



Veränderungsfähigkeit: Die Chance der Krise

Zukunftskompetenz. Die Corona-Krise rüttelt Führungskräfte wach – in großen wie in kleinen Unternehmen. Ausnahmslos. Entscheidend ist, wie darauf reagiert und unter neuen Vorzeichen agiert wird. Zurück zum Alten geht nicht. Mario Buchinger und Verena Ringler unterstützen den Weg ins Neue. Auf unterschiedliche Weise. Mit starker Lösungskompetenz. Und Biss.

Für Humor ist in der Corona-Krise so gar kein Platz. Nur Karl Valentin lässt den Versuch, die höchst unheimliche und herausfordernde Zeit ein wenig leichter zu betrachten, nicht zu krampfhaft erscheinen. „Die Zukunft war früher auch besser“, sagte der bayerische Kabarettist beispielsweise. Den Optimisten beschrieb er als Menschen, der die Dinge nicht so tragisch nimmt, wie sie sind. Und noch eines wusste er: „Wer am Ende ist, kann von vorn anfangen, denn das Ende ist der Anfang von der anderen Seite.“ Derart über- oder zugespitzt haften Valentins komischen Weisheiten durchaus ewige Wahrheiten an. Auch sein wunderbarer Zauderer-Spruch hat keine Halbwertszeit: „Mögen hätt' ich schon wollen, aber dürfen hab ich mich nicht getraut.“

Optimistisch in die Zukunft zu gehen und einen neuen Anfang zu wagen, setzt jedenfalls Mut voraus. Mut zu neuem Denken, zerbröselte das alte doch in Folge des Corona-Schocks teils massiv.

Das Versäumnis

„Die Corona-Krise zeigt uns, wie fragil unser Wirtschaftssystem ist, weil wir es eben versäumt haben, uns und unser System kontinuierlich zu hinterfragen. Wir sind zu wenig veränderungsfähig und können dadurch mit nicht-linearen Systemen schlecht bis gar nicht umgehen. Wir neigen dazu, erst dann aktiv zu werden, wenn wir Dinge unmittelbar spüren“, stellt Mario Buchinger fest. Buchinger ist dezidiert kein Unternehmensberater. Er ist Ökonomie-Physiker sowie Gründer von „Buchinger|Kuduz“ mit Sitz in Leutasch, das sich auf die langfristige Entwicklung von Unternehmen und Organisationen spezialisiert hat. Buchinger begleitet seine Kunden als „externer Kollege“ auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Verbesserungskultur. Veränderungen sind sein Thema. Und das nicht erst, seit in der Bugwelle der Corona-Krise die Veränderungsfähigkeit zum Rettungsring für Unternehmen wurde – zum Rettungsring und zum potenziellen Turbo.

Veränderungen stehen auch im Mittelpunkt seines jüngsten Buches mit dem Titel „Das Wasserfall-Paradoxon“. Es ist im Mai 2020 erschienen. Mitten in der Corona-Krise. Zufall? „Ja, das ist Zufall. Das Buch ist entstanden, weil viele unserer Kunden gefragt haben, ob ich die Gedanken zur Veränderungsfähigkeit irgendwo aufschreiben könnte, damit nicht alles nur in meinem Kopf herumschwirrt“, so Mario Buchinger, der bei der Wahl des Buchtitels seiner Profession als Ökonomie-Physiker alle Ehre macht (siehe Interview) und punktgenau in der aktuellen Lage landet: „Unvorhergesehene Dinge passieren und wir lernen auf dem Weg zum Ziel hinzu. So verlaufen auch die Wasserfälle in der freien Natur, sie passen sich wechselnden Bedingungen an und nehmen sich ihren Weg. Aus dem Widerspruch der Managementtheorie und der Natur von Wasserfällen ist die Idee zum ‚Wasserfall-Paradoxon‘ entstanden. Denn wir alle agieren in Organisationen, die vielfältig und einzigartig sind, warum sollten wir uns verbiegen, um in Modelle und Theorie zu passen?“

Der Lackmustest

Die wahre Kraft der Einzigartigkeit wird durch die Corona-Krise schonungslos auf die Probe gestellt. „Ich erkenne zwei rote Fäden“, so Buchinger, „Die einen wollen das Jahr mit einer guten Kennzahlenlandschaft abschließen und damit ihr Ego und ihre

monetären Anreize retten. Die anderen wollen möglichst viel lernen und nutzen die Zeit für kundenorientierte und nachhaltige Veränderung. Die letztgenannten werden langfristig erfolgreich sein, die erstgenannten nicht.“

„Der wohl größte Fehler, wenn es um Veränderungsfähigkeit geht, ist Selbstherrlichkeit.“

Mario Buchinger

Das Fazit klingt trocken und unterstreicht, wie wichtig Veränderungsfähigkeit immer, also nicht nur während einer akuten Krise, ist. Entscheidend ist die Fähigkeit, sich und sein Tun ständig auf den Prüfstand zu stellen. „Dies tut man am besten, indem man sich in die Lage seiner Zielgruppe versetzt. Dabei ist es egal, ob dies Kunden für ein Unternehmen

oder die Bürger für die Politik sind“, unterstreicht Buchinger diese schwierige aber entscheidende Ebene der Empathie, die durch die Ignoranz von Entwicklungen und dem Beharren auf bekannten Systemen verhindert werden kann. „Der wohl größte Fehler, wenn es um Veränderungsfähigkeit geht, dürfte aber Selbstherrlichkeit sein“, erklärt Buchinger und hält fest: „Um veränderungsfähig zu sein, muss man den eigenen Erfolg, egal wie großartig dieser auch sein mag, immer wieder bewusst vergessen.“

Es ist leicht nachvollziehbar, dass sich jene Unternehmen, die Veränderungsarbeit in ihrer Organisation implementiert haben, besser mit den Auswirkungen der Krise umgehen können. „Kaizen“ nennt sich die so spannende wie lebendige Lebens- und Arbeitsphilosophie, die sich der ständigen Verbesserung und damit der Veränderungsfähigkeit verschrieben hat und die Teil von Buchingers Portfolio ist. Genau genommen kann mit Kaizen das Urfeuer des Unternehmertums beschrieben werden. Ein Feuer, das gerade in Krisenzeiten lodern will.

Anpassen ans Neue

In diesem Sinne hat sich die renommierte Krisen-, Kommunikations- und Strategieexpertin Verena Ringler auf das „Zündeln“ spezialisiert. Mit einem so neuen wie ungewöhnlichen Beratungsformat →

Kreativer Aktionismus

Im Interview mit der *Tiroler Wirtschaft* erklärt Mario Buchinger nicht nur seine Profession, sondern auch, warum die Krise zeigen kann, welche Fehler vorher gemacht wurden.

TW: Sie sind Ökonomie-Physiker. Die Berufsbezeichnung respektive das Forschungsfeld weckt bei Laien erst einmal die Frage, was Ökonomie mit Physik zu tun hat. Was denn?

Buchinger: Genau genommen, habe ich Physik studiert und darin auch promoviert. Ich bin aber seit über 15 Jahren als Angestellter, Führungskraft und seit 2014 als Selbstständiger in der Wirtschaft tätig. Dabei schaue ich auf das Wirtschaftsumfeld mit den Augen eines Naturwissenschaftlers, der viele Denkmuster anders umsetzt als es die Wirtschaftswissenschaften tun. Die Physik versucht immer, die Natur als ein Ganzes mit all ihren Wirkzusammenhängen und Wechselwirkungen zu verstehen. Der Mensch, damit die Gesellschaft und auch die Wirtschaft sind nichts anderes als ein Teil eines Gesamtsystems, dass wir als „Natur“ bezeichnen.



Mario Buchinger

Worin liegt der Unterschied zu anderen Disziplinen?

Der wichtigste Unterschied zu anderen Disziplinen ist, dass Modelle und Experimente mit Messgrößen und Kennzahlen einem Physiker immer nur als Abstraktionshilfe dienen, um das weitaus komplexere Gesamtsystem zu verstehen. Wir gehen jedoch nicht davon aus, dass ein Modell oder ein Experiment in der Lage ist, alles zu erklären. Die Wirtschaftslehren gehen aber oft davon aus, dass ein Modell die Realität eindeutig beschreibt.

Eine Reaktion auf das Überleben der ersten Krisenmonate, ist der Drang zurück, zurück zum „Alten“. Wie kann oder sollte ein Unternehmer die Krise als Chance zur Veränderung oder Verbesserung nutzen?

Die Kunst besteht darin, Krisenstimmung in kreativen Aktionismus umzuwandeln. Diese Krise zeigt uns sehr deutlich, wo wir schon vorher vieles falsch gemacht haben. Wer diese Fehler spätestens jetzt erkennt, wird auch nach der Krise wieder gut durchstarten. Wer zurück zum Alten gehen will, der wird von der Bildfläche verschwinden. In der Tat mögen Menschen das Bekannte; Neues und Unbekanntes bereitet den meisten Sorge und Angst. Wer aber Verantwortung für ein Unternehmen trägt, muss mit dieser Sorge umgehen können. So etwas nennt sich unternehmerisches Risiko und das kann einem auch niemand abnehmen. Die Schlüssel zu dieser Fähigkeit sind Kreativität, um Neues zu entwickeln, und konstruktive Fehlerkultur, um aus Fehlern zu lernen. Es wäre naiv anzunehmen, dass jede Idee super läuft. Wer aber diese Fehlschläge nicht nutzt, wird sich auch nicht weiterentwickeln.