

# „Es gibt keine Vollkasko-Welt!“

## Ein Gespräch mit Frank Weber

Der Berater, Hochschuldozent und Autor Frank Weber unterstützt Unternehmen dabei, ihre Zukunftsfähigkeit zu stärken. Dabei spielt der Umgang mit Krisen eine wichtige Rolle. Wir sprachen mit ihm darüber, wie sich die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit erhöhen lässt und was eine gute Krisenkommunikation ausmacht.



Nicht vorhersehbare, seltene Ereignisse mit gravierenden Folgen bezeichnet man in der Wirtschaft als schwarze Schwäne. Anpassungs- und veränderungsfähige Unternehmen meistern solche Krisen am besten.

**BLICK:** Herr Weber, die letzten Wochen kann man wohl eine Nagelprobe für Unternehmen nennen: Nur krisen-feste Unternehmen werden sich am Markt behaupten. Ist es möglich, sich auf eine Pandemie vorzubereiten, und als wie hoch hätten Sie das Risiko eines Ausnahmezustands eingestuft?

Frank Weber: Das konnte niemand vorhersagen. Die Corona-Pandemie ist ein Paradebeispiel für ein Phänomen, das der Publizist Nassim Nicholas Taleb als „schwarzer Schwan“ beschreibt: ein seltenes und unwahrscheinliches Ereignis mit gravierenden Folgen. Unternehmen sind gut aufgestellt, wenn sie akzeptieren, dass es schwarze Schwäne gibt. Man kann nicht alles prognostizieren, sollte jedoch immer schnell und passend reagieren können. Mit einer veränderungs- und innovationsfähigen Unternehmenskultur steigt die Wahrscheinlichkeit, solche Schläge besser parieren zu können.

**BLICK:** Wo müssen Unternehmen ansetzen, um diese Qualitäten zu entwickeln?

Frank Weber: Das Management schafft die Rahmenbedingungen für ein robustes Unternehmen. Potenzial sehe ich vor allem in der Mitarbeiterführung. Zu häufig wird die Buchhaltung vom besten Buchhalter, der Vertrieb von der erfolgreichsten Verkäuferin geleitet. Doch fachliche Qualitäten allein machen keine gute Führungspersönlichkeit aus.

Um ein Team zu führen, muss man mit Menschen umgehen wollen und empathisch sein. Loyale Mitarbeiter, die sich als wichtigen Teil des Unternehmens sehen, sind bereit, sich zu engagieren. Sie werden eher in der Lage sein, die Zukunft zu gestalten und sich an neue Situationen anzupassen. Dazu braucht es Führungskräfte, die Mitarbeiter dazu ermutigen und befähigen

weiterzukommen. Das kostet Zeit, die aber gut investiert ist. Diese Zeit gewinnt man, wenn mehr Aufgaben delegiert werden und sich Führungskräfte weniger mit Sachaufgaben beschäftigen.

**BLICK: In „Robuste Unternehmen“ schreiben Sie, dass Unternehmensmenschen zum Hamstern neigen. Was hat es damit auf sich?**

Frank Weber: Sie neigen dazu, sich immer mehr Regeln aufzuerlegen, sodass am Ende niemand mehr durchblickt. Das geschieht aus der Annahme heraus, dass nichts schief gehen kann, wenn es im Orga-Handbuch beschrieben ist. Sicherheit geht über alles. Dagegen ist erst einmal wenig einzuwenden, aber dahinter steckt die Angst vor Fehlern. Der Handlungsspielraum der Mitarbeiter wird eingeschränkt und Mut nicht belohnt. Damit geht ein Unternehmen das immense Risiko ein, Chancen zu verpassen und häufig sogar die Zeichen der Zeit zu spät zu erkennen.

**BLICK: Aus Ihrer Sicht sind agile Unternehmen innovations- und damit zukunftsfähig. Zu den agilen Werten zählt die „offene und transparente Kommunikation vor Schönrednerei“. Was gilt es generell zu beachten?**

Frank Weber: Kommunizieren Sie offen, transparent, glaubwürdig – wie wir es uns auch im persönlichen Umgang wünschen! Nicht um den heißen Brei herumreden und dabei verbindlich bleiben. Als Menschen erleben wir Höhen und Tiefen. Wir wissen, dass auch schwere Phasen zum Leben gehören. Solche Ereignisse und schweren Entscheidungen sollten wir auch im Berufsleben offen benennen. Wir müssen die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter ernst nehmen, ihnen Orientierung geben und nachvollziehbar darstellen, wie es weitergeht. Letztlich spiegelt die Krisenkommunikation die Führungsstärke wider: Motivierte Mitarbeiter gewähren dem Management in Krisenzeiten einen Vertrauensvorschuss. Sie sind bereit, die Extrameile zu gehen oder für eine gewisse Zeit Abstriche zu machen, wenn sie die dahinterstehenden Notwendigkeiten und die Gesamtstrategie verstehen.

**BLICK: Welche Lehren können Unternehmen aus der Corona-Krise ziehen?**

Frank Weber: Im Nachhinein wird sich der eine oder andere Schnellschuss als Fehlentscheidung erweisen. Hektik und Aktionismus führen zu nichts. Unternehmen ist damit gedient, dass ihre Leitung auch in Extremsitua-



Frank Weber, Inhaber von weber.advisory, berät Unternehmen in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Innovations- und Change Management sowie Leadership. Er ist Mitautor von „Robuste Unternehmen. Krisenfest in Zeiten des Umbruchs“ und Hochschuldozent.

Mehr unter <https://www.weber-advisory.com/>

tionen ruhig und souverän agiert. Wie eingangs bemerkt, rechnete niemand mit dieser Pandemie. Es kann aber nicht sein, dass das Management eines Unternehmens aus allen Wolken fällt, wenn ein unvorhergesehenes Ereignis eintritt. Wie der Tod zum Leben gehört, sind Krisen aus dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben nicht wegzudenken. Es gibt keine Vollkasko-Welt!

Dabei ist es heute wichtiger denn je, mit dem vermeintlich Unvorhersehbaren – etwa Verwerfungen durch die Digitalisierung – zu rechnen. Das konnten wir in den vergangenen Monaten einüben, wenn auch zu einem hohen Preis. Eines allerdings dürfen wir auf der Haben-Seite verbuchen: Im Umgang mit Collaboration Tools und weiteren digitalen Anwendung sind wir, aus der Homeoffice-Not geboren, eindeutig besser geworden. Besinnen wir uns auf unsere Stärken, lernen aus den nun gewonnenen Erfahrungen und schauen nach vorne!