagen zu sein. Wenn wir dann unseren Rückstand in Sachen „Selbstmanagement“ und „Selbstführung“ aufholen wollen, dann haben wir doppelte Arbeit zu leisten.

Bei Themen wie Selbstführung und Selbstmanagement in Krisenzeiten geht es darum, einer Krise nicht auszuweichen, sondern sich ihr zu stellen und sie lernend zu durchleben. Dies bedeutet, dass der oder die Betroffene in die eigenen inneren Tiefen hinabtauchen und gleichzeitig in höhere Höhen aufsteigen muss, was Ethik und Selbstdisziplin betrifft. Damit bewältigt er oder sie eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Für die kompetente Ausübung ihrer Rolle sind Führungskräfte eigentlich schon zu normalen Zeiten verpflichtet, über mehr Selbsterkenntnis, höhere Selbstdisziplin und über eine höhere Ethik zu verfügen.² Mitarbeiter erwarten diese persönliche Kompe-

2 Es wäre schön, wenn es so wäre, wir alle aber wissen, dass nicht immer die Besten in die Spitze aufsteigen. Manchmal sind es wenigstens die fachlich Besten.

tenz von ihren Führungskräften. Ob mit oder ohne Leitungsfunktion: In dem Maße, wie ein Mensch über diese Eigenschaften oder Qualitäten verfügt, in dem Maße wird er als *persönliche Autorität* akzeptiert. Mit der höheren Funktion (formale Autorität) ist nicht automatisch persönliche Autorität verbunden. Diese ist auch nicht automatisch an ein Diplom oder an einen Dokortitel gebunden (fachliche Autorität). Wenn wir eines dieser begehrten Dinge in unseren Besitz bringen, besitzen wir also nicht automatisch auch persönliche Autorität. Diese erwerben wir auf eine andere Weise. Sie ist etwas, das wir von anderen bekommen, das andere uns geben, wenn wir sie in menschlicher Hinsicht überzeugen und sie in uns ein Vorbild sehen. Führungskräfte, die sich nur auf formale und fachliche Autorität stützen können, haben es schwer. Sie müssen viel Energie aufbringen, um andere dazu zu bringen, ihren Willen zu tun. Sie ruhen nicht in sich selbst, sie schöpfen die Kraft nicht aus ihrer eigenen inneren Festigkeit und sind darum für andere nicht überzeugend.

Führungskräfte sind in Zeiten, in denen sie selbst eine Krise durchleben, also besonders gefordert. Hinzu kommt ein fast prekärer Aspekt: Wenn wir angeschlagen sind und nicht so sicher auf unseren (inneren wie äußeren) Beinen stehen, dann wird es Menschen geben, die dies bemerken und ausnutzen. Wer unsere Feinde sind, merken wir am besten in Zeiten, in denen wir keine Kraft haben, um uns zu wehren. Es ist wie im Tierreich: Andere werden sofort über unsere Grenzen gehen, und wir werden es schwer haben, sie von unserem Terrain zu vertreiben. Andere werden Gerüchte über uns in die Welt setzen, und wir werden die Kraft nicht haben, sie zu dementieren oder die Urheber zur Rechenschaft zu ziehen. Es wird Mitarbeiter geben, die unsere Anordnungen überhören, weil wir die Kraft nicht haben, sie zu führen oder anzuleiten. Möglicherweise wird man uns ausgrenzen und übergehen, als ob wir keine Rolle mehr spielen. Man wird uns übersehen, so, als ob es uns nicht mehr gäbe. Harte Zeiten! Eigentlich bräuchten wir die ganze Kraft, um mit uns selbst und mit der eigentlichen Krise umzugehen, und auf einmal stehen wir vor einer neuen Front. Dann sind wir über alle Maßen gefordert. Das ist, was eine Krise mit unserem Leben macht! Es kommt von allen Seiten und irgendwann kämpfen wir ums Überleben. Ist jetzt klar, warum man sich um Selbstmanagement und Selbstführung frühzeitig, sprich rechtzeitig, kümmern sollte? Damit diese Dinge auf eine selbstverständliche Weise zum eigenen Repertoire gehören, wenn wir sie in Zeiten von Not brauchen. Ebenso nötig ist es, sich rechtzeitig um die eigene Kontaktfähigkeit und die eigene Präsenzfähigkeit zu kümmern. Schon in normalen Zeiten können Führungskräfte ihre Aufgaben wesentlich besser bewältigen, wenn sie diese Fähigkeiten entwickelt haben. In Krisenzeiten sind sie noch weitaus nötiger.

5. Krisen und die Bedeutung von Spiritualität³

Direkt oder indirekt dreht sich das Leben vieler Menschen um Arbeit. In einer Welt, in der Leistung und Effizienz, Anerkennung und Geld eine immer wichtigere Rolle spielen, da stehen Arbeit und Beruf hoch im Ansehen. Was aber können wir tun, wenn dieser „Tanz ums Goldene Kalb“ irgendwann nicht mehr befriedigt, sondern uns nur noch ein leeres Gefühl verschafft? Was, wenn wir innerlich nicht mehr hinter den aktuellen Entwicklungen stehen können? Wenn uns der Sinn des Ganzen verloren gegangen ist? Was ist, wenn unsere Motivation, unser heiliges inneres Feuer irgendwann erkalte? Die Arbeit im Rahmen der eigenen Fähigkeiten *gut* zu tun, so gut es geht, gibt möglicherweise neue Anreize. Eine nahe liegende Möglichkeit ist auch, sich wieder neu der eigenen Qualifikation zuzuwenden: Informationsveranstaltungen, Fortbildungen oder Kongresse zu besuchen. Vor allem die neuen Kontakte und die vielen aufs Fach bezogenen Gespräche werden wieder neues Leben in die Sache bringen. Auch ist es den Versuch wert, sich neu für die vorhandene Tätigkeit zu entscheiden, sich neue Ziele zu setzen und die Arbeit mit ganzem Herzen zu tun, sich also *selbst* in die Arbeit hinein zu geben. Es kann aber auch sein, dass wir tiefer gehen müssen, und das ist für manche Führungskräfte nicht gerade leicht.

Tiefer gehende Fragen, wie zum Beispiel Fragen nach dem „Sinn“ dessen, was wir tun, sollten eher außerhalb des Arbeitsplatzes und der beruflichen Umgebung erörtert und bearbeitet werden. Am besten ist ein neutraler Rahmen, der Abstand vom Alltag ermöglicht und der die Reflektion und die Besinnung aufs Wesentliche fördert. Dies könnte eine Teilnahme an einem entsprechenden Seminar bedeuten oder auch ein Rückzug in ein Kloster. Beides wird dabei helfen, uns selbst und dem, was für uns *wirklich wichtig* ist, wieder auf die Spur zu kommen. Der normale Alltag, das Eingebundensein in den Kleinbetrieb einer Familie oder in den größeren Betrieb der wichtigen Welt da draußen, fordert täglich viel Organisationstalent und bindet unsere ganze Aufmerksamkeit, so dass wir nicht in uns hineinhören können. Die Welt ist nicht per se schlecht, aber sie ist zu laut und zu hektisch, wenn wir über Dinge nachdenken wollen, die wichtig sind und uns selbst betreffen.

Sinnegebung und Erfüllung können wir auch in unser Leben bringen, wenn wir der eigenen Spiritualität mehr Raum geben, wenn wir regelmäßig dem Göttlichen und unserer Beziehung dazu Zeit widmen. Wenn wir uns um Gott kümmern, dann wird Gott sich um uns kümmern. Außer unserem eigenen Tod ist dies vielleicht die einzige Sache im Leben, die wirklich sicher ist! Aber ob nun Menschen ihrer Spiritualität Raum geben oder nicht, manchmal wird es im Leben zu Krisen kommen,

3 Es gibt inzwischen viel gute Literatur zu diesem Thema, die aufzeigt, wie Spiritualität im betrieblichen Kontext gelebt werden kann. Verwiesen sei hier vor allem auf die Literatur von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed: *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Hier wird deutlich gemacht, dass betriebliche Krisen auch im Zusammenhang mit den „Lebensphasen“ einer Person, aber auch des Unternehmens gesehen werden können. Außerdem wird der spirituelle Gesamtkontext berücksichtigt. Weiter sei auf die Bücher von Anselm Grün hingewiesen, vor allem auf „Menschen führen – Leben wecken“, in dem er die Leitungsaufgaben in den spirituellen Kontext der Klosterregeln des Heiligen Benediktus stellt.

die einen spirituellen *Prozess* auslösen. Spiritualität als Prozess ist eine persönliche Umformung oder Transformation, in der wir selbst und unser altes Leben (meist gegen unseren Willen!) durch eine Phase der Umwandlung geleitet werden. Dies kann möglicherweise das ganze bisherige Leben auf den Kopf stellen und alles zunichte machen, was wir aufgebaut oder worauf wir gehofft hatten. Gottes Hand wird dann als sehr hart erfahren, und es ist zunächst kaum möglich, zu verstehen, was Er mit uns vor hat. Die Situation beutelt unser Ego, möglicherweise geht unsere alte Identität verloren, oder alles liegt in Scherben. Und es kann lange dauern, bevor sich ein neues Leben, ein neuer Horizont abzeichnet. Solche Krisen können durch äußere Ereignisse ausgelöst werden, können aber auch durch eigene innere Entwicklungen initiiert werden. Wenn wir es schaffen, die Härte einer solchen Krise durchzustehen und nicht sofort zur nächsten, pragmatischen Lösung zu greifen, sondern auf die *Er-Lösung* zu warten, die sich *von selbst* einstellt, dann werden wir irgendwann ein *neuer* Mensch sein, mit höheren Fähigkeiten, mit einer größeren Klarheit darüber, was für uns wichtig ist, wartend auf das Ziel, das uns als Werkzeug braucht. Je tiefer wir wagen, in diese Krise hineinzugehen, umso größer werden die „Schätze“ sein, die wir beim Auftauchen an die Oberfläche bringen werden und der Welt geben können. Unser altes Leben, in dem Beruf *und* Spiritualität möglicherweise nebeneinander Bestand hatten, wird auf diese Weise immer mehr abgelöst durch eine Spiritualität, die sich durch den Beruf hindurch ausdrückt. Die Haltung, aus der heraus wir dann leben, ist Arbeit *als* Spiritualität. Welcher Beruf und welche Arbeit dies dann sein werden, ist weit weniger wichtig, als wir zunächst dachten. Beruf wird so durch Berufung abgelöst.

6. Zusammenfassung

Individuelle Krisen und Krisen in Unternehmen und Organisationen zeigen viele Parallelen auf. Eine Krise als Chance für die (eigene) Weiterentwicklung nutzen zu können, setzt eine positive Haltung zur Veränderung, zum Wandel voraus. Alles, was entsteht, vergeht auch wieder, das einzige Beständige ist der Wandel selbst (Kai-Zen). Nichts bleibt für immer, nur die Veränderung ist ewig. Wir alle hätten es wesentlich leichter, wenn wir dies akzeptieren und vielleicht sogar lieben lernen könnten. Zudem sind Krisen und überhaupt Entwicklungsprozesse nicht gradlinig und planbar, sondern eher komplex und oft genug unberechenbar. Gerade weil unser Kontrollbedürfnis wenig „Griff“ auf solche komplexen Prozesse hat, erfordern diese von den Betroffenen viel Mut und Vertrauen. Darum ist eine persönliche Spiritualität eine gute Unterstützung für die Bewältigung solcher Prozesse – eine Spiritualität, die nicht unbedingt konfessionsgebunden sein muss, die aber *gelebt* und damit zu einer inneren Basis wird. Die persönliche Spiritualität von Führungskräften kann in dieser Hinsicht von großer Bedeutung für das Unternehmen oder für die Organisation sein. Ihre Fähigkeit, bei allem Zweifel doch Vertrauen in die Zukunft (in Entwicklungsprozesse!) zu haben, ist oft höher als bei andern. Benutzen wir möglicherweise Gott oder das

Göttliche in normalen Zeiten, um uns in ruhiger Gewissheit sicher zu fühlen, so darf für Krisenzeiten eher das Gegenteil vermutet werden: Man hat soviel Gott im eigenen Leben, wie man in der Lage ist, Unsicherheit auszuhalten!

Literatur

- Etminan 2009: Erika Helene Etminan, Lebenskrisen meistern. Handbuch für Selbstmanagement in schwierigen Zeiten, Petersberg 2009
- Glasl/Lievegoed ⁴2011: Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed, Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management (Organisationsentwicklung in der Praxis 6), Stuttgart ⁴2011
- Grün ⁶2010: Anselm Grün, Menschen führen – Leben wecken. Anregungen aus der Regel Benedikts von Nursia, München ⁶2010