



Klaus Schweinsberg

STRESSTEST CORONA

Welches Management funktioniert.
Und warum.

Erfolgsfaktor
Ungewissheits-
kompetenz

HERDER

Klaus Schweinsberg
STRESSTEST CORONA

Klaus Schweinsberg

STRESSTEST CORONA

Welches Management funktioniert.
Und warum.



FREIBURG · BASEL · WIEN

2. Auflage 2021
(1. Auflage 2020 unter dem Titel *Stresstest 2020*)

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2020–2021
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlaggestaltung: Ute Lübbecke, Köln
E-Book-Konvertierung: Newgen Publishing Europe

ISBN (E-Book) 978-3-451-82337-4
ISBN (Buch) 978-3-451-39066-1

Inhalt

Vorwort

Corona – eine Krankheit als Symptom

Ungewissheitskompetenz als Erfolgsfaktor

Macht zum Handeln vs. Ohnmacht zum Verändern

VUCA 4.0 – eine Welt von „radikaler Ungewissheit“

Der 11. September 2001 und seine Auswirkungen

Corona-Krise und digitale Transformation

Führungstheorien – ein kurzer Überblick

Führung in Zeiten der Ungewissheit

Handlungskraft: Aufmerksamkeit und Agilität

Haltung: Absicht und Authentizität

Hingabe: Achtsamkeit und Ambition

Haftung: Aufrichtigkeit und Ausdauer

Agenda 2020/21: Welches Management nun funktioniert. Und warum.

Personen- und Institutionenregister

Vorwort

*„Es hat auf der Welt genauso viele Pestepidemien gegeben wie Kriege.
Und doch treffen Pest und Krieg die Menschen immer unvorbereitet.“*

(Albert Camus)

Die Finanzkrise 2008/2009 hat uns gefordert. Die Corona-Pandemie überfordert uns. In nur wenigen Wochen ist über die Welt ein Grad von Ungewissheit hereingebrochen, den es seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr gab. Ungewissheit, mit der wir nicht (mehr) umgehen können.

Über fast 70 Jahre wurden wir alle mit zwei Annahmen sozialisiert:

- 1) Im Regelfall lässt sich Unsicherheit durch gutes Management reduzieren, im besten Fall sogar in Planbarkeit verwandeln.
- 2) Im Ausnahmefall sind vom Management sogenannte „Worst case“-Szenarien bereitzuhalten, diese treten aber so extrem nie ein, meist kommt es besser, als man befürchtet.

Diese beiden Annahmen wurden auch durch vier – unterschiedlich heftige – Vorbeben nicht nachhaltig erschüttert: die Terroranschläge vom 11. September (2001), die SARS-Pandemie (2002/2003), die Weltfinanzkrise (2008/2009) und die Nuklear-Katastrophe von Fukushima (2011). Denn in keinem dieser Fälle trat ein „Worstcase“-Szenario ein; mit massiven, aber klassischen Mitteln der „Krisenbewältigung“ bekam man die Lage wieder in den Griff. Botschaft: Sicherheit ist – irgendwie – immer machbar.

Das Beben, das Corona auslöst, ist indes von Dimension und Dauer von ganz anderem Kaliber. Es hat uns in wenigen Wochen in den dichtest möglichen Nebel der Ungewissheit geführt. Oder wie es

der Zukunftsforscher Matthias Horx in einem vielbeachteten Essay formulierte: „Es gibt historische Momente, in denen die Zukunft ihre Richtung ändert. Wir nennen sie Bifurkationen. Oder Tiefen Krisen. Diese Zeiten sind jetzt.“

Der Nebel wird vielleicht etwas lichter werden, aber er wird bleiben. Und wir werden lernen müssen, uns darin zu bewegen.

Unser gesamtes gesellschaftliches, politisches und ökonomisches System erlebt einen Stresstest ohne Gleichen. Für die Unternehmen wird die aktuelle Prüfung härter sein als alles, was wir seit dem Zweiten Weltkrieg erlebt haben. „Wir reden hier über Größenordnungen, die weit jenseits dessen liegen, was wir aus der Finanzkrise kennen“, betont der renommierte Ökonom Clemens Fuest.

Das stellt Führungskräfte in Politik, Medizin, Wirtschaft und Militär vor gewaltige Herausforderungen. Die wichtigste Fähigkeit ist nun Ungewissheitskompetenz. In den Führungsetagen braucht es vielerorts ein komplettes Umdenken: Wer immer noch davon träumt, irgendwann wieder Sicherheit und Planbarkeit herstellen zu können, wird scheitern. Erfolgreich wird sein, wer sich im Nebel der Ungewissheit bewegen lernt. Es geht nicht mehr darum, „Krisen zu bewältigen“, sondern „Krisen zu bestehen“ und manchmal auch nur „Krisen zu *überstehen*.“

Auf die zentrale Bedeutung von Ungewissheitskompetenz habe ich bereits 2014 in meinem Buch „Anständig führen“ hingewiesen. Der vorliegende Band ist eine aktualisierte und deutliche erweiterte Auflage.

In Zeiten der Ungewissheit ist kaum mehr etwas planbar. Aber umso mehr ist gestaltbar. Das haben – bei aller Tragik – schon die ersten Wochen der Corona-Krise gezeigt. Wahrscheinlich hat COVID-19 der (digitalen) Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft einen größeren Schub verliehen als alle Digitalprogramme der letzten 20 Jahre.

Nach dem erzwungenen Stillstand in 2020 wird sich eine neue Dynamik entfesseln. Zeiten des Umbruchs sind gute Zeiten für passionierte Unternehmer und kraftvolle Führungspersönlichkeiten.

Aber nur für jene, die mit Ungewissheit kompetent umgehen können.
Und umgehen wollen.

Corona – eine Krankheit als Symptom

„Die kranken Zustände sind übrigens dem wahren (dauernd-ewigen) näher, wie die sogenannten gesunden“. (Friedrich Hebbel)

Politik und Medien sind sich seltsam einig: Das Corona-Virus infiziert und tötet nicht nur Menschen, sondern auch die Wirtschaft. Was dabei gerne übersehen wird: Viele Unternehmen, für die COVID-19 tödlich ist oder – ohne massive staatliche Beatmung – tödlich gewesen wäre, litten an Vorerkrankungen. Das Virus bedroht vor allem Leib und Leben jener Firmen, die nicht gesund sind.

In der Corona-Krise kombinieren sich mindestens vier Gebrechen zu einer neuen, kaum beherrschbaren Krankheit: Gesundheitskrise, Strukturkrise, Konjunkturkrise und Sinnkrise – befeuert durch eine Ölpreiskrise. „Der Film, der vor unser aller Augen abläuft, besteht aus zwei Handlungssträngen. Vordergründig bestimmt die Corona-Krise das Geschehen. Im Hintergrund aber laufen die Prozesse einer globalen Transformation“, kommentiert der ehemalige Handelsblatt-Chefredakteur Gabor Steingart.

Die Konjunktur war schon vorher schwach. Und Branchen wie beispielsweise die Automobil-Industrie, Einzelhandel, Hotellerie, Luftfahrt oder Stahl kämpften mit einem heftigen Strukturwandel. Ex nihilo kam 2019 zudem eine breite Debatte über den „purpose“ von Unternehmen auf. Ein Vorstandschef nach dem anderen beeilte sich, medienwirksam ein „mea culpa maxima“ zu intonieren und zu beschwören, dass sein Unternehmen künftig an einem höheren Zweck, am „purpose“, aus- und aufgerichtet werde. Als Hohepriester des „purpose“ inthronisierte sich dann ausgerechnet Larry Fink. Zuvor war der Chef des weltgrößten Vermögensverwalters Blackrock eher

dafür bekannt gewesen, sich für höhere Rendite denn für höhere Zwecke zu passionieren.

Auf eine sinn-kriselnde, eine an lahmender Konjunktur und erlahmten Strukturen leidende Wirtschaft setzte sich dann der Corona-Virus. Und offenbarte gnadenlos die Schwächen im Immunsystem vieler Unternehmen: fragile mentale Verfassung, höchst anfällige globale Lieferketten, hinfällige IT-Infrastruktur, zu wenig Cash Flow, zu viel Fremdkapital, zu hohe Verwaltungskosten, zu geringe Aufmerksamkeit für das Risikomanagement usw.

CORONA: continuous reluctance of noting alerts

Corona ist mithin nicht die Krankheit, sondern eher das Symptom eines sehr viel tiefer liegenden Leidens. „Dies läßt sich offenbar nur so erklären, daß jedes Zeitalter sich seine Krankheiten macht, die ebenso zu seiner Physiognomie gehören wie alles andere, was es hervorbringt: sie sind gerade so gut seine spezifischen Erzeugnisse wie seine Kunst, seine Strategie, seine Religion, seine Physik, seine Wirtschaft, seine Erotik und sämtliche übrigen Lebensäußerungen, sie sind gewissermaßen seine Erfindungen und Entdeckungen auf dem Gebiete des Pathologischen.“ Dies schreibt der große europäische Denker Egon Friedell in seiner „Kulturgeschichte der Menschheit.“ Im Jahr 1927 – nicht über Corona, sondern über die Pest als „Geburtsstunde der Neuzeit“. Und weiter: „Der ‚neue Geist‘ erzeugte in der europäischen Menschheit eine Art Entwicklungskrankheit, eine allgemeine Psychose, und eine der Formen dieser Erkrankung, und zwar die hervorstechendste, war die schwarze Pest. Woher aber dieser neue Geist kam, warum er gerade jetzt, hier, wie er entstand: das weiß niemand; das wird vom Weltgeist nicht verraten.“

Hier soll nicht der – weitgehend untaugliche – Versuch unternommen werden, die Corona-Pandemie mit der schwarzen Pest zu vergleichen. Spannend ist die Frage, ob es auch bei uns diesen „neuen Geist“, diese „Entwicklungskrankheit“ gibt, die sich –

sozusagen auf Gedeih und Verderb – Bahn brechen wollen. Und wenn ja, ob sich diese „Entwicklungskrankheit“ schon vor Corona manifestiert hat.

Ich meine ja.

Die Terroranschläge vom 11. September 2001 zeigten sehr deutlich die Vulnerabilität eines formal grenzenlosen Globus und markierten das Ende hürden- und reibungsloser globaler Mobilität. Sie beendeten auch die Phase selbstverständlicher Sicherheit und Unversehrtheit für die westliche Welt. SARS im Jahre 2003 kündigte an, mit welcher Rasanz, Wucht und Reichweite Pandemien das Leben in einer globalisierten Welt paralisieren können. Die Finanzkrise 2008/2009 desavouierte die moralische und handwerkliche Dysfunktionalität der Finanzmärkte. Und das Unglück im japanischen Fukushima und dessen Ausläufer erschütterten den bequemen Irrglauben, dass Energie so einfach und für den Planeten folgenlos aus der Steckdose kommt.

Parallel und teilweise verknüpft entfaltete sich zudem in den letzten 20 Jahren die digitale Revolution, die nach und nach bis dato ertragreiche Geschäftsmodelle auf die Probe stellte: erst das klassische Zeitungs- und Zeitschriftengeschäft, die Musikindustrie, den stationären Handel, dann die Hotellerie, die Automobilindustrie usw.

Die Warnsignale, dass es so dauerhaft nicht weitergehen kann und wird, leuchteten in schrillstem Rot. Gesehen wurden sie von den wenigsten. Insbesondere in den obersten Führungsetagen der Wirtschaft gibt es eine erstaunliche Halsstarrigkeit, die akute Gefährdung oder gar das Ende des eigenen Geschäftsmodells frühzeitig anzuerkennen.

Etwas zynisch könnte man sagen, dass die Wirtschaft und deren Top-Entscheider eigentlich schon seit der Jahrtausendwende an einem Syndrom namens CORONA leiden: continuous reluctance of noting alerts.

Alarmsignale werden ausgeblendet

Ein guter Indikator für die intellektuelle Verweigerungshaltung vieler Top-Manager ist die Münchner Sicherheitskonferenz. Sie versammelt seit über 50 Jahren jeweils rund um die Faschingstage in München das Who's who der internationalen Außen- und Sicherheitspolitik. Hier werden heute die Themen diskutiert, die morgen auch für Wirtschaftsführer höchst relevant sind. Bis etwa 2010 verirrten sich allenfalls Rüstungsproduzenten dorthin. Und dem rührigen Vorsitzenden, Botschafter Wolfgang Ischinger, gelang es trotz aller Anstrengungen nicht, namhafte Vorstandschefs und Familienunternehmer zu überzeugen, dass die dort besprochenen Themen auch für die Wirtschaft enorm wichtig sind. Stattdessen erhielt er reihenweise hochnäsige Absagebriefe auf edlem Vorstandsbütten mit dem Tenor: „Wir sind nicht im Verteidigungsgeschäft tätig und haben deswegen kein Interesse.“

Erst als Cyberangriffe merkliche Schäden in den Unternehmen anrichteten, machten sich einige Wirtschaftsführer nach München auf. Und wollten sich ex post kundig machen, was man denn hätte dagegen tun müssen. Für in der Zukunft liegende Risiken sind die (fast ausschließlich) Herren in den Chefetagen nach wie vor wenig zugänglich. Ich erinnere mich an den Vortrag von Bill Gates vor etwa 30 Top-Managern im Jahr 2017. Er warnte damals eindringlich vor genau dem, was jetzt eingetreten ist: eine weltweite Pandemie. Und deklinierte die (dramatischen) Folgen, (gigantischen) Kosten und (eilig) notwendigen Präventionsmaßnahmen haarklein durch. Die Ausführungen des Microsoft-Gründers wurden allenfalls mit „freundlichem Desinteresse“, um die Formulierung eines ehemaligen Bundespräsidenten zu verwenden, bedacht. Ein paar jener CEO, die sich gern als hartgesottene Führer inszenieren, tuschelten im Anschluss an die Runde sichtlich amüsiert, dass der Auftritt und das Thema des Milliardärs doch etwas „schrullig“ und „abseitig“ gewesen sei.

Auch bei der Münchner Sicherheitskonferenz Mitte Februar 2020 gab es deutliche Warnungen betreffend einer bevorstehenden Pandemie. Der Generaldirektor der Weltgesundheitsorganisation WHO, Tedros Adhanom Ghebreyesus, ging in seiner Rede explizit

darauf ein: „disease and insecurity are old friends.“ Und weiter: „epidemics have the potential to cause severe political, economic and social instability and insecurity. Health is therefore not just the health sector’s business. It’s everybody’s business.“ Er drang damit bei den Top-Entscheidern nicht durch, obschon es in Deutschland bereits erste Corona-Fälle gab.

Einige der Wirtschaftsführer, die sich 2017 über die Rede von Bill Gates amüsierten und die Warnungen des WHO-Generaldirektors 2020 ignorierten, kämpfen übrigens gerade um das Überleben ihrer Firmen. Von der in München zur Schau getragenen Souveränität ist nicht mehr viel übrig.

Die durch Corona entstandene, aber – wie gesagt – nicht durch Corona *verursachte* „Jahrhundertkrise“ hält den Eliten in der Wirtschaft den Spiegel vor. Und man ist geneigt, aus Nikolai Gogols Lustspiel „Der Revisor“ zu zitieren: „Schilt nicht den Spiegel, wenn deine Fratze schief ist.“ Vieles deutet darauf hin, dass es in den Führungsetagen ein „Haltungsproblem“ gibt, das am Ende mit ursächlich ist für die Krise, wie wir sie erleben. Die meisten Manager unterliegen nach wie vor dem Irrglauben, dass Sicherheit der Normalzustand und Unsicherheit die Abweichung ist. Und sie wurden sozialisiert, dass im Normalfall mit gutem Management Unsicherheit in Sicherheit, im besten Fall sogar in Planbarkeit transformiert werden kann. Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang eine Äußerung des langjährigen Siemens-Chefs Joe Kaeser – noch bevor der Höhepunkt der Corona-Pandemie überhaupt erreicht wurde. Er kündigte auf einer Pressekonferenz an, dass er nach der Krise „eine Fete für alle 387.000 Siemens-Mitarbeiter auf der ganzen Welt“ geben wolle. Verharmlosend schob er dann noch hinterher: „Und vielleicht trinken wir alle gemeinsam dann ein Corona-Bier.“

Die Vorstellung, dass es dieses Ende nicht gibt, man die Sache nicht gänzlich in den Griff bekommt und die Infektionszahlen immer wieder in bestimmten Weltregionennach oben schnellen – dass es also einen dauerhaften Zustand der Ungewissheit geben könnte, ist Siemens-Chef

Kaaser und vielen Führungskräften fremd, ja wird sogar rundweg abgelehnt.

Krisen sind zu bewältigen. Diese Haltung führt dazu, dass viele Unternehmer denkbar schlecht auf „ungewisse Zeiten“ vorbereitet sind, es dort im Management an „Ungewissheitskompetenz“ fehlt.

Ungewissheitskompetenz als Erfolgsfaktor

„Mögen hätt ich schon wollen, aber dürfen habe ich mich nicht getraut.“ (Karl Valentin)

Wir leben in Zeiten der Ungewissheit: unberechenbar, unkalkulierbar, irrational. Wie sich das anfühlt, weiß jeder spätestens seit der Corona-Krise.

Für das neue Phänomen Ungewissheit hat sich kein feststehender Begriff eingebürgert. Ungewissheit, Unkenntnis, Unsicherheiten, Risiken werden häufig synonym verwendet, um künftige Ereignisse zu beschreiben, über die nur unvollständiges oder überhaupt kein Wissen besteht. Die Einzigartigkeit oder die seltenen Erfahrungen erlauben es nicht, wie wir es über Jahrzehnte gewohnt waren, Eintrittswahrscheinlichkeiten zu berechnen, historische Datenreihen als Beleg für bestimmte Entwicklungen heranzuziehen. Risiko bezieht sich auf Situationen, in denen man aus der Verteilung vergangener Ereignisse einigermaßen zuverlässige Hinweise auf zukünftige Ereignisse erhält. Unsicherheit oder besser Ungewissheit herrscht indes in Lagen, in denen die Vergangenheit keine verlässlichen Hinweise auf die Eintrittswahrscheinlichkeiten von künftigen Ereignissen liefert.

Eine Anleihe aus der Biologie, die Nassim Taleb, ein Zufallsforscher und ehemaliger Derivate-Händler an der Wallstreet, gemacht hat, trifft das Wesen solcher ungewissen Erscheinungen anschaulich: schwarze Schwäne. Die gibt es seit ewigen Zeiten, aber niemand konnte sich ihre Existenz vorstellen, bis sie im 18. Jahrhundert entdeckt wurden. Corona ist wohl der schwärzeste aller schwarzen Schwäne, die wir bis anhin gesehen haben.

Zum Standardvokabular in der Welt der Ungewissheit gehört inzwischen auch eine Begriffsschöpfung des früheren US-

amerikanischen Verteidigungsministers Donald Rumsfeld: „unknown unknowns“ – unbekannte Unbekannte – „die Dinge, von den denen wir nicht wissen, dass wir sie nicht wissen“. Rumsfeld bezog sich auf die Terrorattacken auf New York und Washington im September 2001.

Der langjährige Finanzchef der Investmentbank Goldman Sachs, David Viniar, sprach im Zusammenhang mit den gigantischen Verlusten, die beim Absturz der Finanzmärkte nach der Lehman-Pleite die (Finanz)Welt ins Trudeln brachten, von sogenannten 25-Sigma-Ereignissen. In dieser Denke, die in den Finanzmodellen der Banker zur Anwendung kommt, sind bestimmte Ereignisse so unwahrscheinlich, dass sie kaum einmal seit dem Urknall zu erwarten sind. Folgte man also dieser Logik, so wären die Finanzmärkte allein in den letzten 20 Jahren gleich vier Mal in Folge von solchen 25-Sigma-Ereignissen erschüttert worden: das Platzen der New Economy-Blase 2000, der Schock nach dem 11. September 2001, die Weltfinanzkrise 2008/2009 und nun die durch das CO-VID-19-Virus ausgelöste Krise.

Peinlich für die Banker: „Viniar glaubte offenbar lieber daran, dass die Finanzwelt gerade Zeuge der außergewöhnlichsten Periode seit dem Urknall geworden war, als seine Risikomodelle in Frage zu stellen. Dabei hatten viele Banken einen peinlichen Anfängerfehler gemacht: Sie hatten Risiko und Unsicherheit verwechselt“, kommentierte süffisant die Neue Zürcher Zeitung.

Wie bedeutsam es ist, die beiden Begriffe auseinanderzuhalten, betonen der ehemalige britische Zentralbank-Chef Mervyn King und der renommierte Ökonom John Kay in einem Anfang 2020 erschienenen Buch. Sie sprechen von einer „radikalen Ungewissheit“, die sich der Welt bemächtigt hat. Und warnen davor, mit angeblichen Berechenbarkeiten und Genauigkeiten falsche Gewissheiten vorzutäuschen. Interessanterweise verweisen die beiden Wirtschaftswissenschaftler am Ende ihrer Ausführungen ausgerechnet auf einen Militärwissenschaftler des ausgehenden 18. Jahrhunderts: den preußischen Generalmajor Carl von Clausewitz: „Clausewitz had learnt the importance of radical uncertainty on the

battlefield, and argued forcefully that good judgement was the distinguishing mark of a successful general.“

Das Buch mit dem Titel „Radical uncertainty – Decision-making for an unknowable future“ wurde kurz vor Ausbruch der Corona-Pandemie veröffentlicht. Als Warnruf kam es zu spät, als Vademecum gerade rechtzeitig.

Ungewissheit – Eingeständnis oder Grundverständnis?

Wo Ungewissheit nahezu allgegenwärtig ist, betritt Führung Neuland. Wie gehen Führungspersönlichkeiten am besten mit dem Unbekannten um? Was bedeutet unter dieser Bedingung richtiges Handeln? „Kann es uns gelingen, die Tatsache der Ungewissheit nicht länger als spätes Eingeständnis zu betrachten, sondern sie von vornherein folgenmindernd zu kalkulieren?“, fragte richtigerweise die Volkswagen-Stiftung schon im Herbst 2013 bei einer Veranstaltung unter der Überschrift „Ungewissheit – Eingeständnis oder Kalkül?“. Klar ist: Unsicherheitskompetenz ist eine Schlüsselressource, um künftig Handlungs- und Innovationsfähigkeit zu sichern.

Unangenehme Überraschungen gehören zur modernen (Wirtschafts)Welt. Welche, wann, wo und wie sie auftreten, bleiben Unbekannte. Es gibt ein nicht eingrenzbare, gleichsam unendliches Spektrum von Zufälligkeiten möglicher Ereignisse.

Die Wirtschaft ist ein Chamäleon. Die Vorlage für dieses plastische Sprachbild stammt von Carl von Clausewitz. Mit ihm versinnbildlichte der Kriegstheoretiker und Schöpfer des Bildes vom „Nebel der Ungewissheit“ seine grundlegende Erkenntnis über das Wesen militärischer Auseinandersetzungen.

Der Krieg, in den man hineingeht, so folgerte der Großstrategie aus dem Studium und persönlicher Erfahrung, habe sehr wenig zu tun mit dem Krieg, aus dem man wieder herauskommt. Die Kampfmoral der Truppe schwankt mit dem Kriegsglück. Wetter und der politische Rückhalt in der Heimat beeinflussen das Geschehen auf dem