

## Top-Down-Krisenmanagement

Die Bewältigung einer Krise funktioniert am besten Top-Down über ‚Command und Control‘. Kurzfristig jedenfalls, aber ist der Effekt auch nachhaltig?

Wir sollten uns mit gewissen Fakten einfach abfinden. Dann geht es uns besser. Halten wir uns an *Reinhold Niebuhr's* Spruch ‚Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden‘.

Wenn eine Krise eintritt, folgt meist ein (kurzer) Schock und man versucht durch eine schnelle Analyse die Situation zu verstehen, um dann zu (er)klären, was zu tun ist. Das Dilemma dabei: Je bedrohlicher und komplexer eine Krise ist, desto schneller muss gehandelt werden (was zu einer inneren Dissonanz führt). Überhastet werden Aktionen ausgerufen, obwohl man weder Evidenzen (Zahlen und Fakten) noch Erfahrung mit der neuen Situation hat. Oft wird sehr schnell eine Lawine von Maßnahmen in Bewegung gesetzt, die nun nicht mehr aufzuhalten ist. Der Vorstand und Fachabteilungen wie PR/interne Kommunikation vermitteln den Anschein, im Klaren darüber zu sein, wie die Lösung des Problems aussieht. Harte Maßnahmen (schnelle Einsparungen, etc) gepaart mit Angstkommunikation werden initiiert. Entscheider werden nachher – wenn die Krise überwunden ist – alle Hebel in Bewegung setzen, um keine Fehler zugeben zu müssen.

## Warum sind Menschen so leicht zu mobilisieren?

Zum einen denken Menschen kurzfristig (und sind noch dazu sehr vergesslich) und zum anderen gehört das Einordnen großer Ereignisse in einen Kontext (‚Big Picture‘) nicht zu den menschlichen Grundtalenten. Jeder<sup>1)</sup> wird froh sein, wenn eine Krise vorbei ist. ‚I am looking forward to look back‘, könnte man auch sagen. Die Entscheider werden von sich behaupten, alles richtig gemacht zu haben und zur Tagesordnung übergehen. Manager werden uns weiter glaubhaft machen, das Unbeherrschbare beherrschen zu können. Irgendwie verständlich, da sie sich damit ihre Existenzberechtigung absichern. ‚Sand in die Augen streuen‘ als Motto, mit Unterstützung der jeweiligen Fachbereiche als effektive Strategie. Und das meist so lange, bis keiner mehr durchblickt. Ein Leitmotiv dabei: Konsequent den Weg gehen (was ja an und für sich eine positive strategische Verhaltensweise ist), Parolen so oft wiederholen, bis sie für die Wahrheit gehalten werden (‚Hammer the message‘).

## 10 Thesen zum Zusammenhang zwischen Macht, Masse und Change:

1. Es gibt keine kritische Masse. Kritisch im Sinne von ‚Bestehendes und Vorgegebenes hinterfragen‘. Die Masse folgt grundsätzlich der Macht.
2. Macht und Einfluss stehen in einer positiven Korrelation zueinander. Je mehr Macht, desto mehr Einfluss. *Macht macht's möglich* und Veränderung wird beschleunigt.
3. (Zu) viel Macht ist in den Händen weniger. Diese Wenigen bestimmen, wo es lang geht. Da die Masse folgt, ist dieses Phänomen in Krisensituationen (weil Angst im Spiel ist oder bewusst ins Spiel gebracht wird besonders ausgeprägt).
4. Trotz Aufklärung und Humanismus ist die Mehrheit der Menschheit noch weit von freiem, eigenverantwortlichem und mutigem Denken entfernt. Dazu gibt es Obrigkeiten, die für sie das Denken übernehmen.
5. Das einfachste Mittel, Menschen zu mobilisieren, ist die Angstkommunikation. Und das am besten nicht verbal, sondern mit Bildern. Durch eine hohe Wiederholungsrate wird der Drill kontinuierlich gesteigert.
6. Die wichtigsten Mittel der Kommunikation werden dabei gezielt eingesetzt.

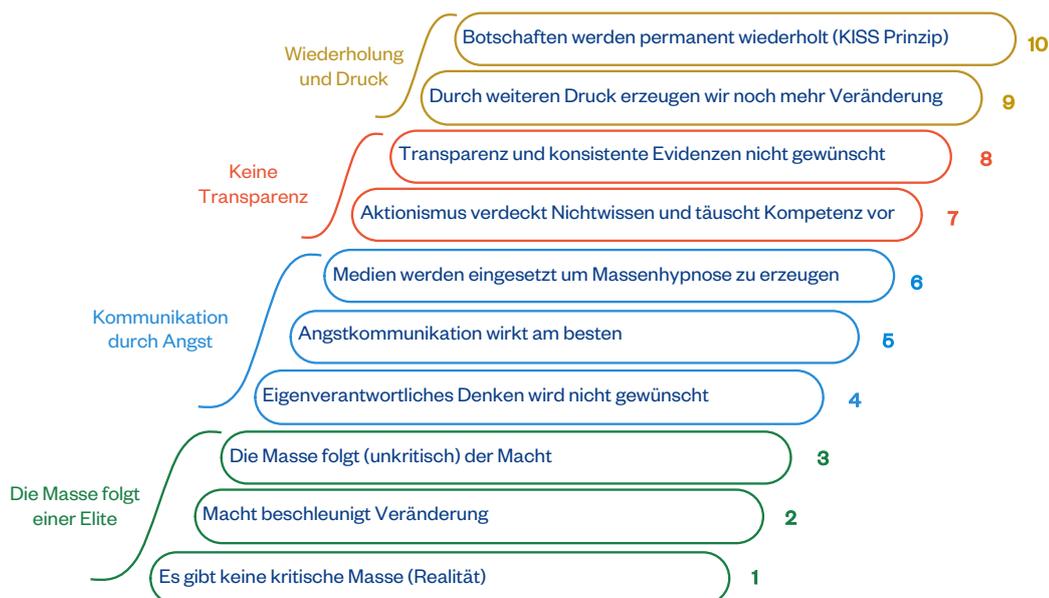
Koppstrasse 7  
4020 Linz, Austria  
+43 664 24 30 560  
office@konradbreit.com

7. Besonders in Krisensituationen wird nach dem Motto ‚Wir brauchen Maßnahmen, da wir dadurch unsere Handlungsfähigkeit beweisen‘ agiert. Auch Aktionismus, Ad hoc-, oder Mikromanagement genannt. Keiner möchte sich nachher vorwerfen lassen, untätig geblieben zu sein.
8. Das große Bild ist für den Einzelnen schwer zu verstehen, da zu komplex. Entscheider (so ferne sie es selbst verstehen) denken nicht daran, diese Komplexität zu reduzieren. Im Gegenteil, Macht präsentiert sich als Beherrscher und Versther dieser Komplexität (und hält dabei die Komplexität hoch).
9. Menschen ändern sich – so wie Organisationen übrigens auch – meist nur dann, wenn sie müssen. Das lehrt uns bereits die Evolution. Das bedeutet, es braucht eine Notwendigkeit (Krise, Krankheit, etc.). Eine permanente Erhöhung des Drucks, eine gezielte Visualisierung der Zukunft und Angstbotschaften (‚Struwelpeter-Pädagogik‘) sind die effektivsten Rezepte dafür.
10. Veränderungsbotschaften werden in einfachen und klaren Worten kontinuierlich wiederholt. Das KISS-Prinzip – *Keep it short and simple* – als elegantes und effektives Kommunikationstool. Die Mehrheit versteht es ja sonst nicht. Menschen fürchten nicht Veränderung, sie fürchten Verlust!

### Autoritäres versus partizipatives Vorgehen als Ambivalenz

Die Herangehensweise in Punkt 10 sollte man – allgemein und im Besonderen in Krisensituationen – kritisch hinterfragen. Mir ist bewusst, dass partizipativere Ansätze in bestimmten Hierarchiekulturen nicht so leicht funktionieren würden. Nur, sollten wir nicht irgendwann beginnen, den Reifegrad von Menschen zu entwickeln? Ist nicht der beste Arzt der, der den inneren Arzt des Patienten aktiviert? Oder auch ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ genannt. Ein Coaching-Ansatz und ein bekanntes Paradigma in der systemischen Organisationsentwicklung. Meine Erfahrungen mit Change Prozessen zeigen mir, dass es – so wie oft im Leben – darum geht, die Mitte zu finden. Die Betroffenen sollten zu Beteiligten gemacht werden. Was nicht ‚Sozialromantik‘ bedeutet, sondern es geht um die Balance. Die Auflösung dieser Ambivalenz ist auch in jedem unternehmerischen Changeprozess eine Herausforderung. Wenn Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, steigen sowohl Commitment als auch Eigenverantwortung, braucht aber mehr Zeit. Ein Dilemma.

### Zusammenfassung der 10 Thesen zu Angst & Macht



<sup>1)</sup> Im Sinne einer Sprachvereinfachung verzichte ich auf die Unterscheidung der Geschlechtsformen. Es werden alle Geschlechter angesprochen (m/w/d).