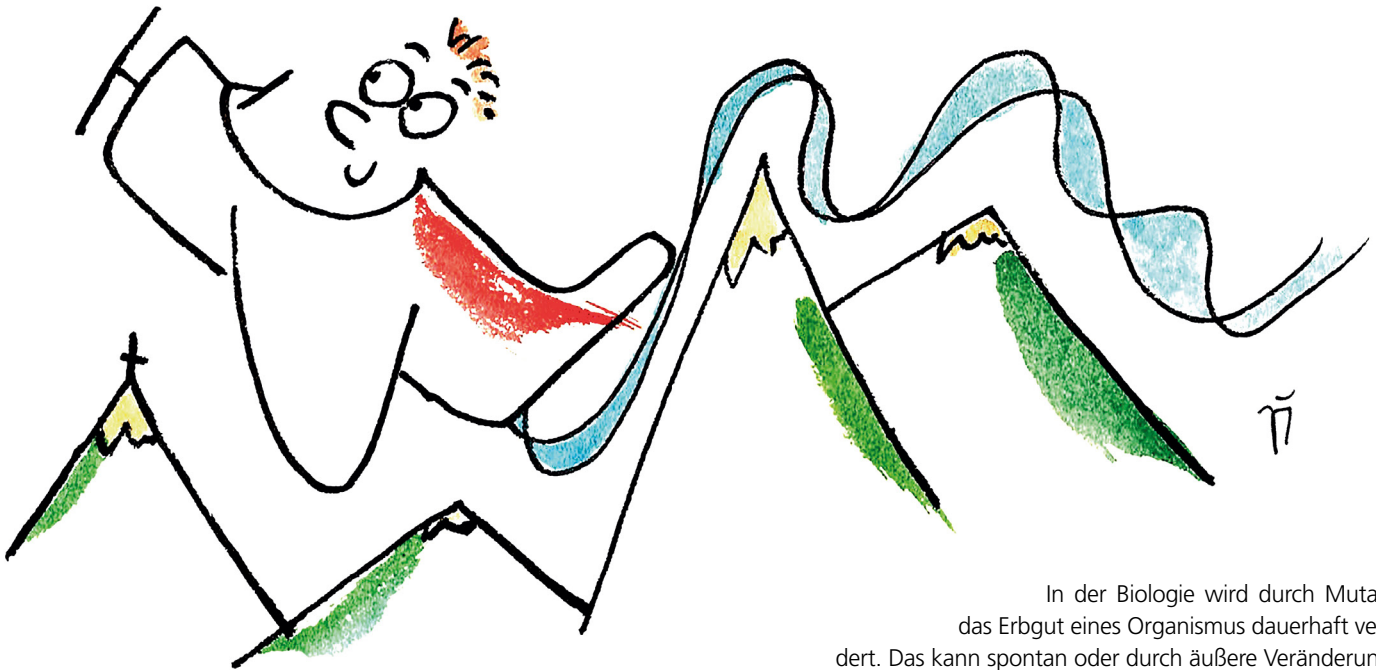


# Vom Umgang mit Unvorhergesehenem



**Ein mutierendes Virus beherrscht die Welt. Vieles, was niemand für möglich gehalten hätte, tritt ein. Die Coronapandemie verändert Wirtschaft, Gesellschaft und Leben. Was wir daraus lernen können, ist Demut: Wir haben nicht alles im Griff.**

In unserer Welt gibt es immer weniger Gewissheiten. Dass sie so ungewiss ist, war vor Corona allerdings den wenigsten klar. Das Virus SARS-CoV-2 verlängert Mutante für Mutante sein Treiben. Über Unvorhersehbares wird nicht mehr nur gesprochen, das Unvorhergesehene ist eingetreten – selbst im vergleichsweise gut organisierten Europa. Nun gilt es, mit den dynamischen Veränderungen, sowohl mit den pandemiebedingten als auch mit all denen, die noch kommen werden, bestmöglich umzugehen.

**Nichtstun ist die schlechteste Alternative.**

In der Biologie wird durch Mutation das Erbgut eines Organismus dauerhaft verändert. Das kann spontan oder durch äußere Veränderungen erfolgen. Mutation schafft Varianten, genetische Vielfalt und leistet damit einen Beitrag zur Biodiversität. Mutation entsteht aus dem inneren Drang, sich an veränderte Lebensbedingungen anzupassen, sich weiterzuentwickeln, besser zu werden. In diesem letztgenannten Sinn möchte dieser Beitrag den Begriff Mutation auf Unternehmen und Organisationen übertragen. Denn auch sie sind Organismen. In einem sich dynamisch verändernden Umfeld sind sie mehr oder weniger gezwungen, sich immer wieder mutig zu ändern und anzupassen.

Und Mut gehört schon dazu. Der Soziologe Dr. Peter Gross beschreibt in seinen Thesen zur Multioptionsgesellschaft\*, dass positive oder bedrohliche Veränderungen stets das Verlassen von Sicherheit zur Folge haben. Neue Sicherheit erlangt nur, wer sich entscheidet, also eine Wahl zwischen alternativen Möglichkeiten trifft. Diese Wahl ist wiederum mit der Risikanz der Fehlentscheidung verbunden, denn vorab weiß niemand, welche Alternative die richtige ist. Manche Unternehmensentscheider reagieren auf diesen Veränderungsdruck mit genialen Ideen, andere sind vor Angst wie gelähmt. Aber auch sie sollten schnellstmöglich ins

Handeln kommen, nach möglichen Anpassungswegen für das Unternehmen suchen, deren Risiken und Chancen abwägen und anschließend – objektive Sicherheit gibt es nicht – das tun, was sie für richtig halten. Nichtstun und darauf hoffen, dass alles wieder so wird wie früher, ist die schlechteste Alternative.



Auf die Frage, warum in einem Schweizer Bergdorf alle so vertrauensvoll zusammenhalten, sagte die dortige Pfarrerin: Wir wissen, wir haben nicht alles im Griff. Entsprechend antwortet **Wilfried Bantle, Dipl.-Kfm.** auf die Frage von Führungskräften, wie Veränderung in unsicheren Zeiten gehen soll: miteinander.

»[liebich-partner.de/wilfried-bantle](mailto:bantle@liebich-partner.de)«

Sind die Entscheidungen getroffen, darf man sich allerdings nicht lange in der neu erreichten Sicherheit wiegen. Die Umfelddynamik erlaubt kein Ausruhen mehr. Anzustreben ist vielmehr ein Gleichgewicht, das nicht statisch, sondern dynamisch ist, eines, in dem das Unternehmen durch reagibles Verschieben der Gewichte laufend eine neue Balance finden kann. Doch wie findet man sein dynamisches Gleichgewicht?

Unternehmen und Organisationen können sich nicht beliebig, sondern nur im Rahmen ihrer Möglichkeiten weiterentwickeln. Voraussetzung für reagibles Handeln ist folglich, sich seiner Mutationsmöglichkeiten bewusst zu werden – sowohl auf strategischer Ebene, z. B. Mutation von Geschäftsmodellen, als auch auf operativer Ebene, z. B. Mutation von Prozessen, Arbeit und Zusammenarbeit. Dass das Spektrum dabei meist größer ist, als man denkt, zeigen Entwicklungen wie die vom Plattenspieler zum Streamingdienst, vom Fernschreiber zum Mailprogramm, von der Straßenkarte zum Navigationsgerät. Nicht zuletzt hat die Pandemie uns vor Augen geführt, was in Unternehmen alles möglich ist, wenn es nicht mehr anders geht, von Mobile Working bis hin zu hybriden Vertriebsmodellen.

### Sind Sie gleicher oder anderer Meinung?

Wilfried Bantle freut sich auf den Dialog mit Ihnen. Einfach per E-Mail Kontakt aufnehmen: [bantle@liebich-partner.de](mailto:bantle@liebich-partner.de)

Neben diesem Erkennen der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten erfordert Unternehmensführung in dynamischen Zeiten Offenheit für Ungewissheit. Strategisch bedeutet das, Marktentwicklungen zu antizipieren, mit Hilfe intelligenter Szenariotechnik unter variablen Annahmen zu analysieren, einzuschätzen sowie

für alle wahrscheinlichen Entwicklungen Lösungen und Konsequenzen zu durchdenken. Über geeignete Unternehmenskennzahlen kann zudem ein Handlungsleitsystem konzipiert und installiert werden. Ebenso wichtig ist, Management und Belegschaft fit zu halten für Veränderung: durch die gelebte Kultur in der Organisation, durch Stärkung der und Vertrauen in die Fähigkeiten der Menschen im Unternehmen, durch proaktive Information und Kommunikation.

Das Unvorhersehbare tritt ein, ob wir wollen oder nicht. Sich dagegen zu stemmen, vernichtet Energie. Lieber den Schwung aufnehmen, kanalisieren, nach passenden Wegen der Weiterentwicklung suchen und diese gemeinsam beschreiten.