

Werden Krisen salonfähig?

aus: Gareis, R. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Krise*, Signum, Wien 1994, S. 13ff

Roland Gareis
Wirtschaftsuniversität Wien

Organisationen sind dynamisch.

Organisationen befinden sich in einem ständigen Wandel: Abteilungen werden gegründet, Projekte eingesetzt, Tochterunternehmen gekauft, eingegliedert und wieder verkauft, Allianzen werden geschlossen, usw.

Neben der Komplexität gewinnt daher sowohl in der Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Forschung die Beobachtung der Dynamik von Organisationen an Bedeutung. Unter den Begriffen Evolution, organisatorischer Wandel und Entwicklung wird die Veränderung von Organisationen im Zeitablauf beobachtet.

Traditionelle Konzeptionen, die einen relativ deterministischen Entwicklungsverlauf von Unternehmen unterstellen, genügen nicht mehr zur Beschreibung der Unternehmensentwicklungen. So gehen z.B. Lebenszyklusmodelle von einer relativ feststehenden Abfolge der Phasen Gründung, Wachstum, Reife und Revitalisierung oder Degeneration aus.¹

Levy und Merry bieten ein differenzierteres Entwicklungsmodell an, in dem sie einen „First-Order Change“ und einen „Second-Order Change“ von Organisationen unterscheiden.² Siehe dazu Abbildung 1 „Charakteristika des First- und Second-Order Change“ auf der nächsten Seite.

First-Order Change	Second-Order Change
<ul style="list-style-type: none"> • A change in one or a few dimensions, components, or aspects • A change in one or a few levels (individual and group levels) • Change in one or two behavioral aspects (attitudes, values) • A quantitative change • A change in content • Continuity, improvements and development in the same direction • Incremental changes • Logical and rational • Does not change the world view, the paradigm • Within the old state of being (thinking and acting) 	<ul style="list-style-type: none"> • Multidimensional, multicomponent and multiaspectual • Multilevel change (individuals, groups, the whole organization) • Change in all the behavioral aspects (attitudes, norms, values, perceptions, beliefs, world view, behaviors) • A qualitative change • A change in context • Discontinuity, take a new direction • Revolutionary jumps • Seemingly irrational, based on different logic • Results in new world view, new paradigm • Results in a new state of being (thinking and acting)

Abb. 1: Charakteristika des First- und Second-Order Change

Ein „First-Order Change“ ist durch quantitative Veränderungen, die kontinuierlich und in kleinen Schritten stattfinden und zu keinem neuen „Paradigma“ führen, charakterisiert.

Die in immer kürzeren Abständen auftretenden abrupten Entwicklungen der letzten Jahre in Organisationen sind jedoch nicht mehr durch fließende Übergänge, sondern vielfach durch Diskontinuitäten, Sprünge und Turbulenzen gekennzeichnet. Diese Entwicklungen entsprechen einem „Second-Order Change“, der durch qualitative Veränderungen, die zu einem neuen Paradigma führen, charakterisiert ist.

Das Konzept des Business Reengineering setzt z.B. beim Bedarf nach qualitativen „Sprüngen“ an: „Kernstück des Business Reengineering ist diskontinuierliches Denken, das überkommene Regeln und fundamentale Annahmen erkennt, die der heutigen Geschäftstätigkeit zugrunde liegen, und sich von ihnen abwendet.“³

„Die Entwicklung von Systemen ist bestimmt [...] durch einen Wechsel zwischen regelhafter dynamischer Stabilität und Perioden unbestimmter Transformation.“⁴ Probst und Naujoks verstehen unter Unternehmensentwicklung „eine Höherentwicklung, die sich in einem gesteigerten Problemlösungspotential und Verantwortungsgefühl äußert.“⁵ Sie berücksichtigen in ihrem Entwicklungsbegriff damit auch einen ethischen Aspekt.

Diskontinuierliche Entwicklungen in Organisationen können aufgrund unterschiedlicher Anlässe stattfinden. Im Krisenfall ist der Anlaß eine existentielle Gefährdung. Aber auch Anlässe positiver Art, wie z.B. neue Markt- oder Kooperationspotentiale eines Unternehmens können zu diskontinuierlichen Entwicklungen führen. Einen diesbezüglich wertneutralen ereignisbezogenen Ansatz bietet das „Issue-Management“.⁶

Folgend wird Krisen als Phasen in der Evolution von Organisationen besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die dargestellten Methoden und Modelle sind jedoch auch für andere „Issues“ relevant.

Die meisten Konzepte des „Evolutionären Managements“ betonen den beschränkten Einflussbereich der Führungsgremien in der Unternehmensentwicklung.⁷ Hier wird von einer möglichen Beeinflussbarkeit des Prozesses der Entwicklungen von Organisationen ausgegangen. „Im Mittelpunkt steht die Herausarbeitung eines Managementverständnisses, das eine aktive Auseinandersetzung von sozialen Systemen mit komplexen Umwelten postuliert. [...] Sie benötigen deshalb die Fähigkeit, aktiv zu sein, autonom und selbstbestimmt zu handeln und sich qualitativ zu verändern, das heißt zu lernen. Damit wird auf die Herstellung und Förderung der Entwicklungsfähigkeit als zentrale Voraussetzung für Unternehmensentwicklung verwiesen.“⁸

Die Entwicklungen sozialer Systeme erfolgt in selbstorganisierten Sprüngen.

Klassische, naturwissenschaftliche Ansätze der Evolutionstheorie sehen die Evolution als Abfolge von zufälliger Variation, Selektion und genetischer Speicherung. Nach Charles Darwin setzen sich durch die „natürliche Auslese“ nur die Tüchtigsten im „Kampf des Überlebens“ durch. Auch qualitative Veränderungen werden durch kontinuierliche, langsame Veränderung erklärt.⁹

Von Glaserfeld kritisiert diese Theorie: „Soweit die Natur auswählt, lässt sie weder wachsen, noch fördert sie, sie merzt bloß aus. Was merzt sie aus? Die Organismen, die es nicht schaffen, die Schwierigkeiten, Hindernisse, Fallen, die sie ihnen bietet, zu überwinden. Es ist daher außerordentlich irreführend, von einer Selektion für etwas zu sprechen – Selektion findet immer gegen etwas statt.“¹⁰ Nicht das „Bestangepasste“ bleibt bestehen, sondern nur was nicht angepasst ist, wird ausgelesen. Eine Steigerungsform von Passung ist unmöglich und lediglich eine Bewertung des Beobachters.¹¹

Neuere Evolutionstheorien erkennen, dass Variation und Selektion nicht ausreichen, um komplexe Ordnungsmuster zu erklären. Evolution wird nicht allein als Zufall gesehen, sondern tritt auf, wenn bestimmte Parameterbedingungen vorhanden sind.¹²

Die klassische Evolutionstheorie kann keine hinreichende Erklärung für schnelle Evolutionsschübe geben.

Neuere Ansätze in der Evolutionstheorie betonen die Gleichgewichtsferne komplexer dynamischer Systeme. Im Gegensatz zu klassischen Auffassungen tendieren komplexe Systeme nicht zum Gleichgewicht oder gleichgewichtsnahen Zuständen, sondern zu einem Zustand der Gleichgewichtsferne. Die meisten Systeme in der Natur, auf jeden Fall alle lebenden Systeme, befinden sich in diesem gleichgewichtsfernen Zustand. Statt von statistischen Gleichgewichten wird nun von Fließgleichgewichten gesprochen. Thermodynamischer Gleichgewichtszustand eines lebenden Systems ist gleichbedeutend mit dem Tod.¹³ Zu Veränderungen und Evolution kommt es nun deshalb, weil Systeme durch Änderungen einiger Parameter in ihrer Umwelt aus ihrem Ruhestand gerissen werden.¹⁴

Dynamische Systeme entwickeln sich also keineswegs reibungslos und kontinuierlich, sondern in verhältnismäßig plötzlichen Sprüngen und Schüben. Größere und abrupte Veränderungen im Verhalten des Systems werden als „Bifurkationen“ bezeichnet. Dabei springt das System von einem stabilen Zustand in einen anderen auf eine neue Ebene des Ungleichgewichts. Es fällt, zufällig, auf einen von mehreren möglichen Zuständen. Die Bifurkation entspricht somit einer Phase kritischer Instabilität, in der das System vor einer Verzweigung oder „Weggabelung“ mehrerer Entwicklungspfade steht, aber letztlich nur einer realisiert werden kann.¹⁵

Den neueren Evolutionsansätzen ist gemeinsam, dass sie die Entwicklung von dynamischen Systemen von Gleichgewichtszuständen hin zu gleichgewichtsfernen Zuständen und von einfachen hin zu komplexen Strukturen beschreiben. Die Triebfeder der Entwicklung hin zu einer höheren Ordnung wird meist unter dem Konzept der Selbstorganisation zusammengefasst. Unter dieses Paradigma der Selbstorganisation lassen sich einige voneinander unabhängig entwickelte Konzepte subsumieren, die aber alle die Kraft der Selbstorganisation zum Gegenstand haben. Hierzu gehören die Theorie „dissipativer Strukturen“ des Chemikers und Thermodynamikers Ilya Prigogine, die Theorie der „Synergetik“ des Physikers Hermann Haken, die „Chaostheorien“ des Mathematikers und Meteorologen Edward Lorenz sowie des Mathematikers Benoit Mandelbrot, „systemtheoretische-kybernetische“ Ansätze vor allem des Physikers und Kybernetikers Heinz von Foerster und das Modell der „Autopoiese“ von den Neurobiologen Umberto Maturana und Francisco Varela.¹⁶

„Autopoiese“ bedeutet auf griechisch in etwa „sich selbst machen“. Das System der Lebewesen ist ein autopoietisches System, da Lebewesen sich ohne fremde Hilfe, in operativ geschlossener Weise, selbst reproduzieren können. Allen Lebewesen ist die autopoietische Organisationsform gleich.

Die entscheidende Neuerung dieser Beschreibung von Lebewesen ist die „operationale Geschlossenheit“, die die „energetische Offenheit“ der Umwelt gegenüber nicht verhindert, sondern erst ermöglicht. Es besteht keine einseitige Umwelt-Abhängigkeit, sondern die interne Strukturdeterminiertheit bestimmt das System. Reize aus der Umwelt können das autopoietische System bloß anregen, aber nicht determinieren. Die Betonung der Anpassung des Organismus an die Umwelt ist der funktionalen Selbstreferenz gewichen. Maturana bezeichnet diese Form der Umweltbeziehung als „strukturelle Koppelung“.

Organisationen können als soziale Systeme wahrgenommen werden.

Die traditionelle Systemauffassung als Input-Output-Modell geht davon aus, dass soziale Systeme sowohl informationell als auch energetisch und materiell gegenüber der Umwelt offen sind. Neuere systemtheoretische Ansätze verstehen soziale Systeme als relativ offen gegenüber der Umwelt, aber als geschlossen bezüglich der Operationsweise.

„Als System lässt sich [...] alles bezeichnen, worauf man die Unterscheidung von innen und außen anwenden kann. Die Innen-Außen-Differenz besagt, dass eine Ordnung festgestellt wird, die sich nicht beliebig ausdehnt, sondern durch ihre innere Struktur und durch die eigentümliche Art ihrer Beziehungen Grenzen setzt.“¹⁷

„Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneter Kommunikationen gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“¹⁸

Systeme sind „strukturell an ihrer Umwelt orientiert und können ohne Umwelt nicht bestehen. Sie konstruieren und erhalten sich durch die Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz.“¹⁹

Organisationen, wie z.B. Unternehmen, Geschäftsfelder und Projekte, können als eigenständige soziale Systeme mit spezifischen inneren Strukturen und spezifischen Umwelt-Beziehungen wahrgenommen werden. Siehe dazu Abbildung 2 „*Organisation und Umwelt*“ auf der nächsten Seite.

Die inneren Strukturen werden durch die zu erfüllenden Aufgaben, die gemeinsamen Werte und Regeln sowie die Verhaltensmuster bestimmt. Die als relevant wahrgenommene Umwelt (z.B. Kunden, Lieferanten, Behörden, Medien, etc.) ist eine Konstruktion des sozialen Systems. Die Gestaltung der Beziehungen zu den relevanten Umwelten erfolgt durch Kommunikation.

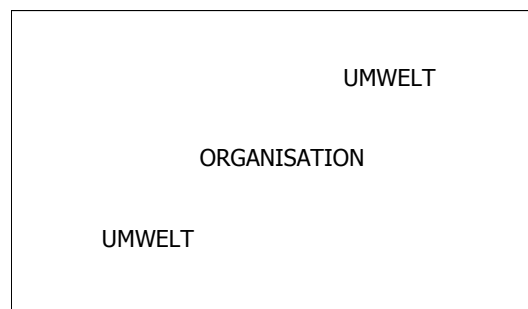


Abb. 2: Organisation und Umwelt

Wird innerhalb eines Systems die Unterscheidung von System und Umwelt wiederholt, so kommt es zur Ausdifferenzierung in mehrere Subsysteme. Das Gesamtsystem wird für das Subsystem dann zur „internen Umwelt“.²⁰ Durch die Strukturierung von Unternehmen in Geschäftsfelder und/oder durch den Einsatz von Projekten zur Lösung komplexer Aufgaben erfolgt eine Systemdifferenzierung und damit eine Komplexitätssteigerung des Systems „Unternehmen“.

Eine Krise ist durch die existentielle Gefährdung des betroffenen sozialen Systems charakterisiert.

Krisen beziehen sich auf soziale Systeme. Sie können auf unterschiedlichen Systemhierarchien, wie z.B. im System „Unternehmen“, oder/und im Sub-System „Geschäftsfeld“ oder „Projekt“ auftreten.

Geht man von der ursprünglichen Bedeutung des aus dem Griechischen entlehnten Krisenbegriffs aus, „so ist darunter jeglicher Bruch einer zuvor kontinuierlichen Entwicklung zu verstehen, so dass die weitere Entwicklung eine extreme Ambivalenz aufweist“.²¹

In Anlehnung an die Definition von Witte ist eine Krise durch

- ❑ eine existentielle Gefährdung des betroffenen sozialen systems,
 - ❑ die begrenzte Entscheidungszeit und
 - ❑ die Unbestimmtheit des Ausgangs
- charakterisiert.

Die existentielle Gefährdung drückt sich durch die Gefährdung dominanter Ziele aus. Nach Krystek gehören zu den gefährdeten dominanten (Unternehmens-) Zielen insbesondere die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, sowie mittel- und langfristig die Erzielung eines Mindestgewinns. Witte versteht unter dominanten Zielen ausschließlich jene, deren Erreichung für die Existenz des sozialen Systems unverzichtbar sind, „um zu vermeiden, dass der Krisenbegriff lediglich zur Bezeichnung beliebiger unternehmenspolitischer Probleme verwendet und dadurch verwässert wird“.²²



Abb. 3: Krisen sind Gabelungsprozesse in der Entwicklung sozialer Systeme

„A crisis is an unstable time or state of affairs in which a decisive change is impending – either one with the distinct possibility of a highly undesirable outcome or one with the distinct possibility of a highly desirable and extremely positive outcome. It is usually a 50 – 50 proposition, but you can improve the odds.“²³

Eine Krise ist eine instabile Phase eines sozialen Systems. Nach Röthig liegt eine Krise vor, wenn die Problembewältigungsanforderungen das Problembewältigungspotential des sozialen Systems übersteigen.²⁴

Sämtliche Definitionen des Krisenbegriffs geben keine Antwort auf die Frage, welche Anzahl dominanter Ziele in welcher Form gefährdet sein muss, um von einer Krise sprechen zu können. Das Vorhandensein einer Krise ist daher nicht anhand objektiver Kriterien, sondern nur durch Kommunikation im betroffenen sozialen System definierbar. Eine Krise ist somit eine soziale Konstruktion der Wirklichkeit.

Watzlawick geht davon aus, dass es keine objektive Wirklichkeit, sondern nur subjektive Konstruktionen der Wirklichkeit gibt. „Jede Wirklichkeit ist im unmittelbarsten Sinne der Konstruktion derer, [...] die diese Wirklichkeit zu entdecken und erforschen glauben. Anders ausgedrückt: Das vermeintlich Gefundene ist ein Erfundenes, dessen Erfinder sich des Aktes seiner Erfindung nicht bewusst ist, sondern sie als etwas von ihm Unabhängiges zu entdecken vermeint und zur Grundlage seines „Wissens“ und daher auch seines Handelns macht.“²⁵ Selbstreferentielle Systeme konstruieren ihre Wirklichkeiten durch Selbstbeobachtung.

Durch die Konstruktion einer „Krisenwirklichkeit“ wird dieser Situation Sinn gegeben und deren soziale Bedeutung geklärt. Die Konstruktion einer Krise erfolgt in einem machtpolitischen Aushandlungsprozess.²⁶ „Jede ernstzunehmende Analyse kollektiven Handelns muss also Macht in das Zentrum ihrer Überlegungen stellen, denn kollektives Handeln ist im Grunde nichts anderes als tagtägliche Politik. Macht ist ihr Rohstoff.“²⁷ Der Machtbegriff ist daher nicht negativ, sondern positiv zu verstehen. „Man muss aufhören, die Wirkung der Macht immer negativ zu beschreiben, als ob sie nur ausschließen, unterdrücken, verdrängen, zensieren, abstrahieren, maskieren, verschleiern würde. In Wirklichkeit ist die Macht produktiv und sie produziert Wirkliches.“²⁸

In der Literatur finden sich unterschiedliche Phasenmodelle von Unternehmenskrisen. Röthig²⁹ unterscheidet z.B. zwischen der Phase der latenten Krise und der Phase der akuten Krise. Ein ähnliches, jedoch um die Phasen der Nichtkrise und der potentiellen Krise erweitertes Modell hat von Lönesyen entwickelt.³⁰

Krystek unterscheidet zwischen vier Phasen, nämlich

- der potentiellen Unternehmenskrise
- der latenten Unternehmenskrise
- der akut-beherrschbaren Unternehmenskrise und
- der akut-nicht beherrschbaren Unternehmenskrise.³¹

Einem konstruktivistischen Krisenverständnis folgend ist nur zwischen Krisenpotentialen und (akuten) Krisen zu unterscheiden. Potentielle oder latente Krisen gibt es daher nicht.

Die Differenzierung in beherrschbare und nicht beherrschbare Krisen bezieht sich auf das Ergebnis des Krisenprozesses und stellt daher kein Unterscheidungsmerkmal von Krisen(-phasen) dar. Wie bereits erwähnt, ist die Unbestimmtheit des Ausgangs ein Charakteristikum von Krisen. Krisen bieten einerseits die Möglichkeit eines Qualitätssprungs zu einer Höherentwicklung aber andererseits auch die Möglichkeit der Entwicklung zur Katastrophe. In keinem Fall ist der Status eines sozialen Systems nach Beendigung einer Krise „so wie vorher“.

Krisen sind keine Katastrophen.

Katastrophen unterscheiden sich von Krisen dadurch, dass bei Katastrophen die Strukturen des betroffenen sozialen Systems zerstört werden, Systemzielerreichungen nicht mehr möglich sind und es keine Ambivalenz des Ausgangs mehr gibt.

Wenn die Strategien und Maßnahmen der Krisenbewältigung nicht greifen, kann das zu eine Katastrophe führen. So kann z.B. eine nicht bewältigte Unternehmenskrise einen Konkurs und damit eine Katastrophe für das Unternehmen bedingen. „Katastrophen enden mit der Vernichtung der Unternehmung und schließen ihre Wiederherstellung in der alten Struktur-, Ziel- und Zwecksetzung aus.“³²

Krisen haben Prozesscharakter, Katastrophen haben hingegen Ereignischarakter. Chemieunfälle, Flugzeugabstürze, Fabriksbrände etc. sind Ereignisse. Bei Eintritt eines solchen Ereignisses ist eine klare Definition des betroffenen sozialen Systems vorzunehmen. So stellte z.B. der Absturz des Lauda Air Flugzeuges für die tödlich verunglückten Insassen eine Katastrophe dar. Dieser Absturz führte andererseits für das Flugunternehmen Lauda Air zu einer Unternehmenskrise. Durch die Identifizierung des jeweils betroffenen sozialen Systems ist eine Differenzierung von Katastrophen und Krisen möglich.

In der Literatur zum Disaster- und Emergency-Management wird diese Differenzierung nicht entsprechend vorgenommen.³³

Krisen entstehen durch Veränderungen in den System-Umwelt-Beziehungen.

Die Internationalisierung der Wirtschaft, die Verkürzung der Innovations- und Produktlebenszyklen, der Wertewandel in der Gesellschaft, ökologische Probleme und technologische Veränderungen schaffen ständig neue Herausforderungen für Unternehmen.³⁴

In der Krisenursachenforschung³⁵ werden Krisenursachen in bezug auf unterschiedliche Betrachtungsobjekte analysiert. Hauschildt³⁶ orientiert sich in seiner Analyse vor allem an Unternehmensfunktionen, wie z.B. dem Absatzbereich, der Beschaffung und Logistik, dem Personalwesen, etc. Als Ergebnis der Analyse wird betont, dass Unternehmenskrisen nur in seltenen Ausnahmefällen eine einzige Ursache haben, sondern in der Regel aufgrund vieler (kleiner) Ursachen entstehen.

Reske, Brandenburg und Mortsieser gehen z.B. von einer Dreiteilung der Entstehungsbereiche

- innerbetrieblicher Bereich
- zwischenbetrieblicher Bereich und
- überbetrieblicher Bereich aus.³⁷

Luhmann definiert Krisen als „heikle Situation in System-Umwelt-Beziehungen, die den Fortbestand des Systems oder wichtiger Systemstrukturen unter Zeitdruck in Frage stellen.“³⁸ „Heikle Situationen“ für ein Unternehmen können z.B. durch neue Kundenanforderungen der Kunden, verstärkte Konkurrenz, Ausfall von wichtigen Lieferanten, neue gesetzliche Auflagen oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter entstehen. Siehe dazu Abbildung 4 „Mögliche Krisenursachen“ auf der nächsten Seite.

Die systemische Sichtweise von Unternehmen ermöglicht es, Krisenpotentiale und Krisenursachen in den System-Umwelt-Beziehungen zu analysieren.

Luhmann sieht das Unternehmen eingebettet in die Spannung zwischen Redundanz und der Erhöhung der Variabilität von Entscheidungen, wobei besonders letztere eine wahrscheinliche Variante auf eine turbulent wahrgenommene Umwelt darstellt.³⁹ Das System reagiert also auf Druck, verstanden als Vergrößerung des Komplexitätsgefälles zwischen Umwelt und System, mit einer Ausdifferenzierung in Form einer Krisendefinition.

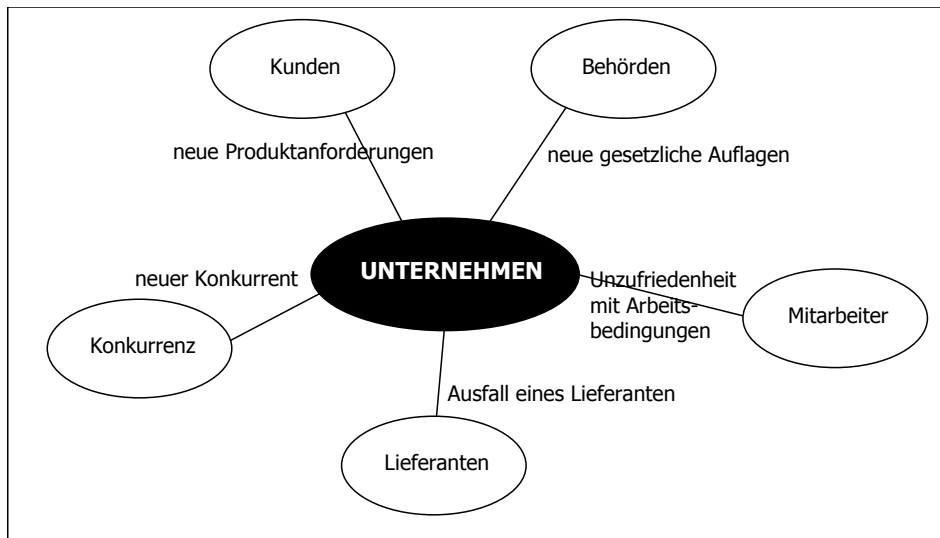


Abb. 4: Mögliche Krisenursachen

Eine Krise ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht.

Dadurch, dass der Zustand der existentiellen Gefährdung eines sozialen Systems als „Krise“ konstruiert wird, wird die Krise vom „Normalzustand“ unterschieden. Die Bezeichnung eines Systemzustands als Krise wirkt einerseits als „Label“, das besondere organisatorische Aufmerksamkeit sichern soll, und andererseits legitimierend bezüglich der Vornahme (radikaler) Maßnahmen zur Krisenbewältigung. Die Krise als Unterschied macht einen Unterschied bezüglich des Managements des sozialen Systems. Die explizite Krisendefinition ist somit eine zentrale Krisenbewältigungsaufgabe.

„Krise“ oder „Nicht-Krise“ ... das ist die Frage!

Problemstellung

Aufgrund der internationalen Konkurrenz sowie des Bedarfs ausländischer Kunden nach verstärktem Technologietransfer ist ein österreichisches Anlagenbauunternehmen veranlasst, zusätzlich zu Montage- und Fertigungsleistungen auch Detail-Engineeringleistungen an billigere, ausländische Unternehmen zu vergeben. Diese Veränderung kann entweder als kontinuierliche oder als diskontinuierliche Entwicklung wahrgenommen werden.

Welches soziale System ist existentiell gefährdet?

Obwohl grundsätzlich das Unternehmen als Ganzes von der Veränderung betroffen ist, besteht eine eventuelle existentielle Gefährdung wahrscheinlich nur für die Konstruktionsabteilung.

Ist eine Krise zu definieren?

Wenn es genügt,

- die Konstrukteure des Anlagenbauunternehmens über die Fremdvergaben zu informieren und sie aufzufordern, die Koordination des Detail-Engineerings wahrzunehmen,
 - neue Engineering-Partner zu finden und an diese Aufträge zu vergeben
- bedarf es keiner Krisendefinition.

Wenn hingegen Risiken,

- der mangelnden Qualifikation der Konstrukteure zur Erfüllung der neuen Aufgaben,
 - der mangelnden Akzeptanz der neuen Aufgaben durch die Konstrukteure,
 - der nicht-adäquaten Integration der neuen Engineering-Partner und
 - des Bedarfs nach einem neuen Selbstverständnis als Dienstleistungsabteilung mit hohen internationalen Koordinationsleistungen
- gesehen werden, kann die Definition einer Abteilungskrise funktional sein.

Welche Krisenbewältigungsmaßnahmen sind möglich?

- Definition der neuen Engineeringaufgaben (Beschaffung von Dienstleistungen, Koordination, Qualitätskontrolle, etc.),
- Umschulung der Konstrukteure und deren Vorgesetzten zur Wahrnehmung der neuen Aufgaben,
- Entlassung von zu wenig qualifizierten bzw. Neueinstellungen von hochqualifizierten „Konstruktionskoordinatoren“,
- Schaffung eines neuen Selbstverständnisses bei den Konstrukteuren,
- Entwicklung neuer Partnerbeziehungen zu Engineering-Partnern (gemeinsame Qualitätsstandards, gemeinsames Verständnis bezüglich der Kundenbeziehungen, neue Kommunikationsformen, Methoden des Datentransfers, etc.),
- Adaptierung des Kalkulationsformulars,
- eventuell Adaptierung der Abteilungsstrategien und des Abteilungsleitbilds

Nicht nur die Krisenbewältigung, sondern auch die Krisenvorsorge und die Krisenvermeidung sind Krisenmanagement-Aufgaben.

Krystek definiert Krisenmanagement (im Unternehmen) als „besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Wenn sich auch Krisenmanagement schwerpunktmäßig auf die Erhaltung der Unternehmung in ihrer bisherigen Ziel- und Zwecksetzung ausrichtet, so muss diese Managementfunktion auch Formen einer nicht unternehmungserhaltenden Krisenbewältigung einschließen, wie etwas die Abwicklung eines Konkurses oder die Durchführung einer (freiwilligen) Liquidation.“⁴⁰

Das Ziel der Erhaltung eines sozialen Systems entsprechend der „bisherigen Ziel- und Zwecksetzung“ erfüllt die Anforderung nach einer Höherentwicklung des sozialen Systems nicht. Die Zielsetzung des Krisenmanagement ist somit um die Steigerung des Problemlösungspotentials zu erweitern.

Die Krisenmanagement-Aufgaben können in die Aufgaben der Krisenbewältigung, der Krisenvorsorge und der Krisenvermeidung unterschieden werden.

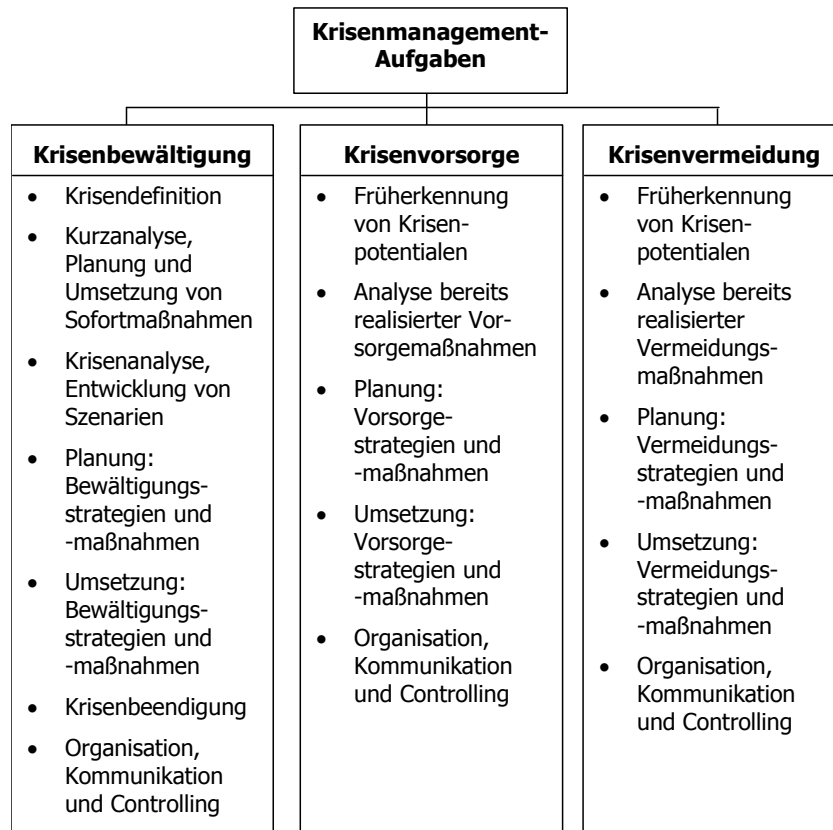


Abb. 5: Krisenmanagement-Aufgaben

Gegenstand der Veränderung bei der Krisenbewältigung sind die inneren Strukturen des sozialen Systems und die System-Umwelt-Beziehungen.

Die Krisenbewältigung ist durch einen hohen Bedarf an Kreativität und Disziplin charakterisiert. Zentrale Schwächen sind zu identifizieren und zu beseitigen, Stärken sind zu erhalten und auszubauen, wichtige bestehende Umweltbeziehungen sind zu sichern und neue sind zu entwickeln. Die dafür notwendigen Strategien und Maßnahmen sind zu operationalisieren, um die Nachvollziehbarkeit und Erfolgsmessung zu ermöglichen.

So wie die Krisendefinition stellt auch die Krisenbeendigung einen Akt symbolischen Managements dar. Die Krisenbeendigung sollte so früh wie möglich und so spät wie zur Etablierung einer neuen Kultur notwendig vorgenommen werden. Im Zuge der Krisenbeendigung ist zu vereinbaren, welche neuen Regeln und Werte auch nach der Krise beibehalten werden sollen.

Folgend sind beobachtbare Defizite bei der Krisenbewältigung dargestellt.

Defizite bei der Krisenbewältigung

- Fehlender Mut zur Krisendefinition
 - keine Maßgrößen zur Beurteilung von Krisensymptomen
 - Schuldgefühle, Angst, Suche nach den Schuldigen
- Komplexitätsreduktion bei der Krisenanalyse
 - eingengter Bewusstseinshorizont
 - kein Kontext-Verständnis
- Eindimensionale Strategien und Maßnahmen
 - Kurzschlußhandlungen statt Alternativendenken
 - implizite Strategien werden nicht bewußt gemacht
- „Zurück zum Alltag“
 - keine saubere Krisenbeendigung
 - „wieder einmal alles gutgegangen“
- Ruf nach einem starken Führer
 - Geheimhaltung so lange wie möglich
 - kein Einbezug kompetenter Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung

Abb. 6: Beobachtungen: Defizite bei der Krisenbewältigung

Im Gegensatz zu den Aufgaben der Krisenbewältigung, die nur in Krisen zu erfüllen sind, sind die Krisenvorsorge und die Krisenvermeidung kontinuierliche Aufgaben des Krisenmanagements.

Ziel der Krisenvorsorge ist es, vorsorgende Strategien und Maßnahmen für den Krisenfall zu entwickeln. Dadurch soll eine Schadensbegrenzung und eine effiziente Krisenbewältigung im Krisenfall ermöglicht werden. Ziel der Krisenvermeidung ist es, Strategien und Maßnahmen zu planen und umzusetzen, die den Eintritt von Krisen vermeiden.

Basis für Vorsorge- und Vermeidungsmaßnahmen ist die Früherkennung von Krisenpotentialen. Zum Krisenmanagement können Früherkennungsmethoden (z. B. Szenariotechnik, Corporate Monitoring, Simulationstechnik), Methoden der strategischen Planung (z. B. Stärken-Schwächen-Analysen, Portfolio-Analyse), Organisationsmethoden (z. B. Projektmanagement, soziale Netzwerk-Analyse) und Controllingmethoden (z. B. Soll-Ist-Vergleiche, Kennzahlenanalysen) eingesetzt werden.

Zum Krisenmanagement bedarf es eines spezifischen organisatorischen Designs.

Für die Erfüllung der Aufgaben der Krisenbewältigung sind situativ organisatorische Gestaltungen vorzunehmen, wie z. B.:

- die Definition eines Projekts oder mehrerer Projekte zur Krisenbewältigung,
- die Neugestaltung der Aufbauorganisation,
- die Neugestaltung der Kommunikationsstrukturen,
- der Einsatz von zusätzlichen Spezialisten und von externen Beratern, a die Schaffung zusätzlicher Anreizsysteme,

- die Intensivierung des Controlling
- etc.

Zur Krisenbewältigung werden häufig sogenannte Krisenstäbe eingesetzt. Die möglichen Kompetenz- und Verantwortungsregelungen können sich zwischen den Extremen „Starker Führer“ und „Kreatives Team“ erstrecken.

Kriterium	von	zu
Betrachtungsobjekte	<ul style="list-style-type: none"> • Krisen in Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Krisen in Unternehmen • Krisen in Geschäftsfeldern • Krisen in Projekten
Krisenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Krise ist gleich Katastrophe • wenige, große Krisen • Krise ist objektiv feststellbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Krisen ist eine Evolutionsphase • viele kleine und große Krisen • Krisen ist eine soziale Konstruktion
Krisenursachen	<ul style="list-style-type: none"> • Unfälle • Technische Probleme • Absatzprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungen in System-Umwelt-Beziehungen
Organisationsverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilität und Ordnung • Steuerbarkeit der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fließgleichgewicht • Selbstorganisation
Krisenmanagement-Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbewältigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Krisenbewältigung • Krisenvermeidung • Krisenvorsorge
Führungsstil und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • starker Führer • Komplexitätsabbau • Geheimhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Team- und Projektarbeit • spielerisch, in Alternativen denkend • (relativ) offene Kommunikation
Methodenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> • vergangenheitsorientierte Kennzahlen • deterministische Planungen 	<ul style="list-style-type: none"> • zukunftsorientierte Szenarien • Alternativpläne • Kontextorientierung

Abb. 7: Entwicklung einer Krisenmanagement-Kultur

Die Erfüllung der kontinuierlichen Aufgaben der Krisenvorsorge und Krisenvermeidung ist als integrierter Teil des Managements zu organisieren. Spezifische Funktionen, wie z. B. das Corporate Monitoring, können dabei an Spezialisten delegiert oder auch an Externe vergeben werden.

Soziale Systeme benötigen eine Krisenmanagement-Kultur!

Das „Fließgleichgewicht“ sozialer Systeme entsteht durch kontinuierliche und diskontinuierliche Entwicklungen. Die Zyklen, in denen Diskontinuitäten eintreten, werden aufgrund der zunehmenden Umweltdynamik kürzer.

Die häufigeren Krisen eines sozialen Systems können als „kleine Tode“ wahrgenommen werden, da sie aufgrund der Veränderungen der inneren Systemstrukturen und der System-Umwelt-Beziehungen zu Änderungen der Identität des betroffenen Systems führen.

Soziale Systeme benötigen daher eine Kultur, um mit diesen „kleinen Toden“ umzugehen. Der Bedarf bezüglich der Entwicklung einer Krisenmanagement-Kultur ist abschließend - in *Abbildung 7 „Entwicklung einer Krisenmanagement-Kultur“* auf der vorigen Seite - dargestellt.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. Klimecki, R.; Probst, G.; Eberl, P.: Systementwicklung als Managementproblem. - In: Staehle, W.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung, Band 1. - Berlin 1991, S. 103-162.
- ² Levy, A.; Merry, U.: Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories. - New York: Praeger 1986.
- ³ Hammer, M.; Champy, J.: Business Reengineering. -Frankfurt: Campus 1994, S. 13.
- ⁴ Laszlo, E.: Evolution. Die neue Synthese. - Wien 1987, S. 65ff.
- ⁵ Vgl. Klimecki, R.; Probst, G.; Eberl, P.: Systementwicklung als Managementproblem. - In: Staehle, W.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung, Band 1. - Berlin 1991, S. 20.
- ⁶ Vgl. Ansoff, L: Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung. - In: Steinmann H. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung. - München 1981.
- ⁷ Vgl. Probst, G.; Naujoks, M.: Autonomie und Lernen im entwicklungsorientierten Management. - In: ZFO, 6/1993, S. 369f.
- ⁸ Ebenda, S. 368ff.
- ⁹ Levy, A., Merry, U.: Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories. - New York: Praeger 1986.
- ¹⁰ Von Glasersfeld, E.: Wissen, Sprache und Wirklichkeit. - Wiesbaden 1987, S. 81.
- ¹¹ Ebenda, S. 200ff.
- ¹² Vgl. Laszlo, E.: Evolution - Die neue Synthese. - Stuttgart 1985, S. 45f.
- ¹³ Ebenda, S. 36.
- ¹⁴ Ebenda, S. 53.
- ¹⁵ Ebenda, S. 59.
- ¹⁶ Vgl. Paslack, R.: Urgeschichte der Selbstorganisation. - Braunschweig: Vieweg 1991, S.91.
- ¹⁷ Luhmann, N.: Funktionen und Folgen formaler Organisation. - Berlin: Dunker & Humbold, S. 24.
- ¹⁸ Ebenda, S. 35.
- ¹⁹ Ebenda, S. 269.
- ²⁰ Ebenda, S. 37.
- ²¹ Krystek, U.: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. - Wiesbaden: Gabler 1987, S. 3.
- ²² Witte: Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn? - In: Bratschitsch, R.; Schmellinger, W.(Hrsg.): Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. - Innsbruck 1987, S. 17.
- ²³ Fink, S.: Crisis Management. Planning for the Inevitable. - New York: Amacom 1986, S.15.
- ²⁴ Vgl. Röthig, P.: Organisation und Krisenmanagement zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter der Bedingung eines Krisenmanagements. - In: Zfo 1976, S. 13ff.
- ²⁵ Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? - München: Piper & Co. 1976, S. 69.
- ²⁶ Vgl. Sandner, K.: Prozesse der Macht. - Berlin, Heidelberg: Springer 1990.
- ²⁷ Crozier, M.; Friedberg, E.: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. - Königstein: Athenäum 1979.
- ²⁸ Foucault, M.: Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. - Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992.
- ²⁹ Röthig, P.: Organisation und Krisenmanagement zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter der Bedingung eines Krisenmanagements. - In: Zfo 1976, S. 78.

- 30 Von Lönesyen, G.: Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmungskrisen mit Hilfe von
Früherkennungssystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement. Diss. Göttingen, S. 83.
- 31 Krystek, U.: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse
in Unternehmungen. - Wiesbaden: Gabler 1987, S. 29.
- 32 Weber, Ph. - In: Krystek, U.: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung
überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. - Wiesbaden: Gabler 1987, S.90.
- 33 Vgl. Gareis, R.: Management von Projektkrisen. - In: Projekt-Journal, April 1994, S. 6f.
- 34 Shrivasta beobachtet einen „Regular Push“, der Krisenmanagement notwendig macht. (Vgl. Shrivasta, P.:
Crisis Theory/Practice: Towards A Sustainable Future. Arbeitspapier im Rahmen des Internationalen
Krisenmanagement-Workshops an der Wirtschaftsuniversität Wien, Oktober 1992.)
- 35 Vgl. Krystek, U.: Unternehmenskrisen. Beschreibung; Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer
Prozesse in Unternehmungen. - Wiesbaden: Gabler 1987, S. 44ff.
- 36 Hauschild, J.: Aus Schaden klug. - In: manager-magazin, 10/1983, S. 142ff.
- 37 Reske, W.; Brandenburg, A.; Mortsieser, H.-D.: Insolvenzen mittelständischer Betriebe - eine empirische
Analyse. - Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 76. 2. Auflage. - Göttingen 1978.
- 38 Luhmann, N.: Zweckbegriff und Systemrationalität. - Suhrkamp 1984, S. 327.
- 39 Ebenda, S. 174.
- 40 Krystek, U.: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse
in Unternehmungen. - Wiesbaden: Gabler 1987, S. 90.