

## „Habe ich alles richtig gemacht?“

Die aktuelle Krise zeigt: Erfolgreich sind auch in unsicheren Zeiten jene Unternehmen, die vorausschauend agieren, belastungsfähig sind und vor allem den offenen Dialog pflegen.

VON PATRICK NINI

► Die Corona-Pandemie hat unbestritten massive Auswirkungen auf unsere globalisierten Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme. Doch während manche Unternehmen in Schockstarre verfallen und im Umgang mit der Pandemie machtlos erscheinen, gelingt es anderen erstaunlich rasch zu agieren und Umsatzrückgänge gering zu halten. Besser noch: Für viele bietet die Krise sogar neue Geschäftsfelder. Manche Firmen, die rechtzeitig die Folgen von Kontaktbeschränkungen für ihre Branchen erkannt haben und Alternativen ausgearbeitet haben, konnten diese gar marktführend etablieren. Ich denke dabei an Tools für digitale Messen oder Veranstalter, die gelungene hybride Events organisieren.



„Das Wissen, in einem krisenfesten Unternehmen zu arbeiten, gibt Sicherheit.“

Das macht also ein resilientes Unternehmen in der Praxis aus: Wer sich in der Vergangenheit selbst bewiesen hat, neue Geschäftsfelder erschließen und neue Wege gehen zu können, braucht sich auch vor Krisenzeiten nicht scheuen.

Diese Unternehmen können zuversichtlich sein. Aber was, wenn diese Zuversicht im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden noch nicht vorhanden ist? Wie schafft man es, die sieben Säulen der Resilienz (Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Übernehmen von Verantwortung, Selbststeuerung, Sinnhaftigkeit, Zukunft planen) zu lernen und im Unternehmen zu leben?

Das Zauberwort heißt Resilienz. Ein Wort, das die psychische Widerstandskraft sowie die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen beschreibt – also auch Krisen wie die aktuelle Corona-Pandemie.

Ein weiteres Schlagwort, das man in der Arbeitswelt seit Jahren hört, ist „VUCA“ – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Damit wird ausgedrückt, wie unsicher unsere heutige Berufswelt ist und wie komplex sich Wirtschaftskreisläufe zueinander verhalten. Lange wurde VUCA in der Theorie gründlich durchleuchtet – nun sind wir in der Praxis angekommen. Unternehmen, die VUCA nicht nur als theoretisches Konzept verstanden haben, sondern sich schon frühzeitig mit Trends und disruptiven Veränderungen in der eigenen Branche beschäftigt haben und an einer ernsthaften Umsetzung interessiert waren, gehen heute vielleicht leicht angeschlagen, aber doch gestärkt aus der Krise. Bestes Beispiel: Tesla. Während Autohändler im März ihre Geschäfte schließen mussten, konnte bei Tesla über den Onlineshop bestellt werden. Wer nicht erst zu Beginn der Pandemie damit begonnen hat, auf Onlinehandel umzustellen, ist anderen eine Nasenlänge voraus.

Am Anfang steht der ehrliche Dialog. Mit anderen, vor allem aber mit sich selbst. Führungskräfte dürfen sich ehrlich die Frage stellen: „Habe ich in der Vergangenheit alles richtig gemacht?“ Allzu oft werden Fehler bei anderen gesucht – den Kunden, den Umständen und natürlich auch bei der Politik. Ein ehrlicher Dialog mit sich selbst lässt auch ein Nein auf diese Frage zu und ermöglicht es, den eigenen Kurs anzupassen. So können wir aus Fehlern – zum Beispiel Onlinehandel oder Digitalisierung zu vernachlässigen – lernen und selbstbestimmt agieren. Hier verbirgt sich zum Beispiel die Chance zu erkennen, dass die Zukunft des Unternehmens davon abhängt, Geschäftsbereiche geplant umzugestalten. Diese Art der Führung lässt auch Mitarbeitende resilienter werden. Das Wissen, in einem krisenfesten Unternehmen zu arbeiten, gibt die nötige Portion Sicherheit, die eine Crew in diesen Zeiten benötigt. Ehrlicher Dialog bedeutet, den Tatsachen ins Auge zu sehen und Verantwortung zu übernehmen. Denn dann kann man sagen: Krisen meistern? Kann ich! ■

PATRICK NINI ist Autor, Kommunikationscoach und Berater für Politik und Wirtschaft. Sein neues Buch „Dialog statt Spaltung!“ ist im September 2020 im GABAL Verlag erschienen.