

## **Normalität nach der Zeitenwende**

**Erst Corona, dann der Ukrainekrieg – wie kann es weitergehen?**

**Wir leben in einer Wendezeit:**

- **Bisher als belastbar geltende Gewissheiten gelten nicht mehr.**
- **Statt durch gemeinsamen Handel zusammenzurücken differenzieren sich die großen Blöcke auseinander – die Polarisierung wird fühlbar.**
- **Der „amerikanische Freund“ verkommt immer mehr zu einer hohlen Formel.**
- **Ein Virus hat uns mit einer Wucht getroffen, die wir uns nicht haben vorstellen können. Nachdem besonders wir in Europa Pest, Cholera, Gelbfieber und Pocken hinter uns gelassen haben, hat uns ein bislang unbekanntes Virus im Griff: Schließungen, Stillstand, volle Krankenhäuser, viele Betroffene im Freundes- und Bekanntenkreis. Und: das Virus ist noch nicht gebannt. Und auch: die Frage nach der Entstehung ist bislang ungeklärt, es gibt viele mögliche Verursacher. Nur: das exakte Wissen um die Entstehung hilft uns bei der Bekämpfung der Folgen nach meiner Ansicht wenig!**
- **Seit kurzem haben wir Krieg in Europa – eine Situation, an die sich die Älteren unter uns auch nur noch mit Schwierigkeiten erinnern können. Aber wir alle wissen: ein Krieg – wo auch immer er tobt – ist mit unendlichem Kummer und Leid verbunden, reißt Gräben auf wo Brücken nötig wären, und zerstört mit einem Schlag liebgewordene Gewissheiten. Auch hier melden sich viele kluge Menschen, um darauf hinzuweisen, dass man die Gefahr eines Krieges in der Ukraine schon seit Monaten hätte sehen müssen. Was nützt uns – und der Ukraine – diese Besserwisserei jetzt?**

Nach Erkenntnissen der Persönlichkeitspsychologie müssen wir uns fragen, welches Verhaltensmuster wir bei der Lösung von Problemen oder bei der Konfrontation mit Herausforderungen an den Tag legen:

- Lageorientierung, bei der wir versuchen, Herausforderungen durch fortwährendes Analysieren oder Nachforschen auszusitzen, ohne etwas zu verändern
- Handlungsorientierung, bei der Taten im Vordergrund stehen, mit denen wir als richtig erkannte Konzepte schnell umsetzen wollen

Gerade in Krisenzeiten ist die Handlungsorientierung eine grundlegende Voraussetzung zur Schaffung von Mut, Zuversicht, Perspektive und Vertrauen. „Klare Kante“, konsequente Umsetzung und konsistentes Denken, Sprechen und Handeln stärken den gemeinsamen Willen zu Erfolg.

Auf dieser Grundlage müssen wir uns entscheiden, wie wir mit der Krise und ihren Folgen weiterhin umgehen wollen. Das wichtigste wird sein, Wartung und Instandsetzung an unserem „Mind Set“ vorzunehmen:

- Wie wird unser Unternehmen krisenresistent?  
Es gibt einige Grundregeln, von denen wir sicher schon gehört haben, die aber in Zeiten der Hochkonjunktur gerne in Vergessenheit geraten:
  1. Vorzug für nachhaltiges Wachstum vor blinder Wachstums-Ideologie
  2. Langsames und stetiges Wachstum statt Hochgeschwindigkeitsrausch
  3. Führung durch Persönlichkeiten und nicht durch Absolventen von Management-Schulen mit vorgegebenen Denkrichtungen
- Sind wir fähig, die Chancen in der Krise zu sehen?  
Auch hier lohnt es sich, unseren Werkzeugkasten einmal auszuleeren und zu prüfen, ob wir die alten und bewährten Werkzeuge wiederfinden:
  1. Handeln, statt abzuwarten (oder zu prüfen, oder nochmal viele andere zu fragen...) – der Schnellere wird immer dem Sieg näher sein als der Langsamere
  2. Intelligentes Ressourcenmanagement statt irrationaler Sparwut
  3. Fachkräftestamm erhalten und pflegen – auch durch Wissensmanagement
  4. Den Wert von Netzwerken hinterfragen – und aus eigenem Antrieb erhöhen
  5. Verhältnis zu den Kunden neu definieren

- Wie können wir Fehler aus der Vergangenheit in der Zukunft vermeiden?  
Veränderungsbereitschaft kann uns helfen, zukünftige Krisen zu verhindern, da sich seit Jahrtausenden das Grundprinzip der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gegenüber veränderten Rahmenbedingungen als Überlebensstrategie bewährt hat. Dazu sind nur wenige Schritte zu beachten:
  1. Gesteigerte Aufmerksamkeit hilft durch verstärkte neuronale Repräsentation bei der Anlage neuer Handlungsmuster.
  2. Wir müssen beides – Gleichgewicht und Veränderung – als ein zusammenhängendes System erkennen; etwas Vergleichbares ist in der Physik als Fließgleichgewicht bekannt.
  3. Wir müssen wieder lernen, dass die Pioniere nicht nur das Risiko des Ersten tragen, sondern auch die Rendite des Ersten erwirtschaften können.
  4. Die Veränderung der Wirklichkeit beginnt mit der Veränderung im eigenen Denken – dazu zählt auch die Fähigkeit, loszulassen: eingefahrene Denkmuster, festgefahrene Strukturen, veraltete Führungssysteme.
  
- Um die Lücke, die sich nach Überwindung der Krise auftun wird, nachhaltig schließen zu können, müssen wir die Orientierung, die wir bisher für das Wachstum unserer Unternehmen genutzt haben, ergebnisoffen hinterfragen. Dazu zählt besonders:
  1. An die Stelle einer geografisch orientierten Wachstumsphilosophie muss eine nutzenorientierte Wachstumsphilosophie mit eindeutigem Innovationscharakter treten. Hierbei ist „das rechte Maß“ ein guter Kompass.
  2. Eine Auftragseingangsorientierung mit eingeschränktem Unterbau durch eine zukunftssichere Strategie muss einer konsequenten Profilierung im Markt und der daraus folgenden Weiterentwicklung der eigenen strategischen Identität weichen.
  3. Die nahezu uneingeschränkte Ressourcenverfügbarkeit und Ressourcenverwendung muss abgelöst werden durch eine nutzen- und strategieorientierte Zuordnung der Ressourcen unter Knappheitsgesichtspunkten.

Auch eine Besinnung auf die Fragen, mit denen Immanuel Kant dazu beigetragen hat, die Tür zur Aufklärung zu öffnen, kann helfen:

- Was kann ich wissen?
- Was soll ich tun?
- Was darf ich hoffen?
- Was ist der Mensch?

**Gesundheitshinweis: wie Rolf Dobelli in seinem Buch „Die Kunst des digitalen Lebens“ ausführt, besteht der Schaden durch das fortwährende Bombardement mit sogenannten „News“ über Krisen, Katastrophen, Unfälle, Verbrechen oder aktuell die Auswirkungen von Corona-Pandemie und Ukraine-Krieg nicht nur in einem Zeit- und Konzentrationsverlust, sondern auch darin, dass wir unsere neuronalen Schaltkreise auf kurzfristige Reize und deren Belohnungssystem programmieren und dadurch die Fähigkeit zu tieferer Analyse und zielbezogener Handlung auf Dauer verlieren. Dies belegen Studien des University College London, der Universität Tokyo und der University of California San Francisco.**

**Aachen, 18.03.2022**

**Martin Steidl**