

## Krisenmanagement III

# In der Krise mit Kopf und Bauch entscheiden

In Krisenzeiten sollten Top-Manager weder auf ihren Verstand noch auf ihr Bauchgefühl allein vertrauen. Dasselbe gilt letztlich für alle strategischen Entscheidungen, die die Zukunft gedanklich vorwegnehmen, denn sie beruhen stets auf vielen bewussten und unbewussten Annahmen.

› Joachim Simon

Im Alltag geraten wir oft in Situationen, in denen wir uns instinktiv entscheiden müssen – zum Beispiel beim Autofahren, wenn vor uns ein anderes Fahrzeug fährt. Dann sagt uns zuweilen unser «Bauchgefühl» beziehungsweise «sechster Sinn»: «Vorsicht, der Fahrer könnte ohne zu blinken abbiegen.» Und was wir ahnten, geschieht meist auch. Ähnlich verhält es sich im Business-Alltag. Auch hier müssen gerade Top-Entscheider häufig Entscheidungen treffen, bei denen sie sich nicht nur allein auf harte Zahlen, Daten und Fakten stützen können.

## Aus dem Unterbewusstsein

Dies gilt nicht nur in Krisenzeiten wie der aktuellen, in denen niemand weiss, was das Morgen bringt. Dies gilt letztlich für alle strategischen Entscheidungen, da sie die Zukunft, die noch nicht Gegenwart ist, gedanklich vorwegnehmen. Auf entsprechend vielen Annahmen beruhen sie. Zum Beispiel darüber, wie sich der Markt entwickelt. Oder was in fünf Jahren technisch möglich ist. Oder wie die Mitbewerber und Banken auf die aktuelle Situation reagieren.

Zuweilen ist es für uns selbst ein Rätsel, warum wir Personen und Situationen intuitiv richtig einschätzen. Denn eigent-

### ! kurz & bündig

- › Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass selbst unsere scheinbar rationalsten Entscheidungen stark von unserem Unbewussten und unseren Emotionen mitbestimmt werden – nur ist uns dies meist nicht bewusst.
- › Jeder Mensch verfügt über die Fähigkeit, Menschen, Situationen und Konstellationen intuitiv richtig einzuschätzen.
- › Wir müssen akzeptieren, dass Emotionen und unser Unterbewusstsein viel stärker unser Verhalten bestimmen, als wir gemeinhin vermuten.
- › Top-Manager müssen als Leader stets auch die Zeit nach der Krise gedanklich vorwegnehmen, denn nur dann können sie die Chancen, die sich aus jeder Krise auch ergeben, aktiv nutzen.

lich sind wir überzeugt: Wir entscheiden uns weitgehend rational. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen aber: Selbst unsere scheinbar rationalsten Entscheidungen werden stark von unserem Unbewussten und unseren Emotionen mitbestimmt – nur ist uns dies meist nicht bewusst.

Eine Ursache hierfür ist: Auf uns prasselt nicht nur in Krisensituationen wie der aktuellen eine Flut von Informationen ein. Nur einen Bruchteil von ihnen nimmt unser Gehirn bewusst wahr. Der Rest wird an unser Unterbewusstsein weitergeleitet und dort bearbeitet und archiviert.

Und wenn wir eine Situation intuitiv erfassen? Dann dringt sozusagen ein Fetzen des Unterbewusstseins in unser Bewusstsein. Jedoch nicht einfach so. Vielmehr nimmt unser Unterbewusstsein aufgrund der Situation, in der wir uns befinden, einen Abgleich mit den in ihm gespeicherten Erfahrungen vor und signalisiert uns, wenn es Parallelen findet, zum Beispiel: «Vorsicht, hier kann Gefahr entstehen.» Oder: «Achtung, hier ist vermutlich folgendes Verhalten angesagt.»

---

## Intuition als Orientierungshilfe

Hilfreich ist diese Leistung unseres Unterbewusstseins im Alltag, in dem wir oft ohne lange nachzudenken auf Ereignisse reagieren. Doch auch bei vielen anderen Aufgaben ist unsere Intuition eine wichtige Orientierungshilfe. Einige seien genannt.

- › Zwischen mehreren scheinbar gleich «guten» Alternativen wählen. Vor dieser Herausforderung stehen Manager oft – zum Beispiel beim Besetzen vakanter Stellen. Dann haben sie nicht selten mehrere gleich gute Bewerber zur Auswahl. Trotzdem müssen sie sich entscheiden. Meist tun sie dies aufgrund ihres Bauchgefühls.
- › Eine Entscheidung treffen, auch trotz «schlechter», ungenügender Information. Auch vor dieser Herausforderung stehen Manager in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten modernen Arbeitswelt oft. Und in Krisenzeiten wie der aktuellen ist dies sozusagen die «Normal-Situation».
- › Den passenden Zeitpunkt wählen. Vor dieser Entscheidung stehen Manager gerade bei (Des-)Investitionsentscheidungen häufig. Dann ist meist das Timing entscheidend dafür, auf welche Resonanz ihre Initiative stößt.
- › Für ein Problem eine ganz neue Lösung finden. Das ist gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten oft nötig. Dann kommen Unternehmen mit ihrer gewohnten Art, Dinge anzugehen, meist nicht weit. Sie brauchen eine «zündende Idee», wie das Problem eventuell ganz anders gelöst werden könnte.

## Das Ergebnis von Erfahrung

Viele Menschen sind überzeugt: Den «sechsten Sinn» hat man oder nicht. Wissenschaftliche Studien zeigen aber:

- › Jeder Mensch verfügt über die Fähigkeit, Menschen, Situationen und auch



Konstellationen intuitiv richtig einzuschätzen. Sie ist nur verschieden stark ausgeprägt. Und:

- › Diese Fähigkeit lässt sich trainieren.

Denn inwieweit wir in der Lage sind, Personen sowie Situationen und Konstellationen richtig wahrzunehmen und einzuschätzen, hängt auch von unserem Vorwissen und unserer Erfahrung ab. So nimmt zum Beispiel ein routinierter Autofahrer brenzlige Verkehrssituationen meist eher wahr als eine Person, die gerade den Führerschein erwarb. Letztere hat zwar auch oft das Gefühl: «Das wird gefährlich». Dieses Gefühl resultiert aber häufig aus Unsicherheit – also eben gerade daraus, dass sie die Situation noch nicht einschätzen kann.

Ähnlich verhält es sich im Arbeitsbereich. Ein erfahrener Unternehmer spürt oft intuitiv, was eine Gewinn versprechende Geschäftsidee ist und was nicht. Und Techniker, die seit Jahren bestimmte Maschinen warten? Sie müssen zuweilen eine Maschine scheinbar nur anschauen und schon wissen sie, warum diese nicht funktioniert.

Doch wie können wir unser Gespür für Menschen, Situationen und Konstellationen trainieren? Eine Voraussetzung hierfür ist: Wir müssen akzeptieren, dass Emotionen und unser Unterbewusstsein viel stärker unser Verhalten bestimmen, als wir gemeinhin vermuten. Eine weitere Voraussetzung ist: Wir müssen grundsätzlich bereit sein, auch auf unser Bauchgefühl zu hören.

## Intuition im Alltag trainieren

Ist dies der Fall, können Sie selbst zahllose Übungen zum Trainieren Ihres Bauchgefühls, also Ihrer unbewussten Wahrnehmung, erfinden. Einige Beispiele: Angenommen Sie warten mit vielen Menschen auf einen Fahrstuhl. Dann können Sie sich, bevor sich die Tür öffnet, fragen: Welche Personen werden wohl als erste den Fahrstuhl betreten? Oder Sie können sich in einem Meeting fragen, wann Kollege Müller das Wort ergreift und was er sagt. Oder Sie sind auf einer Party. Dann können Sie sich fragen, welche Personen in einer Stunde angeregt miteinander schwatzen oder flirten werden. Wenn Sie sich solche Aufgaben regelmässig stellen,

## Leadership in der Corona-Krise

Die Corona-Epidemie mit ihren Folgen traf die meisten Unternehmen wie ein Blitz aus heiterem Himmel, denn: Anders als bei der Finanzkrise 2008 warnten vor ihr im Vorfeld nicht viele Experten. Sie ist somit ein echter «Schwarzer Schwan».

Die Corona-Krise hat zudem einen anderen Charakter als beispielsweise die durch Naturkatastrophen ausgelösten eher regionalen Krisen und die Finanzkrise, die primär die Finanzwirtschaft und den Immobiliensektor betraf. Die Corona-Krise lässt auch die weltweiten Lieferketten zusammenbrechen und legt das öffentliche Leben zumindest teilweise lahm. Zudem sind ihr weiterer Verlauf und ihre mittel- und langfristigen Folgen nur sehr bedingt vorhersehbar und kalkulierbar.

Deshalb ist in der Corona-Krise auch ein teils anderes Reagieren als in «normalen» Krisen nötig. In ihr müssen die Unternehmen noch stärker auf Sicht fahren und permanent prüfen, ob ihr geplantes Krisenmanagement noch den Erfordernissen entspricht und ihre Massnahmenpläne gegebenenfalls ändern. Sie müssen in der Krise sozusagen agil agieren. Dessen ungeachtet sind auch in der Corona-Krise folgende elementaren Bestandteile des klassischen Krisen-Managements nötig.

### Die Krisen-Situation wahrnehmen und zu 100 Prozent akzeptieren

Je früher das Top-Management eines Unternehmens anerkennt: «Wir befinden uns in einer Krise, die mittel- oder langfristig unsere Existenz gefährdet», umso eher kann es die erforderlichen Gegenmassnahmen ergreifen, um zu verhindern, dass aus der Krise eine Katastrophe wird.

### Das Worst-Case-Szenario im Managementkreis besprechen

Was ist das Schlimmste, das passieren kann? Und welche Optionen haben wir

dann? Es ist ein wichtiger Schritt, der Gefahr ins Auge zu sehen und zu überlegen, welche Optionen man hat. Dies ist sozusagen der Evakuierungs-, Seenot- und Überlebensplan für den Fall, dass das Schiff sinkt. Militär- und Feuerwehrteams, Hochseefischer und Expeditionen haben stets einen Plan für das Worst-Case-Szenario – auch wenn es hoffentlich nie so weit kommen wird. Durch die Auseinandersetzung mit dem Worst Case gewinnt das Management-Team Realismus, Stärke und Zusammenhalt.

### Einen operativen Krisen-Plan erstellen

Was können wir jetzt tun, um die Kosten zu senken und die Liquidität zu sichern? Wie können wir die wichtigsten Prozesse aufrechterhalten? Womit können wir aktuell Geld verdienen? Es geht um oft harte, aber wirksame Schritte, die kurzfristig umgesetzt werden können.

### Die Krise und den Plan klar und zeitnah kommunizieren

Die Top-Manager müssen zudem – möglichst im persönlichen Gespräch (notfalls in einer Webkonferenz) mit den Mitarbeitern – klar die Botschaft kommunizieren: «Wir sind in einer Krise, die von uns teils so harte Entscheidungen und Massnahmen erfordert, wie ...» Zugleich sollten sie als Leader jedoch Zuversicht ausstrahlen: «Wir werden die Krise meistern, wenn ...» Am besten illustriert an Beispielen von Krisen, die das Unternehmen selbst oder andere Unternehmen in der Vergangenheit bereits gemeistert haben.

### Die Angebotspalette und Vertriebsstrategie der veränderten (Markt-) Situation anpassen

Die durch Krisen ausgelösten Auftrags- und Umsatzeinbrüche können oft vorübergehend zumindest teilweise durch modifizierte Angebote aufgefangen werden – so wie zum Beispiel in meinem Fall als Trainer und Berater aktuell durch Online-Coachings und telefonische Akut-

Beratungen zum Themenkomplex «die Krise meistern». Zudem können mit (Stamm-)Kunden zum Beispiel andere Lieferkonditionen wie längere Zahlungsfristen vereinbart werden.

### Präsenz und Menschlichkeit zeigen

In Krisenzeiten muss das Top-Management Präsenz zeigen, auch indem es sich stärker mit dem Tagesgeschäft befasst als in normalen Zeiten. Gerade in Krisenzeiten wünschen sich Mitarbeiter ein offenes Ohr für ihre Sorgen und Zukunftsängste. Sie brauchen Orientierung und Halt durch Persönlichkeiten, die erkennbar Verantwortung übernehmen und Entschlossenheit, Zuversicht und Vertrauen ausstrahlen.

### Den Zukunftsblick bewahren

Stecken Unternehmen in einer existenziellen Krise, dann sind meist viele Akut-Massnahmen wichtig und dringlich. Entsprechend gross ist die Gefahr, dass die Leader zu reinen Krisenmanagern werden und dabei den Zukunftsblick verlieren. Diesen brauchen sie aber, da sich in einer Krise stets auch der Markt zum Teil neu strukturiert – zum Beispiel weil die Kundenbedürfnisse und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sich wandeln oder weil Mitbewerber vom Markt verschwinden oder ihre Strategien ändern. Deshalb müssen die Top-Manager von Unternehmen als deren Leader stets auch die Zeit nach der Krise soweit möglich gedanklich vorwegnehmen, denn nur dann können sie die Chancen, die sich aus jeder Krise auch ergeben, aktiv nutzen und so die Existenz sowie den Erfolg ihres Unternehmens langfristig sichern.

merken Sie nach einiger Zeit, dass Ihre Prognosen häufiger richtig werden. Denn hierdurch lernen Sie, Personen und Situationen intuitiv richtig wahrzunehmen und einzuschätzen.

Wichtig zum Schulen Ihrer Intuition ist auch die Selbstreflexion. Fragen Sie sich zum Beispiel abends, welche Entscheidungen Sie heute weitgehend intuitiv getroffen haben. Sie werden merken, es sind mehr, als Sie vermuten. Fragen Sie sich dann, ob diese Entscheidungen richtig oder falsch waren. Und überlegen Sie sich anschliessend, welches Gefühl Sie hatten, als Sie sich von Ihrer Intuition leiten liessen. Spürten Sie ein Prickeln im Bauch als Aufforderung, etwas zu tun? Oder eine Verspannung im Nacken als Warnung, Ihrer Umgebung zu folgen?

Besonders gut können wir unsere Intuition in der Freizeit trainieren. Denn: Wer gestresst ist, arbeitet Aufgaben nur mechanisch ab. Er ist nicht offen für Neues. Ebenso verhält es sich, wenn wir Angst haben. Anders ist es, wenn wir relaxt sind und uns pudelwohl fühlen. Dann nehmen wir unsere Umwelt und Empfindungen sensibler wahr. Versetzen Sie sich deshalb, wenn Sie das Unterbewusstsein als Ideenquelle anzapfen möchten, zunächst in die richtige Stimmung. Zum Beispiel mit Entspannungsübungen oder -musik.

## Von der Alltagshektik lösen

Generell sollten wir uns von der Hektik des Alltags lösen, wenn wir auf ganz neue Ideen oder Problemlösungen kommen möchten. Diese Erfahrung haben Sie gewiss auch schon gemacht. Zum Beispiel, wenn Ihnen beim Spaziergehen oder unter der Dusche plötzlich die Lösung für ein Problem einfiel, über das Sie schon tagelang gegrübelt hatten. Weil wir für das Entwickeln neuer Ideen ein bestimmtes Umfeld brauchen, ziehen sich Manager vor wichtigen Entscheidungen immer häufiger in Klöster zurück. Denn sie wissen: In der Tretmühle des Alltags reproduzieren wir stets nur die-

selben Gedanken. Das ist gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten oft fatal, denn: In ihnen ändern sich die Parameter des unternehmerischen Handelns. Deshalb sind in ihnen meist ganz neue Problemlösungen gefragt.

Doch Sie können für das Lösen einer schwierigen Aufgabe nicht stets in ein Kloster fahren. Versuchen Sie stattdessen mal, Ihr Problem mit anderen Augen als gewohnt zu sehen. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Ihr Problem sei eine Landschaft. Wie würde diese aussehen? Dunkel und bedrohlich oder hell und sonnig? Eher wie ein Park oder ein Urwald? Oder stellen Sie sich vor, die Herausforderung sei ein Theaterstück. Wäre es dann ein Drama oder eine Komödie? Wer würde darin die Hauptrolle spielen, und wer wäre eher ein Statist? Wenn Sie das tun, gewinnen Sie einen neuen Blick auf Ihr Problem und in Ihnen steigen neue Gedanken und Ideen empor.

## Nicht blind vertrauen

Nicht jeder Gedanke jedoch ist eine «zündende Idee». Und nicht alles, was uns unser Empfinden sagt, sollten wir umsetzen. Viele Menschen tappen regelmässig in Fettnäpfchen, weil sie blind ihrem Bauchgefühl folgen, statt ihre Eingebungen und

Empfindungen zunächst zu prüfen. Dies sollten Sie speziell dann tun, wenn bestimmte Situationen oder Konstellationen aufgrund Ihrer Vorerfahrungen sozusagen automatisch gewisse positive oder negative Emotionen in Ihnen wecken – was in der aktuellen Corona-Krise gewiss der Fall ist. Dann sollten Sie sich zum Beispiel fragen: Warum lässt mich diese Situation erschauern? Primär weil unsere Aufträge wegbrechen? Oder weil ich keine Erfahrung mit einer solchen Krisensituation habe und nicht weiss, wie ich hierauf reagieren soll? Oder weil sich alte Entscheidungen von mir im Rückblick als falsch erwiesen? Oder weil ich neue harte Entscheidungen treffen und verkünden muss? Oder weil ...?

Denn nicht jede Emotion ist eine zielführende Intuition. Wer sich rein auf sein Bauchgefühl verlässt, ist gerade in Krisenzeiten, die Umbruchzeiten sind, oft verlassen. Deshalb kann der Rat nur lauten: Hören Sie zwar auf Ihre innere Stimme und schulen Sie diese, damit Sie einen Kompass für «richtig» und «falsch» haben. Vertrauen Sie Ihren Emotionen und Geistesblitzen aber nicht blind. Denn gerade bei wichtigen Weichenstellungen in unserem beruflichen und privaten Leben sind oft auch unser analytischer Verstand sowie unsere fachliche Expertise oder die von Experten gefragt. «



### Porträt



#### Joachim Simon

Trainer, Berater

Joachim Simon, Braunschweig, ist Führungskräfte-trainer. Zudem unterstützt er als Coach Top-Manager von Unternehmen beim Treffen und Umsetzen strategischer Entscheidungen.



### Kontakt

info@joachimsimon.info  
www.joachimsimon.info