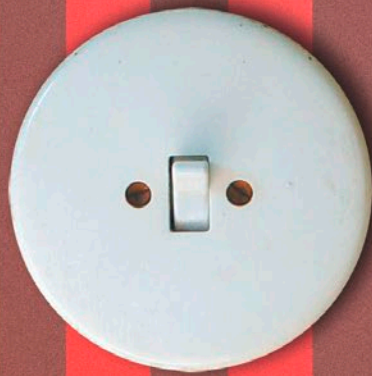




Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Die Krise als Lernfeld

Reset für die Resilienz

Aus der Corona-Pandemie werden wir lernen – für ein menschlicheres Arbeitsleben, eine nachhaltigere Wirtschaft. So zumindest die Hoffnung. Doch dass wir dafür vorher an unserem Verständnis organisationaler Resilienz arbeiten müssen, geht im kollektiven Hoffnungsnebel unter. Friederike Müller-Friemuth mit einer anders-optimistischen Lagebeurteilung aus Sicht der ökonomischen Zukunftsforschung.

Preview

► **Mentale Offenheit:** Worauf menschliche – und organisationale – Resilienz fußt

► **Naive Krisenbewertung:** Warum die Vorstellung, dass krisenhafte Erfahrungen Unternehmen automatisch verändern, falsch ist

► **Selbsterhalt und Entfallung:** Was Menschen durch Krisen trägt – und Organisationen auch

► **Methusalem Mitsui:** Wie ein Unternehmen dank seiner auf den Menschen ausgerichteten Haltung seit Jahrhunderten existiert

► **Komplexitätskompetenz und Co.:** Fähigkeiten, die Organisationen robust in die Zukunft gehen lassen

Foto: artbox / photocase.de

Hominiden laufen seit ca. 15 Millionen Jahren auf diesem Planeten herum. Für eine Pandemie mit einer Sterblichkeitsrate von – in Deutschland – ca. 2,5 Prozent sollte das als Krisenerfahrung ausreichen. Menschen können Krisen, menschliche Organisationen auch. Was sich kurios anhören mag (was für Organisationen sonst?), ist nicht trivial. Denn die in diesen Zeiten wieder einmal viel gepriesene Resilienz ist eine Widerstandsfähigkeit, die bewusstenfähigen *Lebewesen* zu eigen ist, Maschinen, KIs, Systemen, Bürokratien, Betrieben oder „dem“ Kapitalismus ist sie es nicht.

Resiliente Menschen sind – nicht aus psychologischer, sondern aus der evolutionär-anthropologischen Perspektive der wissenschaftlichen Zukunftsforschung – solche, die durch Schocks etwas Voraussetzungsvolles gelernt haben: Sie schaffen es, sich die Art und Weise, wie sie die Welt sehen, offenzuhalten – für den Fall, dass die Wertungen, die sich aus ihrer bisherigen Weltsicht ergeben, nicht mehr tragen und überzeugen. Sie wissen, dass das, was heute ist und als selbstverständlich gilt, nur die Besonderheit einer bestimmten Situation und Sichtweise ist – die beide auch andere sein könnten. Und wenn die Sichtweise nicht mehr genügt und die Resilienten eine alternative einnehmen müssen, dann *bricht für sie nicht die Welt zusammen*. Denn Ent- und Umlernen sind sozusagen in ihr Weltbild eingepreist, weil sie wissen: Es *gibt* Zufälle, Ereignisse, die nicht planbar sind – und auch die überleben wir.

Resilienz basiert auf mentaler Flexibilität

Resiliente Menschen sind daher in der Lage, noch im Sturz, in der Krise, im Unglück die Perspektive zu wechseln und sich mental zu verschieben – ohne dabei den Boden unter den Füßen zu verlieren. Sie können sich mental von der Welt so weit emanzipieren, dass nicht die Ereignisse sie beherrschen, sondern dass sie selbst Herr beziehungsweise Herrin über die äußeren Ereignisse bleiben.

Für andere ist die Haltung der Resilienten eine Zumutung. Denn Resilienz fehlt ein Ziel. Das Lebensmotto von Resilienten: „Evolution reicht. Entwicklung ist alles. Der Weg ist das Ziel.“ Gerade uns Westlern fällt eine solche mentale Justierung extrem schwer. Wir sind darauf geeicht, das *telos* zu setzen, zielorientiert zu handeln. Und so läuft auch unsere Wirtschaft. Deshalb ist die Wirtschaft vieles – etwa effektiv und effizient, inklusive smarter Ziele –, resilient ist sie nicht.

Organisationale Resilienz braucht menschliche Verfasstheit

Menschliche Resilienz bedingt mentale Veränderbarkeit. Wir Menschen verschieben in Krisen unseren Standpunkt. Wir ändern unsere Haltung. Hinterher sind wir andere, denn wir haben eine *Erfahrung* gemacht. Das können Strukturen oder Prinzipien nicht. Aber: *Menschlich* verfasste Organisationen können es. Auch Organisationen

müssen, wollen sie Resilienz entwickeln, ihren „Geist“ verändern.

Verengt man diese Perspektive auf kognitives Lernen, ist man mitten im akademischen Fachdiskurs und erkennt viele Trends der aktuellen Debatte wieder. So lässt sich häufig der Eindruck gewinnen, Resilienz bedeute, sich (in einer VUKA-Welt) an Disruptionen zu gewöhnen. Mit der Sache selbst hat diese Verzweigung allerdings nichts zu tun. Ein resilienter Mensch jedenfalls rechnet nicht dauernd mit dem nächsten Zusammenbruch. Gleichwohl *ist* das Wirtschaftsleben zahlreicher Firmen real gerade zusammengebrochen. Ist also doch etwas dran am Disruptionstraining für mehr Resilienz?

Schauen wir uns das Thema der wirtschaftlichen Widerstandsfähigkeit genauer an, und zwar im Hinblick auf drei Fragestellungen: Wie die Krise bewerten? Wie unternehmerisch durchhalten? Und was kommt danach?

1. Evaluation: Wie die Krise bewerten?

Allen Beteiligten ist in den vergangenen Wochen viel abverlangt worden. Blicken wir näher auf die Managementseite, waren sehr unterschiedliche Reaktionen dabei. Mitunter entdeckten Chefs, dass sie führen können – oder auch nicht. Mitunter gab es rührende Geschichten, wie Unternehmer ihre Firma zu retten versuchten. Mitunter kam es zu vorher undenkbaren Kooperationen, Digitalisierungsschüben und regelrechten Anfällen von Agilität, über die alle Beteiligten selbst staunten.

Und mitunter verschaffte sich auch die alte Wirtschaftslogik auf dem Rücken der Krise schnell wieder Luft nach oben. Etwa in Gestalt von Managern, die – kurz vor dem coronabedingten Börseneinbruch – noch schnell hoch bewertete Aktien ihres Unternehmens verkauft haben, nur um diese dann in der Krise preiswert nachzukaufen. Solche Manöver gibt es zuhauf. Aber sie bestimmen nicht die Debatte, die Debatte bestimmt die Moral.

Unsere Krisenbewertung ist verzerrt

Denn alle Gesellschaften wurden durch Corona an etwas Altes, Existenzielles erinnert: dass Menschen und Gesellschaften verwundbar sind. Derzeit führt dies zu einem interessanten mentalen Krisenbewältigungsphänomen: Viele deuten diese Wiedererinnerung moralisch um. Nach

dem Motto „Wir haben verstanden“ erheben sie sie zu einer Ursache, die quasi automatisch gute Handlungen und damit auch gute Handlungseffekte erzeugt. Bei dieser Form der Krisenbewältigung behalten wir unsere Vorkrisen-Moral einfach bei und deuten die Krise zum bloßen Katalysator dessen um, was wir auch vorher schon gewollt haben (achtsamer sein, digital arbeiten, mehr Home Office usw.).

Erfahrungslernen geht jedoch anders. Etwa so: Haben wir in der Krise nicht an uns selbst beobachtet, wie Digitalisierung nützlich, familienfreundlich und persönlich gut integrierbar implementiert werden müsste? Daher sollten wir das nun genau so vorantreiben. Haben wir als Führungskraft nicht persönlich erlebt, dass Präsenzkontrolle für Unternehmen häufig nicht nur wenig nützlich, sondern mitunter sogar schädlich ist, weil sie Vertrauen untergräbt? Aufgrund dieser Erfahrung könnten wir damit anfangen, erforderliche Kontrollen durch Führung *anders* zu gestalten. Haben wir nicht erlebt, dass CO₂-Einsparungen möglich sind? Welche Risiken die globalen Finanzmärkte und die kapitalistische Gewinnlogik bergen? Dann müssten die Länder dieser Welt nun entsprechende Programme starten.

Selbstverständlich kann es – rein theoretisch – passieren, dass die zentrale Lernkurve aus der Krise, das Erinnertwerden an unsere Verwundbarkeit, von allein schon zu einer besseren Wirtschaft, zu praktisch erfahrbaren Verbesserungen von Lebens- und Arbeitsverhältnissen führt. Von irgendeiner historischen Erfahrung gedeckt ist diese Autosuggestion jedoch nicht. Die Vorstellung ist tröstlich, stiftet Energie, um uns weiter durchhalten zu lassen. Das ist nicht wenig, und auf dieser Ebene auch nicht kritikwürdig.

Guter Wille reicht nicht, wir brauchen ein Reset

Der grassierende Moralismus geht jedoch weit über diese individuelle Ebene hinaus. Denn bedeutet die Fortsetzung des Vorkrisen-Weltbildes mit neuem idealistischem Schwung schon Erfahrungslernen? Ist hier bewusstes Verarbeiten überhaupt im Spiel? Lernen hier biologisch involvierte Lebewesen, die durch ein persönliches Erleben verändert, zu anderen geworden sind? Gibt es hier überhaupt eine Basis für Resilienz?

Wir Menschen verschieben in Krisen unseren Standpunkt.

Wir ändern unsere Haltung. Hinterher sind wir andere, denn wir haben eine Erfahrung gemacht. Das können Strukturen oder Prinzipien nicht.

Aber: menschlich verfasste Organisationen können es.

Die Oberflächenstruktur des Moral-Hype verdeckt, dass sich die Wirtschaft zwar wieder berappeln wird. Womöglich jedoch so gar nicht auf die Art und Weise, die auf der Vorderbühne inszeniert wird, sondern: mental immer noch im Vorkrisen-Modus. Mit der Moral, die auch vorher da war. Als ob nichts gewesen wäre. *Erfahrungsresistent*.

Der aktuelle Moral-Hype hat einen blinden Fleck: Er ist struktur- und systemvergessen. Er ignoriert, dass das, was wir in unseren Organisationen unter guten Regeln und Standards, unter normativer Bewertung – im Jargon: *Compliance* – verstehen, ein Reset braucht. Guter Wille und Erinnerung werden an das wirklich Wichtige allein werden nicht reichen. Dass idealistische Einsichten Strukturen ins Wanken gebracht hätten, ist nicht überliefert: Reale Verbesserungen der Lebensverhältnisse sind in der Geschichte ausnahmslos hart er- und umkämpft. Der blühende Moralismus ist ein kurioses, derzeit noch nicht abschließend einschätzbare Krisenphänomen. Er könnte sich noch als Komplexitätsverweigerung entpuppen, als Tagtraum und Luftschloss.

2. Überstehen: Wie unternehmerisch durchhalten?

Die Storyline, dass wir erst durch Corona lernten, worum es wirklich geht, und dass diese Einsicht eine neue menschlichere Wirtschaft zeitigen wird, ist schon sachlich falsch. Denn die angeblich neue Wirtschaft ist tatsächlich die älteste. Mit ihrer Hilfe kommen Unternehmen durch die Zeiten, auch durch die heftigsten. Das leisten keine finanziellen oder organisatorischen Staatshilfen. Das leistet allein die Fähigkeit, zu *überleben* – so nennt die Zukunftsforschung Lernen durch Erfahrung.

Es gibt eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die diese Disziplin als Voraussetzung für institutionelles Lernen und organisationale Langlebigkeit ausgemacht hat. Arie de Geus, viele Jahre Koordinator der weltweiten Planung bei Royal Dutch/Shell Group, hat mit der simplen Idee, sich Organisationen als lebende Personen vorzustellen, statt als „Betrieb“, als Geldmaschine, bereits in den 1990er-Jahren einen Grundstein für diese Forschung gelegt.

Beispielsweise fand de Geus eine aufschlussreiche Verbindung zwischen Langlebigkeit und ausgeprägten Wertvorstellungen – der Selbstdefinition eines Unternehmens. Der Lebenszweck einer

langlebigen Unternehmensgemeinschaft besteht demnach nicht darin, ein bestimmtes Produkt, eine bestimmte Dienstleistung zu erzeugen oder ein bestimmtes Ziel – etwa Gewinn – zu erreichen. Er besteht darin, sich selbst zu erhalten und den Fortbestand der arbeitenden Gemeinschaft zu sichern.

Auch Unternehmen streben nach Selbsterhalt

Hier liegt das Fundament von organisationaler Resilienz. In westlichen Gesellschaften gilt die Idee bzw. evolutionäre Ausrichtung, dass es beim Wirtschaften darum geht, den wirtschaftenden Menschen zu erhalten, als betriebswirtschaftliche Inkompetenz *par excellence*. In der Zukunftsforschung hingegen ist sie die Basis.

Über lange Zeit zu bestehen und zu wachsen, gelingt nur durch Generativität, und die wiederum gelingt nur Lebewesen. Nur sie wissen, dass sie aufeinander angewiesen sind und können entsprechend handeln.

Resiliente Menschen sind in der Lage, noch im Sturz, in der Krise, im Unglück die Perspektive zu wechseln und sich mental zu verschieben – ohne dabei den Boden unter den Füßen zu verlieren.



Mehr zum Thema

► managerSeminare Dossier: Resilienz.

www.managerseminare.de/Dossiers/Resilienz,227970

Das Dossier vereint sieben Artikel, die beleuchten, was persönliche und organisationale Widerstandskraft ausmacht und wie sie sich entwickeln lässt.

► Simon Sinek: Sinnorientierte Unternehmensführung – Strategien für die Ewigkeit.

www.managerseminare.de/MS265AR01

Viele Führungskräfte glauben, dass das Business ein endliches Spiel ist, in dem es ums Gewinnen geht. Dabei spielen sie in einem unendlichen Spiel, in dem es keine Gewinner geben kann. Im Artikel beschreibt der Berater Simon Sinek die Folgen dieses Irrtums – und erklärt, wie Führungskräfte zu einer anderen Spielhaltung finden. Einer, die ihr Unternehmen langlebig und widerstandsfähig macht.

► Ralf Janssen und Steffen Wagner: Evolutionäre Unternehmen – Beyond Agility.

www.managerseminare.de/MS241AR05

Agile Unternehmen können sich schnell an Veränderungen anpassen. Das hat viele Vorteile, kann aber auch ein bloßes Reagieren, ein Hinterherhecheln bedeuten. Evolutionäre Unternehmen hingegen schöpfen aus sich selbst. Sie setzen ihren Purpose ins Zentrum ihres Handelns. Der Text zeigt, warum dieses Agieren aus einem starken Kern heraus in Sachen Zukunftsfitness wichtiger ist als pure Beweglichkeit.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS267AR05

Tutorial Organisationale Resilienz ermöglichen



Viele Unternehmen hoffen, durch das Überstehen schwerer Zeiten widerstandsfähiger zu werden. So wie auch Menschen nach Krisen andere sind als zuvor. Doch so funktioniert das bei Unternehmen nicht. Fünf Faktoren, auf die es in puncto organisationaler Resilienz tatsächlich ankommt.

Menschliche Resilienz verstehen

Resiliente Menschen haben – zumindest aus Sicht der Zukunftsforschung – durch Schocks etwas Wichtiges gelernt: Sie wissen, dass ihre Sichtweise auf die Welt womöglich schon morgen eine andere sein muss. Sie sind mental offen, bereit, ihre Weltsicht neu zu sortieren, falls sich die Verhältnisse ändern. Sie sind in der Lage, noch im Unglück, in der Krise die Perspektive zu wechseln und sich mental zu verschieben – ohne dabei den Boden unter den Füßen zu verlieren.

Strukturen und Systeme nicht mit Menschen verwechseln

Strukturen und Systeme sind keine Menschen und können daher auch nicht wie diese aus (Krisen-)Erfahrungen lernen. Dass sich, etwa im Zuge der Corona-Krisen-Erfahrung, gleich unser ganzes Wirtschaftssystem ändert, dass es besser, nachhaltiger und widerstandsfähiger wird, ist daher nur ein frommer Wunsch. Dennoch können auch Organisationen krisenfest und widerstandsfähig werden. Dafür aber muss man sie kulturell, strukturell und von den Prinzipien und Regeln her strikt menschlich ausrichten.

Konsequent menschlich führen

Was Unternehmen widerstandsfähig macht, ist ihre Orientierung am Menschen. Wenn eine Organisation ihren Zweck darin sieht, für den Menschen da zu sein, wenn sie sich als menschliche Gemeinschaft versteht, der es um Selbsterhalt und Entwicklung geht, kann daraus ein anderes Verhalten resultieren, als wenn sie ihren Zweck in der Herstellung bestimmter Produkte oder der Erreichung bestimmter Gewinnziele sieht. Das Unternehmen agiert dann nicht nur anders gegenüber den eigenen Mitarbeitenden, sondern auch gegenüber seinem sozialen Umfeld. Diese Ausrichtung muss sich in den Werten, die das Handeln leiten, widerspiegeln. Und diese Werte müssen von allen Mitgliedern

des Unternehmens mitgetragen werden. Darin liegt der zentrale Führungsauftrag. Der Lohn: Menschen werden ihrerseits ein starkes Interesse am Fortbestand des Unternehmens entwickeln. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich für es einsetzen und sich einbringen (siehe nächster Punkt), steigt.

Kollaboration ernst nehmen

Denken in „Wissensvorsprüngen“ kann es in einer VUKA-Welt, die volatil, unsicher, komplex und ambiguitär, also widersprüchlich ist, nicht mehr geben. Das bedeutet: Unternehmen – und auch die Wirtschaft und Gesellschaft im Allgemeinen – müssen weg von hierarchischen Wissensebenen. Stattdessen gilt es, den Kommunikationsradius zu vergrößern und möglichst viele Perspektiven und Ideen einzubeziehen, um auf neue Gegebenheiten flexibel und kreativ reagieren zu können. Um immer wieder Entlernen und Umlernen zu können, frei nach dem

Motto: keep-on-going-reverse.



Komplexitätskompetenz ausbilden

Eine Kompetenz, die besonders gefragt ist, wenn es ums langfristige Überleben – und ums Überstehen von Krisen – geht, ist die im „gedanklichen Flöhe-Hüten“, im Jonglieren sehr vieler unterschiedlicher Faktoren und Möglichkeiten. Wir brauchen also Komplexitätskompetenz, die Fähigkeit, Komplexität auszuhalten, sie zu ertragen, mit ihr zu spielen – und sie damit auch zu bewältigen. Wir benötigen außerdem Bewertungs- und Urteilskompetenz. Das heißt: Wir müssen uns zwar für Strategien entscheiden, diese aber im Hinblick auf zahlreiche, höchst heterogene Einflussfaktoren immer wieder aufs Neue evaluieren, sie notfalls verbessern oder verwerfen und gegen andere Strategien austauschen.

Quelle: www.managerseminare.de, Professor Dr. Friederike Müller-Friemuth; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Systeme, Maschinen, KIs wissen nichts davon. Aber: Unternehmen bestehen aus Menschen. Und deshalb streben sie – wie diese – nach Selbsterhalt und Entfaltung. Man kann das ökonomistisch herunterkürzen auf Wachstum und Profit. Bloß erzeugt eine solche Wirtschaft keine Resilienz oder Langlebigkeit. Unternehmen, die sich dagegen menschlich verstehen, die also tatsächlich auf den Menschen ausgerichtet sind, wissen: Wir arbeiten, um zu leben, nicht: Wir leben, um zu arbeiten.

Solche Unternehmen – meist sind es Mittelständler – verstehen sich als eingebettet in die Gesellschaft, in ihr Umfeld und ihre Region, der sie Rohstoffe, Menschen und Ideen entnehmen. In Krisen erhalten sie daher Unterstützung von vielen, nicht nur von ihren Mitarbeitenden. Auch in der derzeitigen Krise ist das vielerorts zu beobachten: Viele Menschen konsumieren jetzt bewusst und strategisch, um den lokalen Handel zu unterstützen, oder sie wechseln beim Kauf ihrer Turnschuhe künftig die Marke. Das zeigt: Ökonomisch widerstandsfähig wird man nie allein.

Es gilt, in aller Härte, menschlich zu führen

Menschlich verstanden, können Organisationen also durchaus Krisen und Katastrophen. Und das widerspricht weder BWL und Management noch Mathematik und Controlling, sehr wohl aber einem kapitalistisch verzerrten „Betriebs“-Verständnis. Was demnach zukunftsorientiert zu empfehlen ist: Es gilt – in aller Härte – menschlich zu führen. Man kommt damit sehr weit, wie beeindruckende Beispiele extrem langlebiger Unternehmen zeigen.

Eines davon ist das 350 Jahre alte japanische Unternehmen Mitsui, das heute ein diversifizierter Weltkonzern ist. Dieser Betrieb war zunächst im Tuchgeschäft, dann im Geldverleih, im Bergbau und in der Fertigung tätig. Im 18. Jahrhundert wurde das Unternehmen zum offiziellen Geldwechsler der japanischen Regierung. Es war so anpassungsfähig, dass es im 19. Jahrhundert die Meiji-Regierung überlebte, indem es neue politische Bündnisse schloss. Im 20. Jahrhundert übte Mitsui in seinen

mehr als 100 Niederlassungen fast jede Form kommerzieller, industrieller und finanzieller Aktivität aus.

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs erließ 1945 US-Präsident Truman zu Beginn der Besatzungszeit die Verordnung, die die großen Industrie- und Bankkonzerne, die die japanische Wirtschaft beherrschten, aufzulösen. Die Holding-Gesellschaften wurden liquidiert und das Vermögen durch eine drastische Vermögenssteuer erheblich reduziert, der Gebrauch von Firmennamen wie Mitsui oder Mitsubishi untersagt. Aber nach Ende der Besatzungszeit organisierten die Führungskräfte der früheren Unternehmen, obwohl die oberste Holding-Gesellschaft fehlte, ab 1952 Informationsmeetings. Die Bank, bei der viele von ihnen ihre Kreditgeschäfte tätigten, wurde eine Art Zentrale. Die Firmen nahmen ihre alten Namen mit dem Mitsui darin wieder an und die getrennten, aufgelösten Handelsunternehmen schlossen sich schließlich 1959 zu Mitsui-Bussan zusammen.

Mitsui: Seit 350 Jahren präzise menschlich organisiert

Diese Geschichte hat etwas mit der Selbstdefinition des Unternehmens zu tun, das über Jahrhunderte hinweg alle politischen Wirren sowie Liquidation und Zerschlagung überdauerte. Die Quelle dieser Selbstdefinition: Der Gründer, Takatoshi Mitsui, hinterließ einen umfassenden Regelkatalog, als er im Jahr 1694 starb. Darin ging es um präzise Organisationsprinzipien. Es ging darum, wie sich die Firma versteht: *„Wer die Macht in der Firma hat, muss freundlich sein; leitende Angestellte sollen über den Besitz wachen; Silber soll als Rücklage beiseite gelegt werden und Mitarbeitern zugute kommen, die in Not geraten; ein besonderes Auge gilt begabten jungen Männern (heute auch Frauen), die zu Führungskräften ausgebildet werden sollen; alle Formen der Spekulation sind strengstens verboten“.*

Seit Takatoshi Mitsui wissen Mitarbeitende der Firma, wer sie sind. Sein Regelwerk entfaltete eine enorme Identifikationskraft. Sie war so groß, dass die Mitsuianer von ihrer Identität derart überzeugt waren, dass sie nach der Zerschlagung unbedingt wieder

Unternehmen, die sich als eingebettet in die Gesellschaft, in ihr Umfeld und ihre Region verstehen, erhalten in Krisen oft viel Unterstützung, nicht nur von ihren Mitarbeitenden. Das zeigt: Ökonomisch widerstandsfähig wird man nie allein.



Die Zukunft ist zwar ungewiss, aber auf dem Weg dorthin müssen wir uns auf uns als Gemeinschaft verlassen können. *Das ist der Führungsauftrag.*

zusammenfinden und genau so arbeiten wollten. Das oft moralisierend-wolkige oder, in der kalifornischen Variante, radikal-visionäre Purpose-Gerede, das gerade im Trend liegt, hat hier seine zutiefst pragmatischen, geerdeten, aus Kaufmannstugenden stammenden Wurzeln. Hier geht es nicht um Kundennutzen.

Das Besondere an so einem System: Mitarbeitende müssen die Werte und Regeln des Hauses zu ihren eigenen machen, sonst gibt es für sie in der Firma keinen Platz. Darauf ist auch die Führung in solchen Unternehmen ausgerichtet, rigide und konsequent. Dahinter steckt das Bewusstsein: Die Zukunft ist zwar ungewiss, aber auf dem Weg dorthin müssen wir uns auf *uns selbst* verlassen können. *Das ist der Führungsauftrag.*

3. Perspektiven: Und was kommt jetzt?

Manche Führungskräfte glauben dagegen noch, sie seien als Wissens- und Meinungselite gefragt. Doch spätestens jetzt, in der Krise, zeigt sich: Denken in „Wissensvorsprüngen“ funktioniert nicht mehr. Was auf uns zukommt, ist anstrengend, vielschichtig, unübersichtlich, diskussionsintensiv und herausfordernd in allen Belangen der Kommunikation. Es ist stetig mäandernd – zwar in seiner groben Ausrichtung klar, aber innerhalb des Korridors schlingernd, experimentell, testend.

Wenn die VUKA-Formel stimmt (schwankende, ungewisse, komplexe und mehrdeutige Welt), dann ergeben auch jetzt, in der Corona-Krise einfache Lösungen wie „Lieber noch abwarten versus schnell wieder hochfahren“ oder „Leben und Gesundheit versus Arbeitsplätze und Rezessionsdämpfung“ keinen Sinn. Was wir aktuell brauchen, sind Kompetenzen im gedanklichen Flöhe-Hüten, im Jonglieren sehr vieler unterschiedlicher Krisenfaktoren und Möglichkeiten. Dazu nötig sind alle.

Wir brauchen Differenzierungskompetenz

Statt Zielvorschlägen, Szenarien und Exit-Strategien, wie sie sich derzeit – ganz im alten Mindset – überbieten, ist Differenzierungskompetenz gefragt: die Fähigkeit, Komplexität auszuhalten, sie zu ertragen, mit ihr zu spielen – und sie *damit* auch zu bewältigen. Wir benötigen Bewertungs- und Urteilskompetenz im längerfristigen, hochdynamischen Abwägen vieler heterogener Einflussfaktoren auf den Erfolg der gewählten Strategien.

Wir werden die erste Kommunikationschallenge des 21. Jahrhunderts erleben und dafür eine völlig andere öffentliche Verständigung brauchen – und andere Führungskader. Solche, die anerkennen, dass bei Komplexität kein Mensch Durch- und Überblick hat. Dass Menschen fürs Mit- und Zwischendurchdenken, fürs Immer-wieder-neu-Evaluieren und Umdenken gebraucht werden.

Das Gute ist: Die sind alle schon da. Sie sitzen teilweise schon wieder im Büro und arbeiten an der betrieblichen Zukunft. Man könnte sie fragen: Was wäre ein zukunftsrobuster Weitermach-Modus für unseren Betrieb? Nicht nach dem Credo *keep-on-going*, sondern gemäß *keep-on-going-reverse*: entlernen und umlernen lernen.

Kollaboration muss ernst genommen werden

Es gilt also, Kollaboration ernst zu nehmen und zu radikalisieren. Den Kommunikationsradius zu vergrößern. Wegzukommen von akademisierten, meist noch hierarchischen Wissensebenen. Keine Scheu vor Ideenklau zu haben und auch nicht zu glauben, alles immer selbst entwickeln zu müssen.

Corona rollt uns insofern tatsächlich gerade den roten Teppich aus. Denn um die Krise zu bewältigen, ist es nötig, von unterkomplexer, linear-vertikaler Hierarchie via allwissendem Durchgriff auf Heterarchie umzustellen. Wie wir das dann nennen wollen – Schwarminelligenz, Tacit Knowledge, ressourcenorientiertes Lernen oder anders – können wir ja noch ausgiebig diskutieren. Großen Teilen der Führungseliten wird das nicht gefallen. Wir könnten aber vorangehen, anders: Wir könnten unsere Führenden treiben. Falls wir das schaffen, hätten wir eine *echte* Chance auf eine erfahrungs- und komplexitätsfähige, womöglich irgendwann sogar resiliente Wirtschaft.

Friederike Müller-Friemuth



Die Autorin: **Professor Dr. Friederike Müller-Friemuth** lehrt an der FOM Hochschule am Hochschulzentrum Köln. Sie ist Mitinhaberin von „kühn denken auf vorrat“, einer Konzeptberatung für angewandte ökonomische Zukunftsforschung. Kontakt: www.denkenaufvorrat.de