

Krisen-Management mit Weitblick

Janina Obermüller-Riemer, Lothar Wenzl

Jetzt können Unternehmen zeigen, wie professionell sie "Krisen" bewältigen. Krise bedeutet ja, an Grenzen zu stoßen, mit sich rasant verändernden Umweltbedingungen konfrontiert zu sein und neue Unterschiede vorgeführt zu bekommen, die meist unter hohem Druck, hoher Emotionalität und mit begrenzten Zeitressourcen zu bewältigen sind.

Wie kann es Unternehmen in solchen Situationen gelingen, kühlen Kopf zu bewahren und nachhaltig zu handeln ohne dabei die rosa Brille aufsetzen? Einige Gedanken sollen helfen, die Situation kühl zu analysieren und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Vor welchen Grundfragen Unternehmen in sogenannten Krisenzeiten stehen und welche Perspektiven sich daraus ergeben erläutert Grafik 1:

Grafik 1: Fragen und Perspektiven in der Krise

	Ad hoc, kurzfristig	mit Weitblick, nachhaltig
Chance	<p>Quadrant 2</p> <p>Frage: Wie kommen wir gar nicht oder nicht zu tief in diese Krise?</p> <p>Fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaden begrenzen ▪ Optimieren ▪ Konzentrieren <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forcieren der Top Line ▪ Kernkompetenzen verstärkt nutzen ▪ Synergien heben ▪ Produktvariationen ▪ Serviceadaptionen 	<p>Quadrant 2</p> <p>Frage: Wie können wir jetzt diese Situation für grundlegende Veränderung & neues Wachstum nutzen?</p> <p>Fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paradigmenwechsel ▪ Erneuerung ▪ Lernen aus Erfolgen <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie für neues Wachstum ▪ Re-/Neupositionierung ▪ Kernkompetenzen verändern ▪ Neue Produkte und Services ▪ Neue Kultur und Werte ▪ Neue Formen der Kommunikation
Risiko	<p>Quadrant 1</p> <p>Frage: Wie können wir kurzfristig unser Überleben sichern?</p> <p>Fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überleben ▪ Löcher stopfen ▪ Erste Hilfe <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbau/Reduktion von MA, Assets ▪ Cash Flow Generierung ▪ Kostenminimierung 	<p>Quadrant 4</p> <p>Frage: Was können wir aus dieser Herausforderung lernen, und wie machen wir uns "generell" krisenresistenter?</p> <p>Fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prävention ▪ Innehalten ▪ Lernen aus Fehlern <p>Beispiele</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühwarnsystem entwickeln - Schwache Signale erkennen ▪ Wachsamkeit erhöhen

Die Grafik zeigt, welche Themen jeweils zu bearbeiten sind. Auch wenn zu bestimmten Zeitpunkten der Schwerpunkt auf der Bearbeitung eines einzelnen Feldes liegt, sollte die Führung immer auch alle anderen Felder im Blick behalten. Entscheidend ist, dass das Management sich immer klar darüber ist, wie sich ihr momentanes Handeln in das langfristige Bild einordnet.

Quadrant 1: Zumeist gehen Unternehmen davon aus, dass es für das kurzfristige Überleben essentiell ist, schnell Komplexität auf ein Minimum zu reduzieren. Häufig wird das über Kosteneinsparungen oder Cash Flow Generierung gemacht. Dies war auch beim Platzen der "Internet Blase" rund um den Jahrtausendwechsel zu beobachten. Viele Unternehmen haben damals sehr schnell und häufig große betriebsbedingte Kündigungswellen als schnelle Lösung gewählt.

Quadrant 2: Viele Menschen fragen sich mehr und mehr, was im Vorfeld getan werden kann, um Krisenmanagement nicht ausschließlich auf die kurzfristige Überlebenseicherung zu reduzieren. Kurzfristig können deutlich mehr Chancen genutzt werden, wenn an Themen wie Service- Optimierung, Produktvariationen oder ähnlichem gearbeitet wird.

Quadrant 4: Momentan ist zu beobachten, dass die Unternehmen etwas weitblickender vorgehen (vgl. auch Wifo Berichte vom Dezember). Sie versuchen Massenentlassungen zu vermeiden, da sie wissen, wie viel Know-how dem Unternehmen dadurch mittelfristig verloren geht und wie schwer es ist, kompetentes Personal wieder an Bord zu bringen – sie haben aus vergangenen Krisen gelernt.

Quadrant 3: Krisen erzeugen Ängste aller Art, und Ängste verengen den Blick und das Herz. Sie nehmen uns Luft zum Atmen und blockieren das Denken. Daher ist es sehr schwierig, in solchen Phasen über die aktuelle Bedrohung hinaus zu denken, also die Dimensionen von Nachhaltigkeit, Paradigmenwechsel und Lernen in den Blick zu nehmen. Dass gerade dies aber in Krisen den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmacht, kann mit Beispielen belegt werden. Eines der plakativsten spielte sich in der Luftfahrtbranche nach 9/11 ab. Der massive Einbruch in den Buchungen veranlasste acht der zehn großen US-Airlines, Kostensenkungen auch über Entlassungen zu erreichen. Nur zwei - Alaska und Southwest – entschieden sich dafür, dies nicht zu tun, sondern ihre Mitarbeiter zu halten. Und sie investierten in Kommunikation und Beteiligung. Das Ergebnis war eindeutig: während viele Fluglinien sich bis heute nicht mehr wirklich erholt haben, wurde das Geschäftsmodell und das Engagement der MitarbeiterInnen von Southwest gestärkt und führt bis heute zu außergewöhnlicher Profitabilität¹.

Exkurs: Beispiel Finanzkrise

Quadrant 1: Die Banken versuchen derzeit Löcher zu stopfen, in dem sie kurzfristig staatliche Garantien nutzen, um damit das Geld der Kunden abzusichern. Andere flüchten sich in Zwangsumschiftungen von Fremdwährungskrediten und Industriebetriebe rufen vom Staat gestützte Kurzarbeit aus, um kurzfristig den eigenen Kollaps zu verhindern, (Quadrant 1).

Quadrant 2: Zur Optimierung bereiten sich Banken darauf vor, diese staatlichen Garantien nicht in Anspruch nehmen zu müssen und das Problem selbst in den Griff zu kriegen: Etwa mit differenzierteren Angeboten, der Ausgabe neuer Fonds oder neuer sicherer Produkte mit staatlichen Prämien.

¹ Cameron/Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2006

Quadrant 4: Längerfristig wird versucht, über neue Regeln, neue Aufsichtsmechanismen oder Standards (verschärftes Basel II, neue Regeln für Aufsichtsräte, Verbot von / Verzicht auf Leergeschäften ...) aus dieser Krise zu lernen.

Quadrant 3: Recht wenig hört man verständlicherweise noch, wie ein grundlegend nötiger Paradigmenwechsel der Finanzwelt (und mit ihr verbunden auch der sogenannten Realwirtschaft) aussehen könnte. Ein Beispiel war die Rückbesinnung auf die "alten Tugenden" von Bankkaufleuten, Kredite über Einlagen abgesichert zu haben.

Der Paradigmenwechsel würde etwa darin bestehen, den Prozess des Nachdenkens über die Aufgabe und den Sinn des eigenen Unternehmens (und auch jenen des Finanzsystems) neu zu überdenken. Also die grundlegenden Annahmen über realistische Wachstumsraten, vernünftige nachhaltige Renditen, ökologisch und ethisch vertretbare Systeme und Produkte auf breiter Basis neu zu denken. Eine komplexe Aufgabe, die Zeit und Mut erfordert, aber wohl den größten Unterschied für die Zukunft machen würde.

Krisenmanagement mit Weitblick zeichnet sich dadurch aus, dass – obwohl auch die notwendigen flankierenden, defensiven Maßnahmen getroffen werden müssen – der Weitblick erhalten bleibt. Gerade in Grenzsituationen dürfen Potentiale nicht übersehen werden. "Flurbereinigungen" bieten große, oft einmalige Chancen für die Besten neue Kunden zu gewinnen. Um aber die Aufmerksamkeit konsequent auf diese Chancen richten zu können, braucht es vor allem Zeit und Reflexionsräume, Dinge grundlegend neu anzudenken. Je tiefer die Krise – und diese ist wohl tief genug – desto stärker verändern sich die Muster des Wirtschaftens, die Kaufgewohnheiten der Kunden und die Paradigmen des Wettbewerbs.

Doch dieses Innehalten, sich Zeit nehmen, die Dinge sorgfältig durch zu denken, erscheint vielen als Risiko. Wer möchte sich schon im Nachhinein sagen lassen, zu langsam reagiert, die Zeit mit langen Analysen, mit Dialog "verplempert" zu haben? Dafür braucht es Mut und ein starkes Vertrauen, dass "wer es eilig hat, langsam gehen sollte". Führung ist hier gefordert, Unsicherheit auszuhalten und nicht über Aktionismus und ad-hoc Lösungen vermeintliche Sicherheit und Entlastung zu schaffen, die langfristig nur neue Probleme schafft.

Darin besteht der eigentlich notwendige Paradigmenwechsel in Krisen.

Nutzen der vorhandenen Ressourcen

Wie kann aber professionelles Krisenmanagement gelingen? Und wie erzeugt man gerade dann Commitment und Energie der MitarbeiterInnen?

Stellen Sie sich vor, es ist Krise und alle im Unternehmen sehen sie als Herausforderung. Und nicht nur das: Sie gestalten aktiv, freiwillig und mit mutigem Herzen mit.

Grafik 2 gibt einen Überblick, in welchen Phasen es wen im Unternehmen am meisten braucht und ein paar Beispiele, welche Tools man anwenden kann, damit dies gelingen kann.

Grafik 2: Beteiligung der MitarbeiterInnen am Krisenmanagement

	Ad hoc, defensiv	mit Weitblick, offensiv
Chance	<p>Quadrant 2 Fokus: Problem lösen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wendige, kreative Mikrokosmen (wenige Querschnittsgruppen) ▪ Fach-Experten ▪ Führungskräfte der Bereiche ▪ Ad hoc Kundenforen <p>Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundendialoge ▪ Kreativtechniken ▪ Priorisierungstechniken ▪ Portfolio-Analysen ▪ SWOT – Analysen ▪ ... 	<p>Quadrant 3 Fokus: Musterwechsel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesamte Organisation früh und intensiv (Mikrokosmen bis hin zu Großgruppen) ▪ Führungskräfte, später auch "alle" MitarbeiterInnen ▪ Alle relevanten Umwelten der Organisation (Kunden, ...) involvieren <p>Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appreciative Inquiry ▪ Positive Management, Positive Change ▪ Action Learning ▪ Trendanalysen ▪ Kundenforen ▪ Neu-Positionierung ▪ ...
Risiko	<p>Quadrant 1 Fokus: Erste Hilfe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-Management + Fachexperten der Bereiche ▪ Fachberater (intern, extern) <p>Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Travel- und Hiring Freeze ▪ Sozialpläne ▪ Kurzarbeit ▪ Arbeitsstiftungen ▪ Personalkostenabbau ▪ ... 	<p>Quadrant 4 Fokus: Vorsorge</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichst breite Beteiligung aller FK und MA von Beginn an ▪ Fachleute <p>Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissens – Management ▪ Controlling- und Aufsichtssysteme ▪ Neue Regeln und Standards ▪ Business Ethics ▪ ...

Die Einbindung von MitarbeiterInnen – und dies vor allem in Krisensituationen – leistet zweierlei:

1. die Organisation und deren Führung nützt alle vorhandenen Erfahrungs- und Wissensressourcen, um in komplexen Situationen möglichst zukunftsichernde Entscheidungen zu treffen
2. durch die Involvierung von Anfang an entsteht Commitment der MitarbeiterInnen zu den oft harten Entscheidungen. Erst durch gemeinsame Bilder über den Sinn und Notwendigkeit dieser Entscheidungen, entsteht die Bereitschaft sie aus vollem Herzen mitzutragen und in der Umsetzung zu unterstützen.

Bei kurzfristig "harten" Maßnahmen zeigt sich, dass eine intensive, frühzeitige Kommunikation darüber entscheidet, ob sich diese Entscheidungen negativ auf das Betriebsklima auswirken oder ob eine weitgehende Akzeptanz erreicht werden kann. In einem großen Telekommunikations-Unternehmen wurde der notwendige Abbau einer großen Zahl von MitarbeiterInnen von Anfang an kommunikativ intensiv begleitet – alle Gruppen von Betroffenen und deren Situation wurde frühzeitig mitgedacht und passende

Formen von Kommunikation entwickelt (von Einzelgesprächen bis zu Großveranstaltungen). Es zeigte sich, dass dadurch dieser Schritt zwar nicht auf Begeisterung stieß, aber von allen verstanden und mitgetragen wurde. Die anschließenden Umstrukturierungen und neue Verteilung von Aufgaben ging sehr effizient und ohne größere Reibungsverluste von statten.

Überall dort, wo es um die Identifizierung und Nutzung von Potentialen und Chancen – die sich durch die massiven Veränderungen ergeben - geht, steht das Einbinden des Wissens aller und der gesammelten Erfahrung im Vordergrund. Mikrokosmen (eine Gruppe, in der alle Funktionen und hierarchischen Ebenen repräsentiert sind), bieten die Möglichkeit, in kurzer Zeit möglichst viele unterschiedliche Blickwinkel auf die Situation zu vereinigen und gemeinsam neue Lösungen zu generieren. Instrumente wie Appreciative Inquiry oder auch Positive Change sind deshalb so gut dafür geeignet, weil sie Veränderungsprozesse durch die konsequente Hinwendung zu positiver Energie, dem Heben von Potentialen und dem Lernen aus Erfolgen leichter gelingen lassen. Sie zielen auf "positive Abweichungen"², auf Exzellenz und Wirksamkeit und lassen damit das Beste in Menschen und Organisationen entstehen.³

Gerade durch diese Formen antizyklischer Investitionen in Krisenzeiten (Quadrant 3) entsteht nachhaltiger Erfolg und Zukunft.

Resumee

In Krisenzeiten stellt sich für die Führung von Organisationen die große Herausforderung, entgegen den ersten Impuls nicht nur schnell zu reagieren, sondern immer wieder auch auf die Bremse zu treten. Das bedeutet, unter Einbindung möglichst vieler und unterschiedlicher Personen den Blick zu weiten und auf die der Krise inhärenten Chancen zu richten. Damit können gemeinsame, starke Bilder über die Zukunft und damit neuer Sinn erschaffen werden.

Krisen sind nicht nur der Zusammenbruch von florierenden Zeiten, sondern auch immer der Startpunkt für ein "neusortiertes" Zusammenspiel der relevanten Player am Markt. Wenn die Krise als Ausgangspunkt betrachtet wird, der neue Chancen und Möglichkeiten eröffnet, wird sie zu der Gelegenheit, die eigene Positionierung am Markt neu zu gestalten und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Dafür braucht es kluges Investment, jetzt. Wir werden sehen, ob die Krise tief genug ist, dass Paradigmen tatsächlich verändert werden.

© TRAIN Consulting GmbH, TRAIN MAIL Ausgabe 1/2009 (Jänner)

² Kim Cameron: "Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence through Positive Organization Scholarship", in: Hitt/Smith: Handbook of Management, London Oxford University Press

³ Zur Vertiefung: Ruth Seliger: Das Dschungelbuch der Führung, S. 200ff, Carl Auer Verlag, 2008