Führen in der Krise

Militär als Vorbild!

Im modernen Verständnis wird Militär als ein Instrument des Krisenmanagements angesehen. Insbesondere in Auslandseinsätzen sieht es sich als Unternehmen mit einem krisenhaften Umfeld konfrontiert, muss dort bestehen und vorgegebene Ziele erreichen. Auch die Wirtschaft kann von den Erfahrungen des Militärs profitieren, wenn es um das Durchstehen von Krisen geht. Von Mag. Dieter Muhr, Oberst und Militärstratege beim Österreichischen Bundesheer, erfahren Sie in diesem Beitrag, was Sie als Manager von militärischer Krisenbewältigung übernehmen können.

Mag. Dieter Muhr MBA ist Oberst des Generalstabsdienstes in der Abteilung Militärstrategie im Verteidigungsministerium. Er beschäftigt unter anderem mit langfristiger Perspektivenplanung, Konzepten, Lessons Learned sowie Best Practice und ist in einige multinationale Projekte involviert. Kontakt: muhr6@aon.at

In Zeiten nicht-linearer Entwicklungen müssen Führungskräfte das Unvorhersehbare genauso wie in Zeiten von relativen Nicht-Krisen managen können, womit ein direkter Vergleich zum Militär angestellt werden kann. Denn auch wir als Soldaten und militärische Führungskräfte müssen oft in einem Umfeld agieren, in dem gewohnte Standardverhaltensmuster und Strategien nicht mehr ausreichen, um die Situation eindeutig zu erfassen und zu bewältigen. Es sind viele Variable im Spiel. Die Situation ist gekennzeichnet von Überraschungen, Unsicherheiten und Prognosen sind schwierig. Das charakterisiert ein krisenhaftes Umfeld. Und so lautet auch eine Wirtschaftsweisheit: „Eine Krise lässt sich besser managen, wenn man sie selbst verursacht hat." (Manfred Grau). Tatsache ist: Eine Krise braucht man nicht wegleugnen, auch nicht herbeireden. Man muss der Realität ins Auge sehen können. Die damit verbundenen Veränderungen bringen Neues hervor und bieten daher genauso Chancen, wenn man sich rechtzeitig darauf einstellen kann. Oder: „Die größte Verletzlichkeit ist Ignoranz", schrieb der chinesische General, Militärstratege und Philosoph Sunzi in seinem Buch 'Die Kunst des Krieges' schon um 500 v. Chr.).

DIE KRISE BESTEHEN

Erstes Ziel muss es sein, in der Krise mit all ihren Auswirkungen zu bestehen. Ein militärischer Verband wird grundsätzlich dafür vorbereitet. Dennoch kann man nie alle Eventualitäten abdecken. „Wenn du nicht stark bist - sei klug", könnte man noch einmal Sunzi zitieren. Führungskräfte sind also aufgefordert, den Charakter der Krise, seine Vielschichtigkeit, seine Erscheinungsformen, seine Ursachen und Effekte ständig zu erfassen und hinsichtlich der Auswirkungen auf den eigenen Verband zu beurteilen. Ausgangspunkt ist immer der Auftrag, den ein Verband hat. Zur Auftragserfüllung sind rechtzeitig die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

Verlässlichen Informationen, die zeitgerecht verfügbar sein müssen, kommt eine besonders hohe Bedeutung zu. Die Führungskräfte befinden sich dort, wo sie auf die Entscheidung Einfluss nehmen können. Gegebenenfalls müssen sie selbst in die vorderste Linie, um sich einen Eindruck über die Lage zu verschaffen oder das Vertrauen der Truppe in die Führung zu stärken.

Wirtschaftsunternehmen sind in Zeiten der Nicht-Krise dem Wettbewerb ausgesetzt und ständig gefordert. Sie sollten daher schon vorher über die Voraussetzungen verfügen, die Krise zu bestehen. Immer sind gefragte Produkte zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten oder die entsprechenden Dienstleistungen anzubieten. Doch genauso wie ihre militärischen Kollegen müssen Manager erkennen, inwiefern sich das Umfeld geändert hat und welche Auswirkungen das beispielsweise auf Markt und Kaufverhalten hat. Eigene Schwächen und Nachteile müssen erkannt und nötigenfalls rechtzeitig auf neue Produkte und Märkte umgestellt werden. Der Beurteilung und Einschätzung der Mitbewerber und möglicher Gegner kommt eine besondere Bedeutung zu. Ich zitiere noch einmal Sunzi: „Chancen multiplizieren sich, wenn man sie ergreift".

STRATEGIE IN DER KRISE

Strategischen Vorteil hat derjenige, der mit Abklingen der Krise in der günstigeren Startposition ist. Kann man die Gesamtsituation nicht selbst wesentlich beeinflussen, dann empfiehlt es sich, das Unternehmen in einer Art aktiven Defensive in eine vorteilhafte Ausgangslage zu bringen. Das bedeutet unter anderem Aufklären, Veränderungen und Auswirkungen beurteilen, Chancen erkennen, neue Ziele festlegen, Umgruppieren, Umstrukturieren, Personal vorbereiten, Ressourcen und Reserven bereitstellen und bis dahin unnötige Risiken vermeiden. Zeichnet sich die mögliche Chance ab, dann sollte die eigene Aufstellung so gewählt sein, dass die eigenen Kräfte zusammenwirken, sich gegenseitig ergänzen können.

„Die beste Strategie ist, immer recht stark zu sein, erstens überhaupt und zweitens auf dem entscheidenden Punkt. Daher gibt es kein höheres und einfacheres Gesetz für die Strategie, als seine Kräfte zusammenzuhalten", notiert der Heeresreformer und General Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz in seinem unvollendeten Hauptwerk „Vom Kriege". Für aggressive Vorgehensweisen, wie es beispielsweise Angriffe sind, braucht man einigermaßen sichere Beurtei-

Insight4-10 24.09.2010 10:29 Seite 9

IN KRISENZEITEN STELLT SICH HERAUS,
WER KRISENFEST UND GLEICHZEITIG
VERLÄSSLICH UND LOYAL IST.

lungsgrundlagen. Und genau die hat man in der Krise kaum. Es heißt aufpassen, dass man nicht selbst der Überraschte ist.

Es gilt der Grundsatz: Vorausdenken, aber sich nicht im Voraus festlegen! Weitblick, jedoch zunächst nur kurz gesteckte Ziele angehen, um das Unternehmen in die Ausgangsstellung zu bringen. Ratsam ist deshalb: Keine voreiligen Maßnahmen treffen! Entscheidungen, die aus dem Bauch heraus getroffen werden, führen in der Regel nicht zum Erfolg und können entscheidende Nachteile bringen. Insbesondere dann, wenn Reserven sinnlos eingesetzt wurden.

ENTWICKELN SIE IHREN „COUP D'OEIL"

„Es gibt keine schlechten Mannschaften, Marschall. Es gibt nur schlechte Offiziere", sagte der Staatsmann Napoleon I. Bonaparte, der sich immer wieder als Feldherr ersten Ranges erwies. In der Krise zählen nicht nur Wissen und Können alleine, es braucht auch die nötige Intuition – militärisch bezeichnet auch als „coup d'oeil". Dieses Vermögen stellt sich ein, wenn man sich ständig intensiv mit Problemlösungen auseinandersetzt, bis es in Fleisch und Blut übergegangen ist. Insgesamt sind Entschlossenheit und Intuition die wesentlichen Grundlagen für eine erfolgreiche Führung. Oder wie es Clausewitz ausgedrückt hat: „Die Entschlossenheit ist im Einzelfall ein Akt des Mutes und, wenn sie zum Charakterzug wird, eine Gewohnheit der Seele". Führungskräfte brauchen deshalb:

■ **Urteilsvermögen:** Ein Manager muss fähig sein, Gegebenheiten zur Kenntnis zu nehmen, auch wenn sie unangenehm sind. Er muss aus dem Puzzle der Informationen systematisch Erkenntnisse gewinnen können und auf die entscheidenden Felder Aufklärung ansetzen. Grundsätze müssen notfalls überdacht und angepasst werden. Versetzen Sie sich in die Lage anderer, sehen Sie die Probleme aus deren Blickwinkel und ziehen Sie daraus die entsprechenden Schlüsse. Um Urteilen zu können, stellt ein Manager die Frage nach dem „Warum" und ergründet laufend Hintergründe und Ursachen und zieht dann die Schlüsse daraus. Lassen Sie sich beraten und legen Sie bei den Beratern einen kritischen und strengen Maßstab an. Um mit dem deutschen Philosophen Arthur Schopenhauer zu sprechen: „Falsche Urteile sind häufig, falsche Schlüsse sehr selten".

■ **Entschlusskraft:** Entscheidungen müssen erfolgen. Auch wenn es einem nicht leicht fällt, weil noch Vieles ungewiss ist. Nur Entscheidungen bringen ein Unternehmen weiter und man kann die Initiative behalten. Denn „Das Schlimmste in allen Dingen ist die Unentschlossenheit" (Napoleon I. Bonaparte).

■ **Durchhaltevermögen und Beharrlichkeit:** Es ist oftmals sehr schwer, einen gefassten Entschluss durchzustehen. Haben sich die Beurteilungsgrundlagen nicht grundsätzlich geändert, dann ist von einer Entscheidung nicht abzugehen. Krisenzeiten sind Härtezeiten, die das Durchhaltevermögen des Managers oft auf eine harte Probe stellen. Man kann behaupten: Die Hartnäckigen gewinnen die Schlachten (Napoleon I. Bonaparte).

■ **Gelassenheit** im Sinne von Abwarten auf die Chance, auf den richtigen Zeitpunkt. Dennoch ist vor voreiligen Entschlüssen zu warnen. Man muss auch Abwarten können. Und das kann man, wenn man einen Entschluss auf der Grundlage einer gediegenen Beurteilung gefällt hat. Dazu gehört genauso das Führungsverhalten gegenüber den Mitarbeitern. Führungskräfte müssen Ruhe und Entschlossenheit ausstrahlen. Mit der entsprechenden Gelassenheit gelingt es auch, den Gegner zu täuschen. „Störe Deinen Feind nie, wenn er gerade Fehler macht" (Napoleon).

In Krisenzeiten stellt sich heraus, wer krisenfest und gleichzeitig verlässlich und loyal ist. Manager dürfen nicht zum Verwalter werden, sondern müssen aktiv sein. Eine Krise bietet die Gelegenheit, sich den Ruf als Krisenmanager zu erwerben. Vergessen Sie nicht: Krisenfestigkeit wird eine Schlüsselfähigkeit für Unternehmen und Manager in der Zukunft sein müssen, nachdem Entwicklungen immer dynamischer verlaufen und schwerer beurteilbar werden.

Um noch einmal Napoleon zu zitieren: Wenn eine verzweifelte Situation ein besonderes Können erfordert, dann bringt man dieses Können auch auf, obwohl man vorher keine Ahnung davon hatte.