

# sechsseiten

STRATEGIEGELEITETE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG – KRISENMANAGEMENT

AUSGABE 05-4 | AUGUST 2011

## PROCESS<sup>1</sup>ONE

→ Die nächste Krise kommt bestimmt!



„In diesem Jahr ist es mit der Krise wie mit Lena Meyer-Landrut. Man fragt sich: Wo ist sie denn plötzlich hin?“

Dieter Zetsche, Daimler-Chef

„Nichts ist einfacher als der Selbstbetrug.“

Demosthenes, griechischer Redner

„Auch wenn Ihr Unternehmen krisenfrei ist, sollten Sie sich jeden Tag einen bestimmten Zeitraum nehmen, um sich gedanklich auf die Lösung einer Krise vorzubereiten.“

Norman R. Augustine, Manager bei Lockheed Martin

„Die moderne Gesellschaft ist jene Gesellschaft, die einen Normalzustand kennt, in dem der Mensch das seiner selbst und seiner Welt mächtige Subjekt ist, und einen Krisenzustand, in dem der Mensch entdeckt, dass er mit sich etwas anstellt, was er selbst nicht versteht.“

Dirk Baecker, deutscher Soziologe

„Krise kann ein produktiver Zustand sein.“

Max Frisch, schweizerischer Schriftsteller

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“

Walt Whitman Rostow, amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler

„Man muss selbst bei einem noch so erfolgreichen Projekt mit Hochs und Tiefs rechnen.“

Victor Kiam, amerikanischer Topmanager

„Wenn alles gut läuft, lässt sich herrlich entscheiden. Das Pech in Krisenzeiten ist aber, dass selbst richtige Entscheidungen falsch sein können.“

Winfried M. Bauer, deutscher Management-Autor

HENRIK ESPER

## Die nächste Krise kommt bestimmt!

Die Krise des globalen Wirtschafts- und Finanzsystems scheint zunächst einmal ausgestanden. Was die Banken betrifft, ist zwar noch nicht alles im Reinen oder – anders gesagt – in den Büchern; doch alles in allem sieht es doch wieder gut aus, oder?

Zumindest hierzulande wird die Rezession von einer beeindruckenden Entwicklung abgelöst, die mancherorts als neues deutsches Wirtschaftswunder bezeichnet wird. So verzeichnet man in vielen Unternehmen schon wieder Symptome, die wir aus Zeiten vor der Krise kennen: eine hohe Auslastung und damit einhergehend ein hohes Arbeitsaufkommen, erste Anzeichen von systematischer Überforderung von Menschen und Strukturen und zugleich diese vibrierende Unruhe, dieser freudig-gespannte Blick auf die jüngsten Absatzzahlen.

Nur noch selten ist eine Rückbesinnung zu verzeichnen, eine Rückbesinnung auf die Zeit vor zwei(!) Jahren, auf die Zeit, als die Kennzahlen auch groß waren, aber ein anderes Vorzeichen hatten. Diesem Innehalten folgt zumeist ein tiefer Seufzer, ein kurzer Moment der Dankbarkeit über die furiose wirtschaftliche Entwicklung seit diesen Tagen. Doch schon das nächste Einatmen gilt dem Luftholen für das Erklimmen neuer Rekordhöhen.

### DIE NÄCHSTE KRISE KOMMT BESTIMMT

Was also soll eine Ausgabe mit dem Titel Krisenmanagement? Sie kommt doch eindeutig zwei Jahre zu spät. Und die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Krise genau so wiederholt, ist verschwindend gering. Aber genau das ist der Punkt. Krisen entziehen sich der Vergleichbarkeit. Krisen sind einzigartig, verlaufen nach keinem festen Schema, haben einen offenen Ausgang und sind obendrein komplex. Und wenn man sie als abrupte Wechsel einer oder mehrerer Basisvariablen eines Systems betrachtet, die die gesamte Existenz des Systems gefährden, dann stellt sich zwangsläufig die Frage: Warum sollten solche abrupten Wechsel nicht früher oder später wieder vorkommen?

Im Übrigen haben sich unser Finanzsystem und seine grundlegenden Konstruktionsmechanismen, die zu der jüngsten Krise geführt haben, kaum geändert. Das Schuldenproblem in Teilen Europas sowie den USA ist nach wie vor ungelöst und eine Lösung zeichnet sich auch nicht ab. Vielmehr versucht man, dem Problem mit neuen Schulden Herr zu werden. Weiterhin ist die Finanzkapitalorientierung der Realwirtschaft ungebrochen und die Banken suchen weiter den Markt nach beherrschbaren (?) Risiken ab, um mittels entsprechender Produkte Profit machen zu können.

Es ist folglich nicht unwahrscheinlich, dass die nächste Krise schon hinter der nächsten Ecke auf uns lauert. Wir von Process One halten es mithin durchaus für sinnvoll, sich weiterhin mit dem Thema Krise zu beschäftigen – schlichtweg, um nicht Gefahr zu laufen, beim nächsten Mal (wieder) kalt erwischt zu werden.

### KLASSISCHE KRISEN-RATGEBER GREIFEN ZU KURZ

Dabei geht es uns – im Gegensatz zu den unzähligen Krisenmanagement-Ratgebern (oder Risikomanagement-Ratgebern) – nicht darum, eine Beherrschbarkeit von Krisen zu suggerieren. Genauso wenig wollen wir uns – sozusagen als Mutmacher – darauf fokussieren, die jeder Krise innewohnenden Chancen zu betonen (im Chinesischen haben die Schriftzeichen für Krise und Chance den gleichen Hauptbestandteil – na denn ...). Und konkrete Handlungsanleitungen für die Krise sind aus unserer Sicht zum Scheitern verurteilt, da jede Krise – wie oben bereits erwähnt – einzigartig und ihr Verlauf kaum vorhersehbar ist.

Man muss sich also aus den Niederungen der Managementhandbücher erheben und das Thema aus größerer Flughöhe betrachten. Man muss sich zunächst einmal die Frage stellen, was da eigentlich handhabbar („manageriabel“) gemacht werden muss.

### DAS ÜBERLEBEN SICHERN

Eine mögliche Spur jenseits der üblichen unzulässigen Vereinfachungen finden wir in der Organisationsforschung. Hier wird eine Krise als Phase beschrieben, in der sich eine Organisation auf ihren Selbsterhalt konzentriert, wobei alle weiteren Zwecksetzungen der Stakeholder in den Hintergrund treten. Krisenfest oder (krisenfähig) zu sein, würde demzufolge bedeuten, im Falle einer erneuten Krise schneller passende Antworten auf die veränderten Umweltbedingungen parat zu haben.

Organisationen mit den dafür nötigen Möglichkeiten auszustatten, scheint nicht leicht zu sein. Denn in einer Krise zu handeln, sprich zu entscheiden, bedeutet, dies in einem Moment zu tun, in dem das Wissen über die

# Was ist eine Krise?

Für die **Griechen** war eine Krise eine richtungweisende Entscheidung, die dazu führte, eine gefährliche Entwicklung abzuwenden beziehungsweise zu beenden. Nahm die Entwicklung hingegen einen negativen Verlauf, wurde von Katastrophe gesprochen.

In der **Medizin** bezeichnet der Begriff einen der Krankheit innewohnenden Höhe- und Wendepunkt, der die endgültige Abwehr der Krankheit einläutet.

Die **Psychologie** beschreibt ein durch ein überraschendes Ereignis ausgelöstes schmerzhaften seelischen Zustand als Krise. Er entsteht, wenn sich eine Person oder eine Gruppe Hindernissen auf dem Weg zur Erreichung wichtiger Lebensziele oder bei der Alltagsbewältigung gegenüberstellt und diese nicht mit den gewohnten Problemlösungsmethoden bewältigen kann.

Vorgänge in der Welt nicht mehr ausreicht, um die Folgen eben jener Entscheidungen klar einschätzen zu können. Gleichzeitig wird in Organisationen gerade in solchen Momenten besonders darauf geachtet, wer mit welchen Folgen welche Entscheidungen trifft und welche Verantwortung er dafür trägt. Dies absorbiert Energie und Aufmerksamkeit, die dann zur Krisenbewältigung fehlt.

## VON HOCHRISIKO-ORGANISATIONEN LERNEN

Wie können Unternehmen diesem Umstand Rechnung tragen? Eine mögliche Antwort darauf lässt sich in den Arbeiten des Organisationsforschers Karl E. Weick finden. Weick hat über viele Jahre Hochrisiko-Organisationen analysiert und auf dieser Basis Ansätze für den Umgang mit Risiken und Unsicherheiten entwickelt.

Weick und Kollegen beschreiben die von ihnen untersuchten Unternehmen als „mindful organizations“. Derartige Unternehmen und Systeme richten ihre Aufmerksamkeit permanent auf die Entdeckung und Behandlung von Anomalien und kleinsten „Unebenheiten“. So orientieren sich die Routinen – beispielsweise – auf Flugzeugträgern oder Intensivstationen eher an möglichen Fehlern als am Erfolg.

Wie genau dies gelingt, wird noch nicht völlig verstanden; doch einige Prinzipien sind erkennbar. Und davon können „normale“ Unternehmen einiges für den Umgang mit Krisen lernen.

### Erstens: Lose Kopplung

Systemstabilität entsteht nicht durch starre, sondern durch lose Kopplung abzugrenzender Teilsysteme. Hierdurch gewinnt die Organisation Zeit, denn der „slack“ – sprich das zeitverzögerte Einsetzen der Effekte von

Entscheidungen – lässt sich so besser beobachten und eingrenzen.

### Zweitens: Redundanz

Redundanzen ermöglichen Organisationen sich abzusichern: Redundanzen bei Zulieferern, beim Kapital, in den Produktionskapazitäten und so weiter – auch wenn sie ein Gräuöl sind für unser effizienzgewohntes Denken und Rechnen.

### Drittens: Dezentralisierung

Mit dem Ziel „wieder alles im Blick und unter Kontrolle zu haben“, wird in Krisen häufig – geradezu reflexartig – auf Zentralisierung gesetzt. Die dezentrale Feuerbekämpfung in lose gekoppelten Teilsystemen ist jedoch wesentlich aussichtsreicher. Denn in den Teilsystemen sitzt das Erfahrungswissen. Auf dieser Grundlage können hier bessere Entscheidungen getroffen werden.

### Viertens: Beobachtung zweiter Ordnung

Die Frage, wie Organisationen frühzeitig Schlüsselinformationen über eine aufkommende Krise gewinnen, hat in den vergangenen Jahrzehnten zur Etablierung von zum Teil ausgefeilten Frühwarnsystemen geführt. Diese Beobachtung der ersten Ordnung hat jedoch nur zu bescheidenen Erfolgen geführt, was in den oben genannten Charakteristika von Krisen begründet liegt.

Die Beobachtung zweiter Ordnung nimmt hingegen in den Blick, wie die jeweilige Organisation ihre relevanten Umwelten und Abhängigkeiten beobachtet und behandelt, wie mit Risiken umgegangen wird. Und schließlich auch, was aktuell nicht beobachtet wird, aber beobachtet werden müsste.

### Die entscheidende Frage nach dem Danach

Die Zeichen der Zeit erkennt also nicht der, der nach den Ursachen der Krise und den Möglichkeiten ihrer Behebung fragt, sondern der, der sich fragt, was nach der Krise kommt.

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 291 82 11

Fax +49 661 291 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 29 18 211 oder  
senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de).

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen  
Leadership und Management unter [www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de).



**Henrik Esper**  
geboren 1970,  
seit 2009 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**

Beratung in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und -training, Führungsnachwuchs- und Potenzialentwicklungsprogramme, Teamentwicklung und Teamtraining.