

Beidhändig aus der Krise

Blick nach vorne und Rückbesinnung als Treiber der Resilienz

BLACK SWANS GIBT ES WIRKLICH – das hat uns das Jahr 2020 gelehrt. Das Coronavirus kam unvorhergesehen, überraschte uns in vielen Punkten und hat tief greifende Auswirkungen auf das gesamte Leben. Aber es liegt im Wesen eines solchen „Schwarzen Schwans“, dass man sich nicht wirklich darauf vorbereiten kann.

Der Schwarze Corona-Schwan hat uns deutlich gemacht, dass Planungssicherheit sich unvermittelt in nahezu vollständige Unsicherheit verkehren kann. Gerade uns in Deutschland stellt dies vor große Herausforderungen. Traditionell legen wir Wert auf Sicherheit, Planbarkeit und Exaktheit – und sind bislang auch meistens sehr gut damit gefahren. Doch nun heißt es umdenken.

Covid-19 hat alles auf den Prüfstand gestellt ...

Dies betrifft nicht nur Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Es umfasst das Hinterfragen bewährter Geschäftsmodelle, gar ganzer Branchen. Die Pandemie testet die Resilienz. Das Virus fragt: Wie widerstandsfähig sind Organisationen? Wie gehen sie damit um, dass die Karten plötzlich vollkommen neu gemischt sind und sich die Spielregeln vielleicht permanent ändern? Wie resilient sind wir als Person? Macht mich die Krise nur eng oder entdecke ich meine schlummernden oder ungenutzten Potenziale?

Auf die Macht solch unvorhersagbarer Ereignisse kann man sich nicht vorbereiten, aber man kann daraus lernen und – wenn möglich – nach dem ersten Schock auch die Chancen und Potenziale nutzen und auch die manchmal brutale Wirklichkeit seiner existierenden Geschäftsmodelle erkennen. Es gilt das P in PDCA einmal hintanzustellen und gleichzeitig in neue Richtungen zu denken. Das heißt Sicherheit aufzugeben, neue Denkrichtungen zuzulassen und die notwendigen Veränderungen anzugehen. Bei allem Wandel gilt es gleichzeitig funktionierende und vor allem geschäftskritische Prozesse aufrechtzuerhalten – jedenfalls bis zu dem Zeitpunkt zu sichern, bis das Neue das Bessere gegenüber dem Bestehenden ist. Gefordert ist also eine organisationale Ambidex-

© DQC

trie. Ich meine damit eine Art Beidhändigkeit, die im Unternehmen die Balance zwischen notwendiger Effizienz und Flexibilität von Prozessen einerseits und Innovationsentwicklung andererseits findet.

Zugrunde liegt einer solchen Ambidextrie aber auch eine Beidhändigkeit der Führung. Es bedarf einerseits des Mutes für Veränderungen und damit eines in die Zukunft gerichteten Blickes. Es bedarf andererseits einer Rückbesinnung darauf, dass wir verlässliche Werte benötigen, die uns in unserem Handeln anleiten. Ein Beispiel dafür ist *Nachhaltigkeit*. Dies ist kein neues Konzept und damit auch kein neuer Wert. Eine Rückbesinnung darauf ist jedoch nötiger denn je. Werte sind auch deshalb wichtig, weil sie Sinn stiften und dadurch auch verbinden. Denn immer weniger genügt eine einzelne Unternehmensvision, um die Mitarbeiter zu inspirieren und zu bewegen.

... nun ist beidhändiges Führen gefragt

Neben der Wirtschaftlichkeit und Profitabilität gewinnt die soziale und ökologische Wertschöpfung massiv an Bedeutung. Die Unternehmen sind dabei nie allein im relevanten Ecosystem, sondern müssen mit anderen Akteuren gemeinsam agieren, gemeinsame Ziele definieren und erreichen. Immer weniger lassen sich in globalen Lieferketten einseitig Kosten zu Lasten anderer verschieben, immer mehr wird es auf Fairness und Augenhöhe aller Partner ankommen.

Doch wo genau anfangen? Wo ansetzen mit dieser neuen Beidhändigkeit aus Effizienz und Veränderung, aus Vorschau und Rückblick, aus dem Blick auf sich selbst und der Rolle im Ecosystem? Wie immer sollte man am besten bei sich selbst anfangen. In jedem Fall ist aber ganz klar: Die organisationale Ambidextrie ist eine Führungsaufgabe, ohne sich darin zu erschöpfen. Auch für die Führung gilt dann: Führung ist nicht alles, aber ohne Führung ist alles nichts.

Wenn sich diese Denkweise noch stärker durchsetzt, dann bietet sich für Unternehmen die Chance, etwas Gemeinschaftliches miteinander zu schaffen. Ich finde, das sind doch schon einmal ganz gute Aussichten für das noch junge Jahr 2021. ■



Claudia Welker ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität. Zuvor war sie Leiterin Software & Solutions für technische Investitionsgüter sowie als Qualitätsmanagement-Beauftragte für die Region Zentraleuropa tätig.