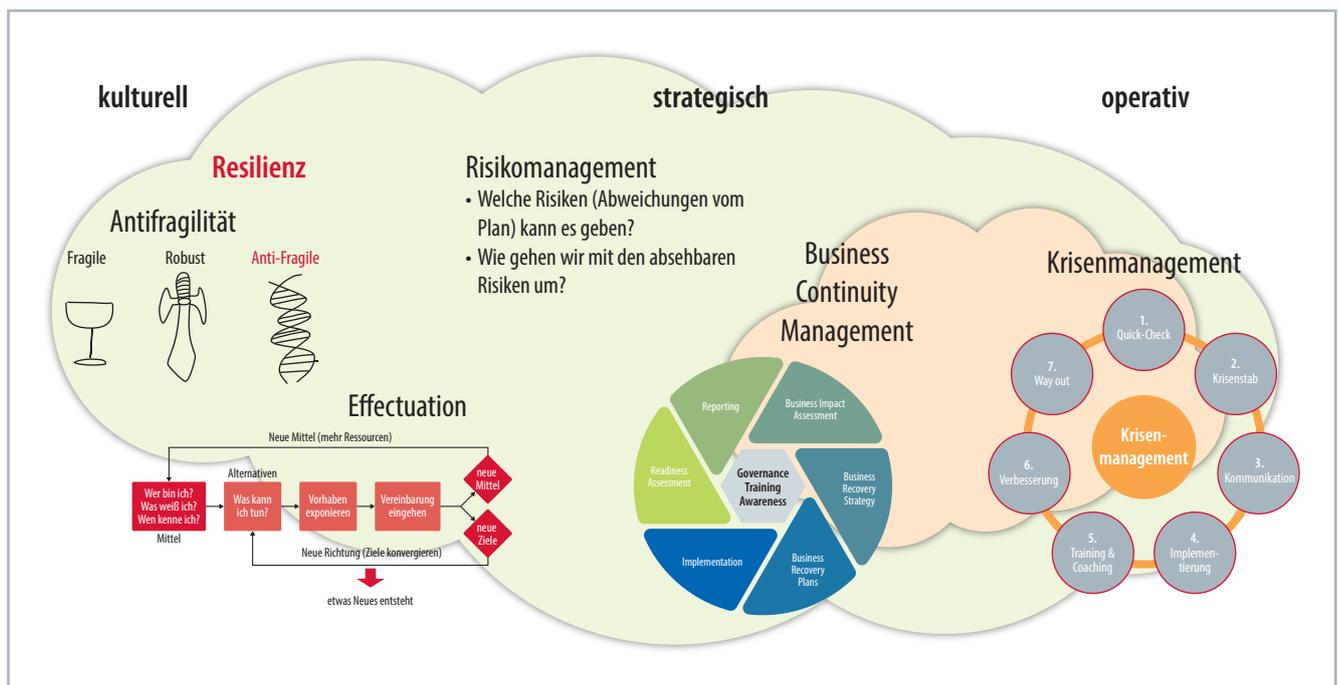


# Krisen werden von Menschen gemacht und bewältigt

## Operative, strategische und kulturelle Ansätze zur Stärkung der Resilienz

Wir haben wahrlich genug Erschütterungen unserer Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten Jahren erlebt und es muss befürchtet werden, dass es weitere Krisen in Zukunft geben wird. Daher ist es verantwortungsvoll und nachvollziehbar, dass sich viele Unternehmen aktiv mit der Frage beschäftigen, wie man sich für die nächste Krise wappnen kann. Und dies kann auf höchst unterschiedliche Weise erfolgen, abhängig von den Akteuren.

Frank Ahlrichs



Übersicht über Resilienz bildende Ansätze Quelle: Ahlrich

**WIR KÖNNEN UNTERSCHIEDEN** zwischen operativen und strategischen Instrumenten und solchen, die darauf abzielen, die Kultur des Unternehmens zu verändern, sodass ein komplett anderer Umgang mit der Dynamik und ggf. mit Disruptio-

nen entsteht. Explizites oder implizites Ziel ist jeweils eine Resilienz des Unternehmens, also die Fähigkeit, Krisen zu erfolgreich zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Übung macht auch hier den Meister. Und viele Unternehmen haben über die letzten Jahre eine hohe Kompetenz im aktiven Krisenmanagement aufgebaut. Sollte die nächste Krise kommen, sind sie vorbereitet: Die Krise als solche schnell erkennen, Krisenstab ins Leben rufen und Ruhe bewahren. Ein Quick Check bringt die Handlungsfelder ans Licht, alle Betroffenen werden intensiv informiert und in die Lösung eingebunden. So entsteht eine hohe Schlagkraft und ein starkes Alignment aller Beteiligten.

Krisenmanagement in dieser Form lässt sich vergleichen

### INFORMATION & SERVICE

#### QUELLEN

Taleb, Nassim: „Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“, Pantheon Verlag; 5. Edition, 2018

Taleb, Nassim: „Antifragilität – Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen“, Pantheon Verlag; 4. Edition, 2018

mit einem Boxer, der gut trainiert und siegesgewiss auf den Gegner wartet. Wenn der Kampf vorbei ist, geht es mit einer neuen bzw. angepassten Realität weiter. Die nötigen Anpassungen am Geschäftsmodell, den Wertströmen (Prozesse, Lieferkette etc.), der Infrastruktur und weiteren Elementen wurden im Projekt „Krisenbewältigung“ gemacht.

Wer das operative Krisenmanagement noch systematischer vorbereiten möchte, erstellt konkrete Szenarien, wie in bestimmten Krisensituationen zu verfahren ist. Die Organisationslehre kennt bereits seit den 1980er-Jahren die Unterscheidung in generelle Regelungen, fallweise Regelungen und Improvisation. Für den Ausfall kritischer Infrastruktur oder die Störung von Lieferketten kann manches Unternehmen bereits fallweise Regelungen erstellen.

### **Systematisches Risikomanagement...**

Eine ganz andere Herangehensweise führt zu eher strategischen Ansätzen des Umgangs mit gravierenden Störungen des Unternehmens. Hier kommen die Methoden des *Business Continuity Managements (BCM)* und des *Risikomanagements* zum Einsatz. Beiden liegt eine standardisierte methodische Beschreibung zugrunde. Das BCM ist in ISO 22301 formuliert. Die formalen Anforderungen an Risikomanagement sind im Gesetz verankert (AktG, KontrAG etc.), eine Beschreibung des Risikomanagements enthält ISO 31000.

Ohne konkretes Vorliegen einer Krisensituation beschäftigen sich die Unternehmen im Rahmen dieser Methoden intensiv mit möglichen Störungen und legen das Vorgehen für jeden der denkbaren Krisenfälle fest. Die Absicht dahinter: im Falle einer tatsächlichen Krise soll die Reaktion dann schneller erfolgt und die Lösung durchdacht und umfassend sein.

Im Rahmen des Risikomanagements verlagern viele Unternehmen Fertigungsstandorte oder ändern ihre Lieferanten, um ihre Lieferketten zu stabilisieren – auch um den Preis höherer Materialkosten. Hier sind grundsätzliche Entscheidungen („trade-offs“) erforderlich, weil man nicht alles gleichzeitig haben kann (z.B. geringste Materialpreise und eine stabile Multi-Source-Strategie). Wir haben in den letzten Jahren erfahren, dass es immer wieder Krisenauslöser gibt, die wir nicht im Traum vorher in Szenarien beschrieben hätten. Der Finanzmathematiker und Zufallsforscher Nassim Taleb bezeichnet diese seltenen, aber mächtigen Ereignisse als „schwarze

Schwäne“. Den Umgang mit den Undenkbarkeiten beschreibt er in der Methode der Antifragilität.

### **...braucht auch effektives Krisenmanagement**

Um diese Form der Resilienz zu erreichen, ist eine andere Einstellung der Mitarbeiter zum Umgang mit Veränderungen erforderlich. Dieses Mindset geht davon aus, dass Veränderungen, auch große, in einer immer komplexeren Welt zum Alltag gehören. Es gibt kein Change Management mehr, um dann einen veränderten Zustand auf Dauer zu halten. Der Umgang mit Veränderungen geht vielmehr in die DNA des Unternehmens ein, wird Kulturbestandteil. Und die Mitarbeiter üben in der ständigen Veränderung den selbstverständlichen Umgang damit und lernen, sich „antifragil“ aufzustellen. In dieser Definition wäre Resilienz nicht mehr mit Krisenrobustheit zu beschreiben, sondern mit *Krisenflexibilität*.

Schließlich ist die „*Effectuation*“ ein Instrument zur Stärkung der Resilienz. Das Vorgehen in vielen Krisensituationen beginnt mit der Frage: „Was müssen wir jetzt tun?“ *Effectuation* geht dagegen stets von der Frage aus: „Was können wir jetzt tun?“. In Krisen, aber auch generell in der Unternehmensentwicklung geht dieser Ansatz davon aus, dass Zukunft generell nicht vorhersehbar ist („Nichtwissen“) und im Rahmen von *Co-Creation* jederzeit gestaltet werden kann. Als Handlungsmaxime wird stets auf der Basis verfügbarer Potenziale (Sachressourcen, intellektuelle Ressourcen, Sozial- und Beziehungsressourcen etc.) die situativ sinnvollste Entscheidung getroffen.

Alle genannten Methoden tragen zu einer höheren Resilienz bei, jedoch in völlig unterschiedlicher Weise. Bei den operativen und strategischen Ansätzen stehen Richtungsentscheidungen als Abwägung zwischen widersprüchlichen Zielen bzw. zwischen Resilienz-fördernden und -reduzierenden Faktoren im Zentrum. In den eher kulturellen Ansätzen entwickelt sich Resilienz quasi kulturimmanent.

Aber welcher Ansatz ist am besten geeignet? Die Antwort hängt von den Menschen ab. Letztlich kommt es auf die handelnden Personen im Unternehmen an. Denn bei aller Bedeutung von Methodik und Dokumentation spielt am Ende der handelnde Mensch bzw. eine kritische Masse an Menschen die entscheidende Rolle. Ob eine Krise wirklich gestärkt überwunden wird, hängt von den Akteuren ab. ■



**Frank Ahlrichs** ist Geschäftsführer der Konsequent. Management Services GmbH und Spezialist für die Themen Prozessmanagement, Controlling und Innovationsmanagement. Er ist zertifiziert als agiler Coach (SAFe Program Consultant) sowie als systemischer Organisationsdesigner und OKR Master. Als Autor diverser Fachartikel und Bücher trägt er zur Weiterentwicklung der Fachthemen bei. Daneben leitet er den gemeinsamen Fachkreis „Controlling & Qualitätsmanagement“ der DGQ und des Internationalen Controller Vereins (ICV).

#### KONTAKT

Frank.Ahlrichs@konsequent-sein.de

© privat