

Fragen Sie Herrn Tur Tur!

Die Figur des Scheinriesen ist zum Coach von Krisenmanagern prädestiniert

Von Achim Kinter und Jürgen Schulz

„Was man wahrnimmt, nimmt man für wahr.
Es gibt ja kein Falschnehmen.“
Heinz von Foerster

Die Figur des Scheinriesen ist zum Coach von Krisenmanagern prädestiniert. Aktuelle Themen rund um Covid-19 lassen sich mit seiner Hilfe aus ungewöhnlichem Blickwinkel betrachten. Kann die Krise eine wichtige Funktion in Organisationen übernehmen? Wie verändere ich erfolgreich meine Krisenwahrnehmung? Und – gibt es ein Tur-Tur-Management?

Der deutsche Kinderbuchautor Michael Ende hat uns in einer seiner Geschichten die wunderbare und tief sinnige Figur des Herrn Tur Tur geschenkt, besser bekannt als der Scheinriese. Diese Figur aus „Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer“ inspiriert dazu, über fundamentale Herausforderungen von Unternehmen nachzudenken. Wir haben uns deswegen erlaubt, Herrn Tur Tur einige Fragen zu Krisenmanagement, Covid-19 und zur Zukunft zu stellen.

Überschätzen, unterschätzen

Krisen nehmen ihren Verlauf, weil Situationen entweder unterschätzt oder

überschätzt werden. Im Fall der Coronapandemie wurde die epidemische Verbreitung des Sars-CoV-2-Erregers zunächst unterschätzt. Verzögertes Management blieb nicht folgenlos. Aktuell erleben wir Proteste und Diskussionen, die eine Überschätzung der Pandemie artikulieren. Auch diese Wahrnehmung generiert diverse Probleme. In der sogenannten VUCA-Welt – das Akronym VUCA steht für „volatility“ („Volatilität“), „uncertainty“ („Unsicherheit“), „complexity“ („Komplexität“) und „ambiguity“ („Mehrdeutigkeit“) – ist die Fähigkeit und Bereitschaft zur Wahrnehmung auch schwacher Signale künftiger Ereignisse überlebenswichtig für Individuen und Organisationen. Der Klimawandel ist ein drastisches Beispiel, bei dem Wahrnehmungsprobleme durch Über- und Unterschätzung im Horizont einer ungewissen Zukunft die Entscheidungsfindung erschweren. Es ist für Organisationen ein großer Vorteil, eine Balance zu finden, die Zukunftsthemen so einzuordnen und zu managen hilft, dass Probleme in Folge dieser beiden extremen

Wahrnehmungen vermieden werden können.

Perspektivenwechsel

Zur besseren Abbildung der Wirklichkeit erfand die Kunst die Zentralperspektive. Damit kann in einem zweidimensionalen Bild ein Raum abgebildet werden, in dem die Größe der Gegenstände proportional zur Entfernung abnimmt. Die Erfindung der Zentralperspektive markiert einen ungeheuren Fortschritt, der ausgehend von der Kunst Innovationen beispielsweise der Architektur oder Kartographie begünstigte und Einfluss hatte auf die soziale Struktur der neuzeitlichen Gesellschaft. Allerdings birgt diese Objektivität auch Wahrnehmungsprobleme, wird durch die Zentralperspektive doch das Entfernte immer kleiner und nur noch schwach wahrnehmbar. Die Zentralperspektive fördert so die Prokrastination, das (manchmal systematische) Aufschieben, da sie suggeriert, es sei ja noch genügend Zeit zu handeln. Die Krisenforscher Barry A. Turner und Nick F.

Pidgeon fanden in den siebziger Jahren anhand von 84 britischen Katastrophenfällen heraus, dass Krisen von Menschen verursacht werden, weil sie Situationen unterschätzen und nicht rechtzeitig reagieren. Es sei auch daran erinnert, dass traditionell lieber den Überbringern schlechter Nachrichten als der drohenden Katastrophe der Garaus gemacht wird! Für riesenhafte Probleme gibt es wenig Akzeptanz in der mit Affirmation beschäftigten Welt der Unternehmen. Wir kennen nicht das Schicksal der Autoren von Drucksache 17/12051 des Deutschen Bundestags vom 3. Januar 2013. Wir wissen aber inzwischen, dass ihre Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-SARS“ wohl in der Zentralperspektive übersehen wurde.

Eine sinnvolle Ergänzung der auf strikte Rationalität gegründeten Zentralperspektive wäre etwas, das man Bedeutungsperspektive nennen könnte. Hier ginge es nicht um das objektiv Machbare, das messbar Richtige, das kalkulierbar Erfolgreiche, sondern um Visionäres, scheinbar Unmögliches, den Hochrechnungen zufolge Absurdes. Hiermit umzugehen erfordert andere Sichtweisen und Talente: Mut etwa, Selbstsicherheit und einen Blick für das Unsichtbare. Die Haltung erinnert an die Philosophie der Strukturalisten, die sich einem (Bildungs-)Kanon verweigerten und stattdessen die Bricolage favorisierten. Aus einem kleinen, scheinbar unbedeutenden Stück des „großen Ganzen“ erklärte sich ihnen die Welt, mit einem scheinbar nutzlosen, wertlosen Ding baut man etwas, das die Welt rettet.

Reflexion, Proflexion

Hans Blumenberg beschreibt die Entstehung von Kommunikation im Zusammenhang mit der Entwicklungsgeschichte des Menschen. Unsere Vorfahren waren aufgrund ihrer körperlichen Verletzlichkeit gezwungen, sich Feinde auf Distanz zu halten. Zunächst war die Flucht das probate Mittel. Blumenberg spricht von der *actio per distans*, so beispielsweise, wenn der Mensch einen Speer fertigt und diesen auf ein Tier



schleudert. Analog zu Wurfgeschossen und Fallen, die dem Menschen Raum und Zeitgewinn ermöglichten, überbrückt Sprache die Distanz zwischen dem, was ist und dem, was sein soll. Für Blumenberg ist Sprache (Begriffe) aus der *actio per distans* entstanden. Diese Distanz verstärkt sich in der Medienepoche der Schriftlichkeit, so dass Marshall McLuhan von einem „kalten“ Medium sprechen kann.

Die Folgen von Entscheidungen sind kaum unmittelbar spürbar, sondern erst in zeitlicher Distanz, dann aber höchstwahrscheinlich nicht mehr revidierbar. Offensichtlich besteht eine Seelenverwandtschaft von Ungewissheit und Unbegrifflichkeit. Neben die Reflexion gehört deswegen die Proflexion, die es schafft, aus einer prinzipiell ungewissen Zukunft das zu filtern, was Bedeutung gewinnen wird, die Distanz verkürzt und Nähe ermöglicht. Und um dabei erfolgreich zu sein, nutzt die Proflexion gebührende Größe und Übertreibung. Um Gewissheit zu erzeugen, wird die Unbegrifflichkeit greifbarer gemacht, auch durch Scheinriesen. Gehen wir mutig wie Lukas der Lokomotivführer den Scheinriesen entgegen und fragen sie nach ihren Namen!

Kleckern oder klotzen?

Eine zentrale Aufgabe der Marketing- und Kommunikationsabteilungen der Welt ist es, das Unternehmen größer und besser aussehen zu lassen, als es in Wahrheit ist. In dieser Hinsicht gibt es keinen (ansonsten üblichen) Dissens dieser Disziplinen. Diese legitime und einleuchtende Aufgabe reicht von der erfolgreichen Positionierung des CEO über die überlegene Qualität von Produkten und Dienstleistungen bis hin zu Sponsoring und CSR/Purpose-Management. Im Laufe der letzten 20 Jahre ist dabei allerdings ein sonderbares Dilemma aufgetreten. Auf der einen Seite versuchen Firmen alles, um sich „riesig“, unverzichtbar, einzigartig darzustellen. Das macht, wie man an der Reaktion von Jim Knopf sieht, erst einmal Angst: Da ist einer mächtig, riesig, wichtig (too big

to ...). Auf der anderen Seite wollen Firmen Kundennähe, ja Kunden sollen gar zu Fans werden, sollen mitreden bei der Zukunftsgestaltung. Wie passt das zusammen? Ist der „Scheinriese“ in Wahrheit ein netter älterer Herr, „stets zu Diensten“, oder entpuppt er sich als Hochstapler, der Größe nur vorgaukelt? Ist der Scheinriese in Wahrheit ein Zwerg, ein Kommunikationsgenie, der durch seine vorgetäuschte Größe Aufmerksamkeit erregt, oder ein Issues Manager, der nicht (nur) auf „weak signals“ vertraut, sondern – um mit Olaf Scholz zu sprechen – klotzt?

Das rechtzeitige Erkennen und Bewältigen von Marktveränderungen gehört zu jenen unternehmerischen Aufgaben, die dem Marketing als Unternehmensfunktion zugeordnet werden. Das rechtzeitige Erkennen von Weltveränderungen, so könnte man sagen, ist die Bedingung der Möglichkeit hierfür. Verändert sich die Welt, verändern sich die Märkte. Und zwar deswegen, weil aus Großem Kleines und umgekehrt wird.

Tur-Tur-Management

Schließlich haben wir Michael Endes Scheinriesen gefragt, ob es nicht so etwas wie ein Tur-Tur-Management geben sollte? Bescheiden wie er nun einmal ist, hat er nicht direkt mit Ja geantwortet. Aber er stellte uns drei Gedanken vor, die aus seiner Sicht bei der Beantwortung der Frage helfen könnten:

Es lohnt sich, nicht nur das (möglicherweise scheinbare) Ergebnis zu sehen, sondern auch die Entwicklung bzw. Geschichte, die durch eine Krise oft erst sichtbar, auf den Begriff gebracht wird. Krisen sind moderne Reflexionswerte, sie schärfen die Selbstbeobachtung, schreibt Hans-Jürgen Arlt. Plötzlich arbeitet Bürodeutschland digital: Die ausgebrochene Krise macht die Vergangenheit zur erlebbaren Vorgeschichte. Aus einem virulenten Thema auf dem Papier wird ein bereits bekannter realer Entwicklungspfad, auf dem wir einen Gang zugelegt haben. Diese (Vor-)Geschichte zu erzählen ist ein Gewinn für jede Organisation.

Matthias Horx hat vor dem „Alarmismus“ anlässlich von Krisen gewarnt. Dieser steht im Gegensatz zum Kernproblem eines jeden Issues Managements: dem Ignorieren, Übersehen, Unterschätzen schwacher Signale. Heute, im Zeitalter von Fake News, die Meinungs- und Medienmacht vorgaukeln, ist die Beurteilung der sogenannten Faktenlage noch schwieriger geworden. Es mag keine schlechte Doppelstrategie sein, aufmerksam nach schwer wahrnehmbaren Signalen zu fahnden und gleichzeitig die Krisenpräparation durch geschickt kommunizierte Scheinriesen zu unterstützen. Ist die Inszenierung einer Krise die Königsdisziplin des Marketings? Und könnte sie das klassische grundsätzliche Rüstzeug von Krisenprävention und -management sinnvoll unterstützen?

Welcher psychologische Nutzen ist durch Tur-Tur-Management zu erreichen? Eine Zeitlang galt die Metaphysik als eine Disziplin, die Fragen beantwortet, auf die es keine Antworten gibt. Und das mag durchaus zu ihrem Wesen gehören. Aber sie ist unbestreitbar die Königsdisziplin der Philosophie. Wesen und Essenz, Schein und Sein sind die Fundamente der menschlichen Existenz. Als Georg Wilhelm Friedrich Hegel 1806 Napoleon in Jena sah, war er für ihn der „Weltgeist zu Pferde“. Vielleicht ist besonders in Europa diese Verkörperung einer großen Idee oder auch einer großen Gefahr (und Napoleon war ja beides!) in der Person eines Unternehmens, Politikers oder Intellektuellen verlorengegangen. Ein Scheinriese mit der Kraft, die Zukunft zu erhellen. Und – wer wäre besser geeignet für ein solches Leuchtturm-Projekt als Herr Tur Tur?

Dr. Achim Kinter ist ehrenamtlicher Vorstand der Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.; Prof. Dr. Jürgen Schulz lehrt und forscht an der Universität der Künste Berlin (UdK) im Studiengang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation