Die Welt im **Krisenmodus**

Schneller, höher, weiter – Wachstum und Effizienz waren lange Zeit die bestimmenden Dimensionen für unternehmerisches Handeln. Die Globalisierung eröffnet dabei Möglichkeiten. Doch wie sich aktuell zeigt, bringt sie auch Abhängigkeiten mit sich.

Die Weltlage ist kritisch. Zur Coronakrise kommt der Krieg Russlands gegen die Ukraine, gar nicht zu denken an die Spannungen zwischen China und Taiwan. Zudem werden Unternehmen vom technologischen Wandel und durch die Energiewende getrieben. Sie sehen sich einer Vielzahl an Herausforderungen gegenüber, die sie alle gleichzeitig zu bewältigen haben – nicht einfach in einem Wirtschaftssystem, das bisher Effizienz und Wachstum allem anderen übergeordnet hat.

Im Unternehmen konstant 100 Prozent Effizienz einzufordern, ist zu viel. Menschen brauchen Luft zum Atmen. Autos können auch nicht dauerhaft im roten Bereich fahren. **Dipl.-Oec. Steffen Hilser** plädiert daher für die Rückkehr zu einer gesunden Unternehmenskultur.

» liebich-partner.de/steffen-hilser

Im Rahmen der Globalisierung haben Unternehmen hochkomplexe Lieferketten aufgesetzt. Standorte wurden in immer weitere Best-Cost-Countries verlagert, mit dem Ziel, die Produktivität stets noch ein wenig zu optimieren. Die nun kollabierenden Beschaffungsmärkte führen nicht nur zu der paradoxen Situation, dass trotz voller Auftragsbücher die Lieferfähigkeit nicht mehr gewährleistet ist, weil Rohstoffe oder kritische Teile fehlen. Sie haben auch, wie mit Preissteigerungen und Inflation, Dominoeffekte ausgelöst, von denen wir nicht wissen, wo sie enden werden. Diese betreffen Unternehmen, Mitarbeitende, Gesellschaft und Politik gleichermaßen.

Jetzt wird deutlich, das vorrangige, teils in mehrfacher Hinsicht grenzenlose Effizienzstreben hat die Wirtschaft erfolgreich, aber eben auch verwundbar und fragil gemacht. Es ist an der Zeit, das oberste Handlungsprinzip zu überdenken. Die These: In disruptiven Zeiten macht Robustheit zukunftsfähiger als Effizienz. Robustheit bedeutet dabei mehr als Verwundungen zu überstehen. Ziel ist, aktiv die eigene Verwundbarkeit zu reduzieren. Nicht Durchhalten heißt die Devise, sondern entschlossene Veränderung.

Das Zurückholen von Fertigungstiefe erfordert kluge Innovation.

Die Blockbildung in Produktion und Beschaffungsmärkten ist ein erster Ansatzpunkt, über den Unternehmen in der globalen Wirtschaft die eigene Robustheit stärken können. Wenn sie statt weltweit verzweigter Lieferketten blockgebundene nutzen, lassen sich Abhängigkeiten reduzieren. Europa, Amerika und eventuell zweigeteilt Asien zeichnen sich als wesentliche Blöcke ab. In ihnen wird man zusammenrücken oder zusammenrücken müssen.

Das Problem: Die meist personalintensiven Produktionsbetriebe lassen sich nicht eins zu eins von internationalen Standorten nach Europa verlagern. Das Zurückholen von Fertigungstiefe erfordert kluge Innovation. Die Unternehmen stehen vor der Frage, ob sie fertigungstechnisch

weitermachen wie bisher oder ob es neue, effizientere Wege der Leistungserbringung gibt. Digitalisierung, Automatisierung und Robotik bieten Möglichkeiten dazu.

Es bedarf also weiterhin der Effizienz. Sie spielt, wie Produktivität, Wachstum und Liquidität, eine maßgebliche Rolle für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, dann allerdings nicht mehr als leitende Dimension. Unter dem Primat der Robustheit wird der ökonomische Aspekt zu einer notwendigen, aber nicht hinreichenden Bedingung für den Unternehmenserfolg. Das Gleiche gilt, mit dringlichem Blick auf die Energieversorgung, für die Nachhaltigkeit. Schaffen es Unternehmen, unabhängiger von der Einfuhr fossiler Energieträger zu werden, können sie an Robustheit gewinnen.

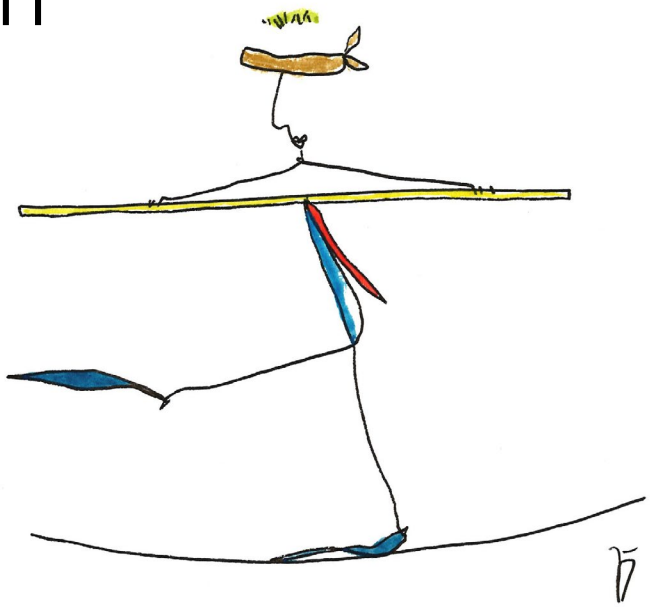
Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor einem echten Umbau.

Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor einem echten Umbau, der weder von heute auf morgen noch über Alleingänge zu schaffen ist. In den bevorstehenden, unruhigen Zeiten braucht es ehrliches, verantwortungsvolles Miteinander. Unternehmen und Mitarbeitende, Bürger, Medien und Politik, alle sind gefordert. Indem der Staat ausgleichende Funktion übernimmt, kann er sowohl Unternehmen als auch Bürgern die notwendige Luft und Zeit für die Transformation verschaffen. Eine radikale Entbürokratisierung würde zudem die auf vielen Ebenen vorhandene Leistungsbereitschaft und -fähigkeit freisetzen.

In den kommenden Jahren ist starke Führung gefragt. Sie erfordert Menschen, die situativ und undogmatisch entscheiden, die agil und pragmatisch handeln und, besonders wichtig, die ohne zu beschönigen Zuversicht vermitteln können. What's next? Es geht darum, miteinander ein neues Gleichgewicht zu finden.

SICH BEWUSST ENTSCHEIDEN

Den zweiten vor dem ersten **Schritt** zu gehen



Was man tut und wie man sich entscheidet, ist beeinflusst von der eigenen Historie, dem über die Jahre erlangten Wissen und den gesammelten Erfahrungen. Das kann je nach Situation ein Vorteil oder ein Nachteil sein und gilt für Menschen gleichermaßen wie für Unternehmen. Umso wichtiger ist es, sich vor einer Entscheidung bewusst zu machen, in welcher Situation man sich befindet.

Bei der Durchführung dieser Lagebeurteilung hilft in Organisationen das von Dave Snowden entwickelte Cynefine-Framework. Cynefine ist walisisch und bedeutet Herkunft, Lebensraum. Das aus dem Wissensmanagement kommende Modell findet seit der Jahrtausendwende auch in Unternehmen Anwendung.

Das Wichtigste ist laut **Norbert Albert, Dipl.-Soz.-Päd. (BA)**, dass Entscheider in Organisationen in jeder Situation handlungsfähig bleiben oder wieder handlungsfähig werden. Das Cynefine-Framework ist dabei eine gute Orientierungshilfe.

» liebich-partner.de/norbert-albert

Cynefine unterscheidet, je nachdem, inwieweit die Folgen von Entscheidungen absehbar sind, fünf Arten von Situationen und zeigt für vier davon passende Handlungsstrategien auf:

In einer „einfachen Situation" ist aus der Erfahrung klar, welche Ursachen, welche Wirkungen haben. Man kann etablierte Routinen und Best Practices nutzen. Die Strategie lautet also: Erkennen, Kategorisieren, Reagieren.

In „komplizierten Situationen" fehlt das Wissen über das Zusammenwirken verschiedener Kausalitäten. Bevor eine Entscheidung getroffen werden kann, muss die Lage durch Experten analysiert werden. Also: Erkennen, Analysieren, Reagieren.

Bei „komplexer Situation" lassen sich die Wirkzusammenhänge aufgrund der Vielzahl an Variablen nicht mehr im Voraus klären. Da hilft nur Ausprobieren. Es gilt, agil nach dem Prinzip Trial-and-Error vorzugehen. Also: Ausprobieren, Erkennen, Reagieren.

Im „chaotischen Umfeld" mit unbekannten Kausalketten – eine Situation wie beispielsweise zu Beginn der Coronapandemie – greift alles angesammelte Wissen nicht. Es läuft umgekehrt als gewohnt. Erst sind schnelles Handeln und das Gehen neuer Wege erforderlich, bevor man im Anschluss Entscheidungen treffen kann. Also: Handeln, Erkennen, Reagieren.

Die fünfte, die „unklare Situation" ist die riskanteste. Das Nichtwissen, ob und welche Kausalitäten bestehen, verleitet dazu, sich in die Komfortzone zurückzuziehen. Das birgt die Gefahr, einer womöglich chaotischen Situation mit einfachen Lösungen zu begegnen. In solchen Fällen wäre das Scheitern vorprogrammiert.