

PAY

DAS KUNDENMAGAZIN VON



[PAY:N°10 | Jahrgang 10]

PORTRÄT

KÄRCHER:
Typisch deutsch!

BPO 4INVOICE

Effizientere Bearbeitung
von Eingangsrechnungen [s20]

[s04]

[s20]

A large, dark shark fin cuts through the surface of a blue ocean under a bright, cloudy sky. The fin is the central focus of the image, with its reflection visible in the water below.

Risiken erkennen

**SCHWERPUNKT:
KRISENMANAGEMENT**
Beiträge, Berichte und Fakten

[s06 > s19]

Menschen und Unternehmen in der Krise

[10]

Prof. Dr. Bijan Amini

Die Geschichte erfolgreicher Unternehmen zeigt immer wieder, dass der Erfolg eines Unternehmens eng mit der Persönlichkeit seiner Führungskräfte zusammenhängt. Henry Ford, der legendäre Unternehmer und Begründer der Fordwerke in den USA, war sieben Mal pleite. Nach seinem Erfolgsrezept befragt, antwortete er:

„Wenn du die Hindernisse siehst, hast du schon das Ziel aus den Augen verloren.“

Hinter dieser Aussage steht ein unerschütterliches Lebenskonzept, das auch nach mehrfacher Niederlage noch greift, weil die Person begreift, was sie im Leben ergreift. Hätte diese Person auf Effizienz und kurzichtiges Wachstum gesetzt, hätte sie längst aufgegeben. In der Krise reift die Persönlichkeit, und wahrer Charakter bewährt sich erst in der Krise. Welche Kompetenz gehört zu einer reifen Persönlichkeit an der Spitze eines Unternehmens?

Die Systematik der Kompetenzen in der neueren Krisenforschung unterscheidet drei Aspekte: Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz. Sachkompetenz erwirbt man durch Bildungsinstitutionen einschließlich betrieblicher Spezialisierung. Sozialkompetenz lernt man durch den Umgang mit Menschen, also durch Kommunikation und Interaktion. Sozialkompetenz ist die Fähigkeit, die Reaktionen des Gesprächspartners möglichst genau vorwegzunehmen. Selbstkompetenz schließlich ist die Fähigkeit, mit sich selbst klarzukommen, ein tragfähiges Lebenskonzept zu haben und aus Lebenskrisen stärker hervorzugehen. Nun hängt es von

der Unternehmensphilosophie ab, in welche Kompetenz man vorrangig investiert.

Zwar lassen sich derartige Investitionen rechnerisch ermitteln, aber die Frage, wie eine Führungskraft Selbstkompetenz erwirbt, lässt sich nicht so leicht beantworten. Dafür gibt es weder spezielle Studiengänge noch zuverlässige Curricula. Denn Selbstkompetenz gehört zum Kern der Persönlichkeitsentwicklung, und diese kann man zwar durch Lernprozesse fördern, aber nicht im üblichen Sinne lehren. Selbstkompetenz ist lernbar, und zwar in der Schule des Lebens, aber nicht lehrbar als Stoff oder Sache. Michail Gorbatschow schreibt in seinem Buch über die Perestroika:

„Wir sind alle Schüler. Unsere Lehrer sind die Zeit und das Leben.“

Respekt zählt

Der beste Lehrmeister des Lebens sind die steinigen Wege der Krise. Wem das Leben Gelegenheit gab, den Gang auf



[11]

solchen Wegen zu lernen, dem kann in Krisenzeiten nichts mehr passieren. Leuchtende Vorbilder dafür sind Mahatma Gandhi und Nelson Mandela, ihre Siege beruhten auf Respekt vor ihren Feinden und Peinigern. Dies zeugt von hoher Selbstkompetenz, die nicht unbedingt aus der Religion oder Moral resultiert, sondern aus der tiefen Erkenntnis des eigenen Selbst und der genauen Einschätzung der Reaktionen des anderen.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt unmittelbar mit der Sozial- und Selbstkompetenz seiner Führungskräfte zusammen. Was Personen in Bezug auf ihre private Lebens- und Krisenbewältigung vermögen, das vermögen sie auch bei ihrem Einsatz für ihr Unternehmen. Führungskräfte sollten sich kontinuierlich mit Lebensphilosophie und Sozialpsychologie beschäftigen. Diese Investition zahlt sich aus, nicht jeden Tag in kurz-sichtig barer Münze, aber ganz sicher bei einer für das Unternehmen existenziell bedeutsamen Entscheidung. Der Mangel an Sozial- und Selbstkompetenz hat ►

- ▶ verheerende Folgen. Wir erleben das in letzter Zeit geradezu inflatorisch.

Kein Leben ohne Krisen

Kaum ein Zeitalter hat mit so heftigen Krisen begonnen wie das 21. Jahrhundert. Es ist gerade mal zehn Jahre jung und steht vor Krisen, die ihresgleichen in der Geschichte suchen. Ein Vulkanausbruch stoppt den Flugverkehr, eine Ölplattform verpestet die Küsten der USA, und alle sind ratlos. Eine nie dagewesene Finanznot bedroht Banken und Staaten, und es soll mit denselben Methoden weitergehen. Konkrete Erfahrungswerte für solche Krisen hat der Mensch nicht. Was soll er tun, wenn er mit seiner Sachkompetenz nicht weiterkommt? Die Antwort kommt von der Lebensphilosophie und Sozialpsychologie. Wenn er die Erkenntnisse aus diesen Gebieten in die eigene Persönlichkeitsstruktur integriert, versagt der Mensch seltener in Krisen.

*„Wer Veränderungen scheut, wird verscheucht.
Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“*

Anpassung ist nötig

Jean Piaget, der bedeutendste Entwicklungspsychologe des 20. Jahrhunderts, hat überzeugend nachgewiesen, dass Krisen eine unumgängliche und sogar notwendige Voraussetzung für Entwicklungsprozesse sind. Im normalen

Wachstumsprozess lebendiger Systeme gibt es zwischen dem lebendigen Organismus und seiner Umwelt zwei Kräfte, die sich wechselseitig hochschaukeln. Piaget nennt sie Assimilation (Anpassung der Umwelt an das System) und Akkommodation (Anpassung des Systems an die Umwelt). Dieser Schaukelprozess zwischen Innen und Außen ist der lebendige Weg, den wir alle gehen, wenn wir wachsen und uns entwickeln. Ein Stopp in diesem Prozess wechselseitiger Anpassung ist nicht vorgesehen, wohl aber gibt es kurze Erholungspausen, die durch Kräfteausgleich zustande kommen. Piaget nennt sie Äquilibration (Gleichgewicht).

Aufschlussreich ist nun, dass dieses Gleichgewicht sehr bald gestört wird, und zwar entweder von außen oder von innen. Es gibt offenbar eine im Inneren jedes lebenden Systems angelegte Tendenz, diese Pausen nicht zu einem längeren Stillstand ausarten zu lassen. Die Störungen (vergleichbar mit Krisen) haben also einen guten Sinn. Sie erzwingen nämlich Bewegung und Entwicklung und halten das System am Leben. Wer rastet, rostet.

„Stillstand ist Untergang.“ (Nietzsche)

Veränderung ist das einzig Bleibende

Geht es einem Unternehmen nicht genauso? Auch Unternehmen müssen sich entwickeln, wenn sie sich im Leben behaupten wollen. Verkrustete Strukturen und hierarchische



Organisationen leiden unter ihrer mangelnden Anpassungsfähigkeit. Der Schaukelprozess zwischen Assimilation und Akkommodation ist fast zum Stillstand gekommen: „Das haben wir immer so gemacht! Das haben wir nie so gemacht! Da könnte ja jeder kommen!“ Ein solches Konzept will alles erhalten, wie es ist.

„Wer will, dass alles bleibt, will, dass nichts bleibt.“

Wie lernt man, mit Krisen besser umzugehen? Indem man die lebensphilosophischen Erkenntnisse wie die von Jean Piaget, Humberto Maturana, Viktor Frankl, Friedrich Hegel (um nur einige Namen zu nennen) ins tägliche Handeln und Denken integriert. Das setzt voraus, dass man sich den Veränderungen öffnet und von bequemen Gewohnheiten Abschied nimmt.

Erwerb von Selbstkompetenz ist keine finanzielle Angelegenheit allein. Es erfordert harte Arbeit am eigenen Selbst. Die typische Einstellung der Menschen zur Krise verrät oft, wie wenig ihr Selbst bereit ist, aus Krisen stärker und reifer hervorzugehen. Die erste Frage verrät schon den massiven Protest gegen Wandel: „Warum? Warum gerade ich?“ Wer begreift, dass das ewige Verharren die größte denkbare Krise ist, der freut sich innerlich auf jede Veränderung, die das Leben mit sich bringt. Statt „Warum?“, das ja rückwärts gerichtet ist und blockiert, fragt die reife Person jetzt: „Wozu? Was kann ich aus dieser Krise lernen, was ich in

keiner anderen Lebenssituation lernen könnte?“ Jetzt ist der Blick nach vorn gerichtet; jetzt kann Entwicklung stattfinden. Die Suche nach einem Wozu ist die nach einem Sinn. Sinnsuche ist immer harte Arbeit. Diese lässt sich nicht mit Geld erledigen. Die gängige Währung Geld taugt hier nicht. Was der Mensch tun muss, ist, sich einer Lebensprüfung zu stellen. Bewährung statt Währung!

Diamant entsteht unter Druck

Dem Menschen geht es nicht anders. Wer wachsen will, muss lernen, dem Leiden Sinn abzurufen. Der Mensch – und nur er – ist fähig, nach dem Sinn seines Lebens zu fragen. Der Mensch – und nur er – ist fähig, den Sinn seines Leidens zu begreifen und darin zu reifen. Der Mensch – und nur er – ist fähig, Leiden als Leisten zu verstehen und so seine Lebenskrisen zu bestehen. Menschen mit solchen Gedanken vertraut zu machen, ist die Aufgabe der Krisenpädagogik.

*„Wer keine Sachkompetenz hat,
hat ein Problem.“*

*Wer keine Sozialkompetenz hat,
hat manche Probleme.“*

*Wer keine Selbstkompetenz hat,
hat nur Probleme und erzeugt chronisch Krisen.“*

Vita

PROF. DR. BIJAN AMINI

Prof. Dr. Bijan Amini wurde am 15. Mai 1943 im Iran geboren. Studium der Germanistik, Pädagogik, Philosophie und Soziologie an der Universität Heidelberg. Hauptamtlicher Hochschullehrer an der Universität Kiel von 1976 bis 2008 und Gastprofessuren in den USA. Bijan Amini ist Mitinitiator des Studiengangs Change Management an der FH Vaduz (Liechtenstein) und Begründer der erziehungswissenschaftlichen Subdisziplin Krisenpädagogik. In Workshops und der einjährigen Ausbildung werden Selbst- und Krisenkompetenz vermittelt.

Literaturhinweis: Krisenpädagogik, 2 Bände. Syllabus-Verlag.

www.krisenpaedagogik.de

