

Krisen kündigen sich an – mit Wissensmanagement Unternehmenskrisen vermeiden



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Naturkatastrophen können plötzlich und unerwartet über uns hereinbrechen. Krisenhafte, unternehmerische Entwicklungen kündigen sich jedoch meist über schwache Signale weit im Vorfeld an. Diese Signale rechtzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, schützt Unternehmen vor der Krisenfälle und verschafft Wettbewerbsvorteile. Zur Vermeidung und zur Beherrschung von Unternehmenskrisen kann das Wissensmanagement eine wichtige Rolle einnehmen?

Art von Krisen	eher unvorhersehbare Krisen (z.B. Unfälle, Katastrophen, Unglücke)	eher vorhersehbare Krisen (z.B. Wirtschaftskrisen, Führungsprobleme, Missbrauch, Sabotage, Produkt-/Produktionsfehler)
Verortung der Krisenursachen	Ursachen innerhalb	
Krisenmanagement	Krisen erkennen	sich auf Krisen vorbereiten
Unternehmenskommunikation	Kommunikation von Unternehmen (z.B. Marktkommunikation, Krisenkommunikation)	Kommunikation in Unternehmen (z.B. Interne Erfahrungsaustausch, Informationswege)
Krise = verpasste Chance oder nicht vermiedene Gefahr		

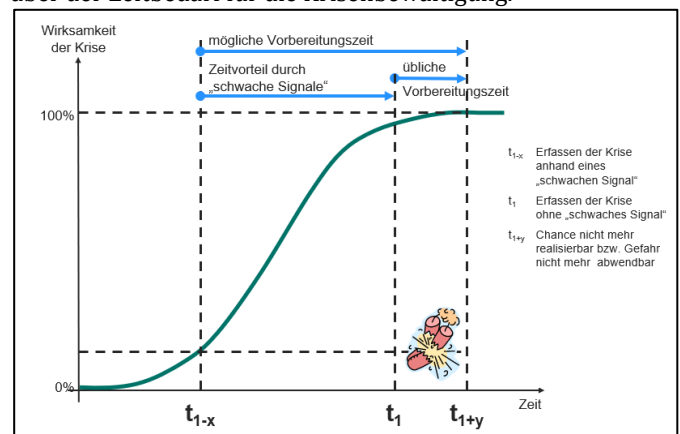
Der Begriff „Krise“ hat seinen Ursprung im Griechischen [κρίσις] und steht für Entscheidung, Beurteilung, aber auch für Zwiespalt und Zuspitzung. In der Betriebswirtschaft steht „Krise“ für einen Bruch in einer kontinuierlichen Entwicklung (Diskontinuität), der begleitet wird durch das Erleben von Neuem und Unbekanntem. Krisenprozesse können den Fortbestand einer Unternehmung gefährden, verlaufen ungeplant und ungewollt. Aufgabe des Managements ist es, diese krisenhaften Prozesse zu vermeiden oder zu bewältigen (Krisenmanagement). Krisenmanagement beginnt jedoch nicht erst bei ihrem Eintreten, sondern lange im Vorfeld.ⁱ Denn nicht jede Krise wird durch eine unvorhersehbare Katastrophe ausgelöst. Zumeist deuten sich Krisen im Vorfeld an (z.B. Wettbewerbskrisen können sich in einer zunächst latenten Kundenunzufriedenheit offenbaren, Führungskrisen im Betriebsklima, Produktionskrisen in ungewöhnlichen Wartungs-/Reparaturzyklen oder Imagekrisen in aufkommenden Blogeträgen).

Strategische Frühaufklärung – Krisenmanagement ex-ante statt ex-post

Bei der rechtzeitigen Erkennung von Krisen steht damit nicht die Kommunikation von Unternehmen (eher ex-post zur Krise, z.B. Marktkommunikation, Krisenkommunikation) im Mittelpunkt, sondern die Kommunikation in Unternehmen (eher ex-ante zur Krise, z.B. interner Erfahrungsaustausch, Informationswege). Die Wirtschaftspraxis zeigt jedoch, dass im Lebenszyklus einer Krise die Aktivitäten des

Krisenmanagements (u.a. auch in der Unternehmenskommunikation) im Verlauf ansteigen; während zu Beginn, quasi in der Entwicklungsphase einer Krise, dagegen noch eher Handlungsbedarf existiert. Dabei besteht die begründete Vermutung, dass Krisenvermeidung nicht nur kostengünstiger als Krisenbewältigung ist, sondern sich auch positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt (z.B. Vermeidung von Kundenverlust, Regress, Imageschäden, Produktionsausfällen etc.). Damit gewinnt die strategische Frühaufklärung im Krisenmanagement an Bedeutung.

Die eher klassischen, kontrollorientierten Früherkennungsinstrumente setzen auf Kennzahlen, Indikatoren und Simulationen. Dabei wird von der Vergangenheit auf die Zukunft geschlossen, wobei von einer stabilen Entwicklung ausgegangen wird, die kausallogisch und prognostizierbar ist. Die hohe Umweltdynamik und die zunehmende Komplexität im Wirtschaftsgefüge führen jedoch zu Multikausalitäten und erschweren die Vorhersagbarkeit. Dies wiederum führt zu einem Dilemma. Der hohe Neuigkeitsgrad der Diskontinuitäten erschwert die Identifizierung und Analyse. Infolge sinkt einerseits die mögliche Reaktionszeit, andererseits steigt aber der Zeitbedarf für die Krisenbewältigung.



Je früher also eine Krise in ihren Anfängen erkannt wird, umso größer sind die Zeitvorteile. Im Gegensatz zur operativen Früherkennung, die wohl-strukturiert, quantitativ, kausal-analytisch, beweisführend, erfahrungsleitend und institutionalisiert erfolgt, ist die strategische Früherkennung schlecht strukturiert, qualitativ, kreativ und erfolgt in „informellen Arenen“.ii Strategische Frühaufklärung setzt dabei auf die Erkennung von „schwachen Signalen“, im systemischen Denken und auf vernetzte Informationsverarbeitungsprozesse.

Damit wird auch die Nähe zum Wissensmanagement deutlich, das als Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen beschrieben werden kann,iii wobei die Mitarbeiter das erlangte Wissen zur Lösung von Problemen einsetzen.iv Strategische Früherkennung basiert somit auf einer unternehmensweiten Vernetzung von Wissensträgern (Mitarbeitern) in sozio-technischen Strukturen.

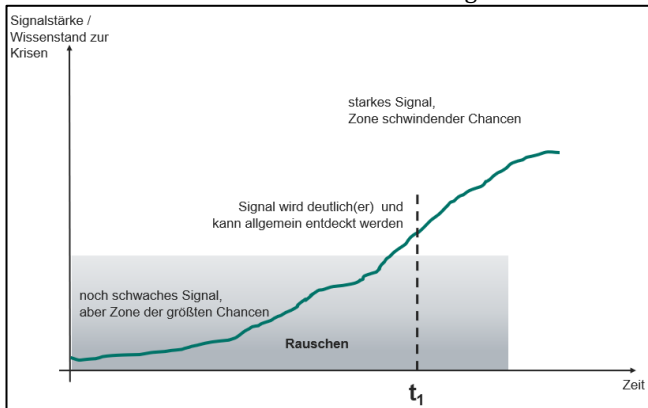
Art von Krisen	eher unvorhersehbare Krisen (z.B. Unfälle, Katastrophen, Unglücke)	eher vorhersehbare Krisen (z.B. Wirtschaftskrisen, Führungsprobleme, Missbrauch, Sabotage, Produkt-/Produktionsfehler)
Verortung der Krisenursachen	Ursachen innerhalb	Ursachen außerhalb
Krisenmanagement	Krisen erkennen	sich auf Krisen vorbereiten
		in Krisen handeln
Unternehmenskommunikation	Kommunikation von Unternehmen	Kommunikation in Unternehmen
strategische Frühaufklärung		Wissensmanagement

Vermeidung des „unternehmerischen Tinitus“

Das Konzept der „schwachen Signale“ (weak signals) wurde von Igor Ansoff geprägt.^v Er verstand darunter Informationen über beginnende Trends, deren tatsächliche Tragweite für die Unternehmensentwicklung aber noch nicht feststeht. Seine Empfehlung war, derartige Strukturbrüche (Diskontinuitäten) durch die systematische Wahrnehmung von schwachen Signalen zu identifizieren, um die unternehmerischen Chancen frühzeitig zu steigern (z.B. neue Geschäftsmodelle) bzw. Risiken zu vermeiden (z.B. Technologie- oder Marktumbrüche). Zentrale Probleme sind,

- diese schwachen Signale ausfindig zu machen (z.B. unzugängliche Quellen, unstrukturierte Informationen, persönliche Dispositionen),
- ihre Botschaften richtig zu deuten (z.B. subjektive Empfindungen, unterschiedliche Erfahrungsschätze) und
- in strategisches Handeln umzusetzen (z.B. Reichen vage Vermutungen für Richtungsentscheidungen?).

Allein die Wahrnehmung schwacher Signale ist in der Wirtschaftspraxis nicht trivial, werden sie doch durch vielfaches Rauschen überlagert. Dieser „unternehmerische Tinitus“ führt dazu, dass die relevanten (Nutz-)Signale nicht gehört werden und nicht der Krisenfrüherkennung dienen können.



Neben technisch bedingten Gründen (z.B. fehlende Zugänge zu Informationsquellen) kann Signalrauschen vor allem personal-organisatorisch bedingt sein (Mitarbeiter sind sich ihrer Rolle als Krisensensor nicht bewusst, Veränderungsunwilligkeit, selektive Wahrnehmung, fehlender Teamgeist, gestörte interpersonale Kommunikationen, Führungsstil etc.).

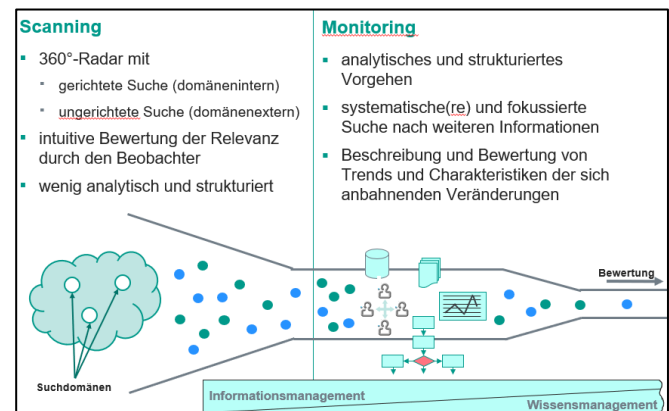
Fahndungsinstrumente für schwache Signale

„Scanning“ und „Monitoring“ sind die Basisaktivitäten einer Umfeldbeobachtung und stellen die Fahndungsinstrumente

nach „schwachen Signalen“ dar.^{vi} Möglichst viele Beobachter durchsuchen beim Scanning das Umfeld zur Identifizierung von neuartigen Erkenntnissen, Entwicklungen etc. Dies geschieht in einem 360°-Radar entweder

- **gerichtet**, in dem vorab Suchfeld- und Analysestrategien entwickelt wurden (bezogen auf die Eingangsbeispiele: Definition von Indikatoren für Kundenzufriedenheit, Betriebsklima oder potentielle Produktionsausfälle) oder
- **ungerichtet** durch hohe Sensibilität für Randerscheinungen, „Blick über den Tellerrand“ oder Analogieschluss auf potentielle Krisenherde.

Die Bewertung auf Relevanz dieser Phänomene erfolgt durch den Beobachter. Dabei bedarf es einer organisatorischen Offenheit und auch Toleranz für Fehlinterpretationen, um die notwendige Sensibilität nicht im Keim zu ersticken. Die beim Scanning bekannt gewordenen Phänomene sind anschließend im Monitoring weiter zu qualifizieren, wobei der Übergang vom Scanning zum Monitoring relativ fließend ist. Im Monitoring erfolgt analytisch und systematisch eine Informationsvernetzung und Wissensgenerierung, um die Trends und Charakteristiken der sich anbahnenden Veränderungen beschreiben zu können. In einer anschließenden Bewertung werden Trends und Trendlandschaften entwickeln, die jeweilige strategische Relevanz für das Unternehmen ermittelt und Antwortstrategien formuliert.^{vii} Auch in diesen Prozessen finden sich damit Analogien zum Wissensmanagement, was zudem, was ein Umdenken in der Organisations- und Führungskultur erforderlich macht.



Grundsteine eines Handlungskonzeptes

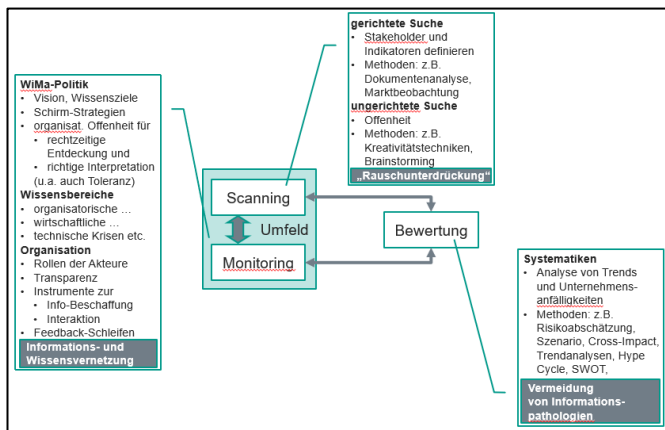
Konkret bezogen auf die geschilderten Herausforderungen in der strategischen Frühaufklärung von potentiellen Unternehmenskrisen ergeben sich Anforderungen an das Management der Wissensprozesse, die im Folgenden ansatzweise dargestellt werden.

- **Selbstorganisation:** In der Umfeldbeobachtung bedarf es geeigneter Strukturumgebungen, die eine kontinuierliche Mitwirkung der Mitarbeiter in der Informationsgewinnung und Wissenserschaffung ermöglicht.
- **„Rauschunterdrückung“:** In der Phase des Scannings ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass die „schwachen Signale“ auch als solche wahrgenommen und nicht durch „organisatorisches Rauschen“ überlagert werden.

- **Vermeidung von Informationspathologien:**
 Fehlfunktionen in der Wissensverarbeitung müssen vermieden werden, um korrekte und zeitnahe Trendinterpretation zu ermöglichen.

Selbstorganisation, so wissen wir aus der Systemtheorie, reduziert die Komplexität, da die Systemelemente autonom und schnell auf Umfeldveränderungen (re)agieren können. Meist wird schnell nach Selbstorganisation gerufen, wenn Führungskräfte ihre Verantwortungsbereiche nicht mehr organisiert bekommen. Selbstorganisation bedeutet zwar, ein System (z.B. in Mitarbeiterteam) etwas allein machen zu lassen, nicht jedoch, es dabei alleine zu lassen. Insofern ist die Selbstorganisation eine sehr hohe Professionalisierungsstufe von Organisation.

So bedarf es insbesondere für das Scanning von „schwachen Signalen“ einer klaren Vision (z.B. „Jeder Mitarbeiter unterstützt durch seine Beobachtungsgabe unsere Wettbewerbsfähigkeit.“) und konkreter Wissensziele (z.B. „Kontinuierliche und sensible Beobachtung der Stakeholder.“). Eine hohe Fehlertoleranz sichert dabei die Unterstützungsbereitschaft (z.B. „Wir schätzen jede Anregung.“). Zugleich benötigen die Mitarbeiter eine für alle transparente Organisationsstruktur, um überhaupt miteinander interagieren zu können (z.B. veröffentlichter Organigramme, Rollenkonzepte, Zuständigkeitsprofile, Landkarte aller Experten etc.). Letztlich muss auch sichergestellt sein, dass durch regelmäßige Feedbacks die Mitarbeiter ihren Kurs korrigieren können. Dies sind – gegenüber klassischer Fremdorganisation – neue Aufgaben für die Führung.



Der Wissensprozess selbst ist insbesondere in der Phase des Monitorings durch geeignete Transformationsformen zu unterstützen. Das in den Köpfen gespeicherte (implizite) Wissen muss geteilt werden, wobei den sozialen Prozessen (persönliche Gespräche, Erfahrungsaustauschgruppen, moderierte Brainstormings, offene Gesprächskultur, Kommunikationsinseln) weitaus mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, als dies in der Wirtschaftspraxis heute oftmals der Fall ist. Zumeist wird ohne jegliche Vision beispielsweise ein Wiki eingerichtet, in der Hoffnung, den Wissensprozess hierdurch anzustoßen. Doch die Hoffnung stirbt meist früher, als so manchem lieb ist. Denn wie soll zweckdienliche Kommunikation auf elektronischem Wege funktionieren, wenn dies zwischenmenschlich schon nicht funktioniert oder seitens des Managements gefördert wird? Aber selbstverständlich sind auch klassische Formen der Kodifizierung von Wissen (Explizierung) zur Verteilung von strukturierten

Informationen notwendig, wobei durchaus IT-Werkzeuge zur Wissensspeicherung und -verteilung beitragen können – aber komplementär, nicht substitutiv.

„**Rauschunterdrückung**“ hilft, die schwachen (Nutz-)Signale besser zu erkennen. Hierzu muss in jedem Unternehmen individuell und kontextbezogen analysiert werden, welches „organisatorische Rauschen“ die Erkennung von Krisensignalen verhindert. Ist es beispielsweise die selektive Wahrnehmung einzelner Mitarbeiter, dient die Festlegung relevanter Stakeholder, Suchfelder und Indikatoren einem gerichteten Scanning. Transparenz in der Wertschöpfungskette (unternehmensübergreifendes Prozessdenken), Lessons-learned, interne BarCamps sowie Kreativitätstechniken fördern die Sensibilität bei der ungerichteten Suche. All dies öffnet ein breites Feld für die Personalentwicklung. Dem Signalrauschen, das auf Führungsprobleme oder fehlende Eigeninitiative zurückzuführen ist, kann u.a. durch die zuvor genannten Handlungsempfehlungen zur Selbstorganisation begegnet werden. Vielfach wird auch festgestellt, dass notwendige Informationsquellen entweder nicht zugänglich oder fehlerhaft sind. Damit rücken beispielsweise Wissensentwicklung (z.B. „Welche Quellen sind zugänglich zu machen?“) und Wissensbewertung (z.B. „Ist das vorhandene Wissen überhaupt noch relevant, ggf. redundant oder veraltet?“) in den Mittelpunkt.

Vermeidung von Informationspathologien kann entweder aktorbezogen (individuelle menschliche Unzulänglichkeiten) oder interaktionsbezogen (fehlerhafte Kommunikationsprozesse) betrachtet werden, wobei einige der bereits genannten Lösungsmuster auch hier greifen können. Aktorbezogen: Systematische Fortbildung der Mitarbeiter im ganzheitlichen Prozessdenken und 360°-Feedbacks helfen beispielsweise, um der selektiven Wahrnehmung (bezogen auf den eigenen Arbeitsbereich) und einer fehlenden Ganzheitlichkeit im Denken zu begegnen. Interaktionsbezogen: Mitarbeiter müssen in der Erkundungs- (Scanning, Monitoring) und Bewertungsphase Zugang zu relevanten Informationsquellen besitzen (z.B. Fachzeitschriften, Datenbanken, Reports, Zugang zu Verbänden und wissenschaftlichen Einrichtungen) und auch geschult sein im Umgang mit Bewertungsinstrumenten (z.B. SWOT-Analyse, Szenariotechnik). Kollaborationstools unterstützen zudem die Interaktion und Informations-/Erfahrungsdatenbanken die Entscheidungsfindung (evtl. durch Expertensysteme).

Erfolgsfaktor „symbolische Führung“

Gebetsmühlenartig wird in der Wissenschaft und Wirtschaftspraxis die Mitarbeiterpartizipation und Selbstorganisation als Erfolgsgarant für Wissensprozesse propagiert. Doch Wunsch und Wirklichkeit klaffen meist auseinander. Die oben genannten Ansätze zur Krisenvermeidung, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können, versagen, wenn das Gelebte vom Gesagten abweicht. Postulate sind wirkungslos, wenn die Postulierenden sich selbst nicht daran halten. Sind – lobenswerterweise – Visionen und Wissensziele aufgestellt, so ist es an der Führung, den ausgelobten Codex auch top-down vorbildhaft umzusetzen. Denn niedergeschriebene Normen und Werte sind wirkungslos, wenn die Symbolik der Führung (Rituale, Handlungsmuster, gelebte Organisationskultur etc.) diesen widerspricht.^{viii} Es ist die einzelne Führungskraft gefragt. Selbstorganisation

funktioniert nur, wenn die Führungskraft Vertrauen in die Mitarbeiter legt und von einem positiven Menschenbild ausgeht (Mitarbeiter sind bereit, Verantwortung zu tragen). Führungskräfte müssen zudem für ihren eigenen Verantwortungsbereich individuelle Maßnahmen aus den übergeordneten Wissenszielen ableiten. Und jede Führungskraft muss als Vorbild für deren Umsetzung dienen, Zuwiderhandlungen von Mitarbeitern und unterstellten Führungskräften, die als Vorbilder wiederum multiplizierende Wirkung haben, entgegenwirken. Entgleist dieses Konzept, ist jedes Projekt zum Scheitern verurteilt. Die symbolische Führung ist damit ein wichtiger Erfolgsgarant für die Strategische Früherkennung von Krisen mit Methoden des Wissensmanagements.

für weitere Informationen:

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH, Berlin
 michael@schaffner.de • www.schaffner.de

-
- ⁱ vgl. Herbst, D.: *Unternehmenskommunikation*; 1. Aufl., Berlin 2003, S. 334
 - ⁱⁱ vgl. Krystek, U.; Müller-Stewens, G.: *Strategische Frühaufklärung*, S. 172f.; in: Hahn, D.; Taylor, B.: *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 9. Aufl., Berlin/Heidelberg 2006, S. 175-193
 - ⁱⁱⁱ vgl. North, K.: *Wissensorientierte Unternehmensführung*; 5. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 37; Rehäuser, J.; Krcmar, H.: *Wissensmanagement im Unternehmen*; S. 5; in: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): *Wissensmanagement (Managementforschung Bd. 6)*, Berlin 1996, S. 1-45
 - ^{iv} vgl. Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: *Wissen managen*; 6. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 24
 - ^v vgl. Ansoff, H. I.: *Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jhg. 28, Heft 1, 1976, S. 129-152
 - ^{vi} vgl. Krystek, U.; Müller-Stewens, G.: *Strategische Frühaufklärung*, S. 182f.; in: Hahn, D.; Taylor, B.: *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 9. Aufl., Berlin/Heidelberg 2006, S. 175-193
 - ^{vii} Darstellung in Anlehnung an: Liebl, F.: *Strategische Frühaufklärung*, München 1996, S. 11
 - ^{viii} Schein, E.: *Organisationskultur*; 3. Aufl., Bergisch-Gladbach 2010, S. 171