



## Über den Sinn einer Krise

Zeit der Chance zur Neuorientierung - ein Beitrag von Dr. Dr. Cay von Fournier und Stephan Hoffmann

**BERLIN.** Eine schlechte Nachricht jagt die nächste: Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Nah-Ost-Krise, politische Krise durch den Akzeptanzverlust des ökonomischen Systems. Damit nicht nur die Risiken, sondern auch die Chancen, welche die derzeitige Situation bietet, gesehen werden können, ist auch für Bauunternehmer ein Umdenken nötig. Denn nur dann ist ein neuer Blick auf „alte Dinge“ und damit Veränderung möglich.

Gute Bauunternehmen, und das hat die Vergangenheit immer wieder bewiesen, haben gerade in Krisenzeiten viele Möglichkeiten, besser zu werden. Sie können Veränderungen bewirken, Innovationen umsetzen. Unternehmensstrukturen ändern und neue Strategien für die Zukunft entwickeln. Zeiten des Wandels auf den Märkten sind auch Zeiten der Veränderung von Bauunternehmen. Dabei spielt die Kompetenz, Menschen zu führen und ihnen Optimismus zu vermitteln, eine zentrale Rolle. Sowohl die Mitarbeiter im Büro als auch die auf der Baustelle vor Ort zu großen Leistungen anzuspornen und sie nachhaltig zu motivieren, wird die Königsdisziplin 2009 sein: wirksame Führung.

### Über den Sinn einer Krise

Zwei Wege führen zu einem veränderten Bauunternehmen: Der eine Weg ist angenehm, der andere eher schmerzhaft – beide sind verbunden mit Konsequenz, Disziplin und Fleiß. Den einen nennen wir Vision (Die Lust, etwas Neues zu gestalten) und den anderen Krise (Die Last, etwas Altes aufgeben zu müssen). Es sind immer diese beiden Kräfte, in deren Wechselspiel wir uns befinden. Das aktive Finden sinngebender Ziele, Werte und Visionen wird oft als „nette Empfehlung“ verstanden, die nicht konsequent verfolgt wird. Somit kommt es zu keiner aktiven, sondern einer passiven Veränderung. Wenn wir nicht verändern, werden wir verändert werden. Das gilt für ein Unternehmen genauso wie für unsere Gesellschaft. Nun stehen wir

gemeinsam mitten in dieser Phase des Umbruchs.

### Weckruf zur Weiterentwicklung

Die Zukunft birgt große Chancen für diejenigen, die es gewohnt sind, für Erfolge zu kämpfen und ihre eigene Konjunktur zu machen, auch wenn das Umfeld eher widrig ist. Ein Beispiel aus dem Sport und der Medizin macht dies deutlich: Ein gesunder Muskel wird nur durch Widerstand und tägliches Training stark. Viele erfolgreiche Unternehmen haben die Grundlage für Innovationen und Erfolge gerade in schwierigen Zeiten gelegt. Dabei muss jedem bewusst sein, dass kein Erfolg ewig währt, er muss immer wieder neu erarbeitet werden.

„Die entscheidenden Probleme, denen wir uns gegenübersehen, lassen sich nicht auf der Ebene des Denkens lösen, auf der wir sie geschaffen haben.“ Dieses Zitat von Albert Einstein ist ein Weckruf zur Weiterentwicklung, denn nur durch ein neues Denken lassen sich alte Probleme lösen. Niemand muss einen Antrag beim Bundesministerium für gedankliche Freiheit stellen, um zu neuen Einsichten zu gelangen.

Die Schiefelage, mit der wir derzeit zu kämpfen haben, hat wieder einmal eine bekannte Ursache: Menschen lebten über ihre Verhältnisse und logen sich und anderen in die Tasche. Das System der wundersamen Geldvermehrung in den USA war bekannt. Doch die Frage,

die sich stellt, ist: Welche Motive führen zu solchem Verhalten? Maßlosigkeit und Gier – zwei der sieben Todsünden – spielen dabei eine entscheidende Rolle. Jetzt aber mit dem Finger nur auf die USA zu zeigen, wäre zu einfach und selbstgefällig. Die Ursache liegt zu einem erheblichen Teil im generellen Verlust grundlegender Werte – und das ist längst nicht nur auf eine Nation beschränkt. Und begehen wir nicht die gleichen Fehler, indem es uns selbst in guten Zeiten nicht gelungen ist, ohne neue Schulden unseren Wohlstand zu verteidigen? Und ist es nicht das Gleiche, wenn wir im Namen der sozialen Gerechtigkeit eine Gesellschaft so überschulden, dass kaum noch Spielräume für wichtige Investitionen bleiben?

### Voraussetzungen für Wohlstand

Die Voraussetzungen für den Wohlstand einer Gesellschaft sind schnell erklärt.

- Kreative Menschen sind verantwortlich für Innovationen. Die Grundlage dafür ist Freiheit, Wissen und Bildung.
- Engagierte Menschen machen aus diesen Innovationen Produkte und Dienstleistungen. Die Grundlagen dafür sind gutes Unternehmertum und freier Wettbewerb.
- Diese unternehmerische Leistung führt zu Gewinn und Wohlstand. Grundlage ist eine freie geregelte Marktwirtschaft und ein faires Steuersystem.
- Das so erwirtschaftete Kapital wird in neue Innovationen und Unternehmen reinvestiert. Der Staat nutzt seine Einnahmen und gewährleistet Sicherheit, Infrastruktur, Chancengleichheit, Bildung und Forschung.

Wenn das Geld nicht mehr in Innovationen und Unternehmen investiert wird, wird ein System instabil. Wenn der Staat seine Macht zur Umverteilung missbraucht, wird er krank. Die Krankheit nennen wir Krise. Sie ist offensichtlich die Voraussetzung dafür, dass wir uns wieder auf das Wesentliche konzentrieren: auf solide Werte und nachhaltiges Wachstum.

Was passiert, wenn wir die Vorteile der Krise nicht sehen und die Chancen nicht nutzen? Dann wird ein krankes System nicht gesund, sondern noch kränker. Die Abwärtsspirale wird steiler. Die Gefahr, dass sich radikale Lösungen durchsetzen, nimmt zu. Der Auftrag an uns ist stets der gleiche: Aus der Vergangenheit lernen, um eine bessere Zukunft zu schaffen – auch als Bauunternehmer, der Verantwortung für seine Mitarbeiter trägt. Aber die Geschichte hat sehr viele Lehrer und nur wenige Schüler. Es bleibt die Hoffnung, dass die Vernunft und die Kardinaltugenden über die Todsünden siegen werden.

*Dr. Dr. Cay von Fournier ist Arzt und Trainer für Unternehmensführung. Der promovierte Mediziner und Wirtschaftswissenschaftler lernte vor 20 Jahren das Führungssystem „UnternehmerEnergie“ des SchmidtCollegs kennen und wendete es erfolgreich in seinem Unternehmen an. Seit 2002 ist er Eigentümer des SchmidtCollegs und widmet sich ganzheitlicher Unternehmensführung und praktischem Gesundheitsmanagement. Stephan Hoffmann ist Bereichsleiter bei der Investitionsbank Berlin. Als ehemaliger Geschäftsführer des SchmidtColleg ist er heute noch freiberuflich als Seminarleiter für das Unternehmen tätig.*