

Hans-Gerd Servatius

Erfolgreiche Krisenbewältigung mit anpassungs- und lernfähigen Managementsystemen*

Die Krise zwingt die Unternehmen, ihre Strategien und operativen Planungen an das veränderte Umfeld anzupassen. Wir erläutern aktuelle Fragestellungen der Praxis zur Krisenbewältigung, die eine Bewährungsprobe für die Managementsysteme darstellt. Angesichts der globalen Vernetztheit der Probleme reichen traditionelle Handlungsmuster häufig nicht aus. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter müssen neue Fähigkeiten erwerben, um die Fitness ihrer Organisation zu steigern. Personal-Scorecards helfen bei der Synchronisation von Strategieanpassung und Kompetenzentwicklung. Verlierer in diesem Evolutionsprozess werden die Unternehmen sein, deren Managementsysteme den gestiegenen Herausforderungen nicht gewachsen sind.

Keywords

Strategy execution, crisis, crisis handling, management systems, organizational learning, adaptability, fitness, workforce scorecards

Stichworte

Strategieumsetzung, Krise, Krisenbewältigung, Managementsysteme, Organisatorisches Lernen, Anpassungsfähigkeit, Fitness, Personal-Scorecards

1. Strategieumsetzung – auch in der Krise wichtig

Eine aktuelle Studie des Conference Boards kommt zu dem Ergebnis, dass das Thema Strategieumsetzung auch in der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise höchste Priorität hat. Gegenüber den Vormonaten deutlich zugenommen haben jedoch die Bedeutung einer schnellen, flexiblen Anpassung an das veränderte Umfeld und die Bewältigung von finanziellen Risiken [1].

In ihrem neuen Buch „The Execution Premium“ beschreiben Robert Kaplan und David Norton, wie erfolgreiche Organisationen das strategische und das operative Management in einem Strategiekreislauf verbinden und so eine „Umsetzungsprämie“ erzielen [2]. Am Anfang steht dabei die Entwicklung oder Entstehung von Strategien auf der Grundlage eines Leitbilds und einer Vision. Die Strategien werden mit Strategiekarten und Balanced Scorecards in Ziele, Themen, Messgrößen und Initiativen übersetzt. In der nächsten Phase erfolgen die gemeinsame strategische Ausrichtung der Organisationseinheiten und die Kommunikation an die Mitarbeiter. Ein solches Alignment bildet den Ausgangspunkt für eine Optimierung der strategisch wesentlichen Geschäftsprozesse. Das neue Konzept des Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) ermöglicht eine verbesserte operative Planung und Budgetierung [3].

Aus dieser integrierten Planung ergeben sich die strategischen Initiativen und operativen Maßnahmen, die es mit Hilfe eines leistungsfähigen Programm-Managements zu realisieren gilt. Dessen Erfolg wird in getrennten strategischen und operativen Lagebesprechungen kontrolliert, die auch das Ziel haben, Lernprozesse zu fördern. Ausgehend von neuen internen und externen Entwicklungen kann es dann von Zeit zu Zeit notwendig sein, die Strategien und operativen Planungen anzupassen.

In vielen Organisationen weist dieser Strategiekreislauf typische Schwachstellen auf, wie z.B. eine fehlende Koordination von strategischen Initiativen oder eine zu geringe Flexibilität bei Veränderungen im Umfeld. Von derartigen Schwachstellen geht die Gefahr aus, Wert zu vernichten und die Zukunft des Unternehmens zu gefährden. Es ist daher wichtig, die verschiedenen Phasen dieses Kreislaufs und seine Akteure zu koordinieren. Erfolgreiche Unternehmen haben hierfür ein Strategiebüro eingerichtet. In der gegenwärtigen Krise steht eine solche Koordinationseinheit vor neuen Herausforderungen.

2. Die Krise als Bewährungsprobe für die Managementsysteme

Der Begriff Krise bezeichnet allgemein eine schwierige Situation, die aus der Wechselwirkung und gegenseitigen Verstärkung von Risiken entstanden ist. Eine solche Krisensituation führt zu einem verstärkten Handlungsdruck. Die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise, die als US-Immobilienkrise begonnen hat und sich in relativ kurzer Zeit über eine globale Bankenkrise zu einer weltweiten Krise der Realwirtschaft entwickelt hat, markiert eine neue Dimension der Kumulation von Risiken. Eindrucksvoll belegt dieser Domino-Effekt, wie aus vermeintlich begrenzten Problemen eine Krise von globalem Ausmaß werden kann. Der SAP-Chef Henning Kagermann glaubt nicht, dass es ausreicht, auf frühere Krisen zu schauen, um daraus bestimmte Handlungsmuster abzuleiten. Diese Krise sei anders, weil zum einen die Globalisierung und zum anderen die Vernetzung ein neues Niveau erreicht hätten [4].

Bereits heute stellt sich die Frage, wie eine „Unternehmensführung danach“ aussehen könnte. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird Fremdkapital teurer werden. In der Vergangenheit war es viel zu billig, was zu einer gigantischen Fehlsteuerung von Ressourcen geführt hat. Für hochverschuldete Unternehmen, die zur Erwirtschaftung von Cash Flow verdammt sind und die ihre bilanziellen Reserven auf ein Minimum heruntergefahren haben, kann in dieser Situation jeder weitere Umsatzeinbruch das Ende bedeuten.

Einige Firmen, wie z.B. Dow Chemical und Rio Tinto, nutzen die Krise allerdings auch für Sanierungsprogramme, die ohnehin fällig gewesen wären. Obwohl diese Krise für Unternehmen der Realwirtschaft überwiegend durch Einflüsse von außen verursacht wurde, also exogenen Charakter hat, sollte man daher genauer hinsehen, wenn Manager harte Schnitte verkünden [5].

In jedem Fall zeigt sich gegenwärtig, wie leistungsfähig die Managementsysteme sind. Ein solches komplexes soziales System [6] besteht aus den folgenden vier Komponenten, die zusammenwirken:

1. dem Verhalten der Führungskräfte, z.B. einem situativ angemessenen Führungsstil
2. den Managementprozessen, z.B. der Budgetierung
3. den Managementinhalten, z.B. strategischen Entscheidungen oder operativen Ergebnissen sowie
4. den unterstützenden Informations- und Kommunikationstechnologien, z.B. der eingesetzten Enterprise Performance Management (EPM-) Software.

Die Grundlage dieser Bausteine bilden unterschiedliche Konzepte und Methoden, wie z.B. das Risikomanagement. Diese Konzepte sind sorgfältig aufeinander abzustimmen.

Je nach Situation können verschiedene Managementsubsysteme eine unterschiedliche Relevanz haben. Wichtige Managementsubsysteme sind z.B. (Abbildung 1):

- das Innovationsmanagement
- die Entwicklung und die Umsetzung von Strategien
- das operative Management und die Organisationsgestaltung sowie
- die Krisenprävention und –bewältigung.

Eine große Gefahr in der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise ist, dass globale ökologische und soziale Probleme, wie die drohende Klimakatastrophe und die Armutsbekämpfung, wieder in den Hintergrund treten. Daher darf eine wirkliche Krisenbewältigung das Thema Nachhaltigkeit (Sustainability) nicht ausklammern, sondern muss es im Gegenteil mit noch größerem Nachdruck verfolgen als in der Vergangenheit [7].

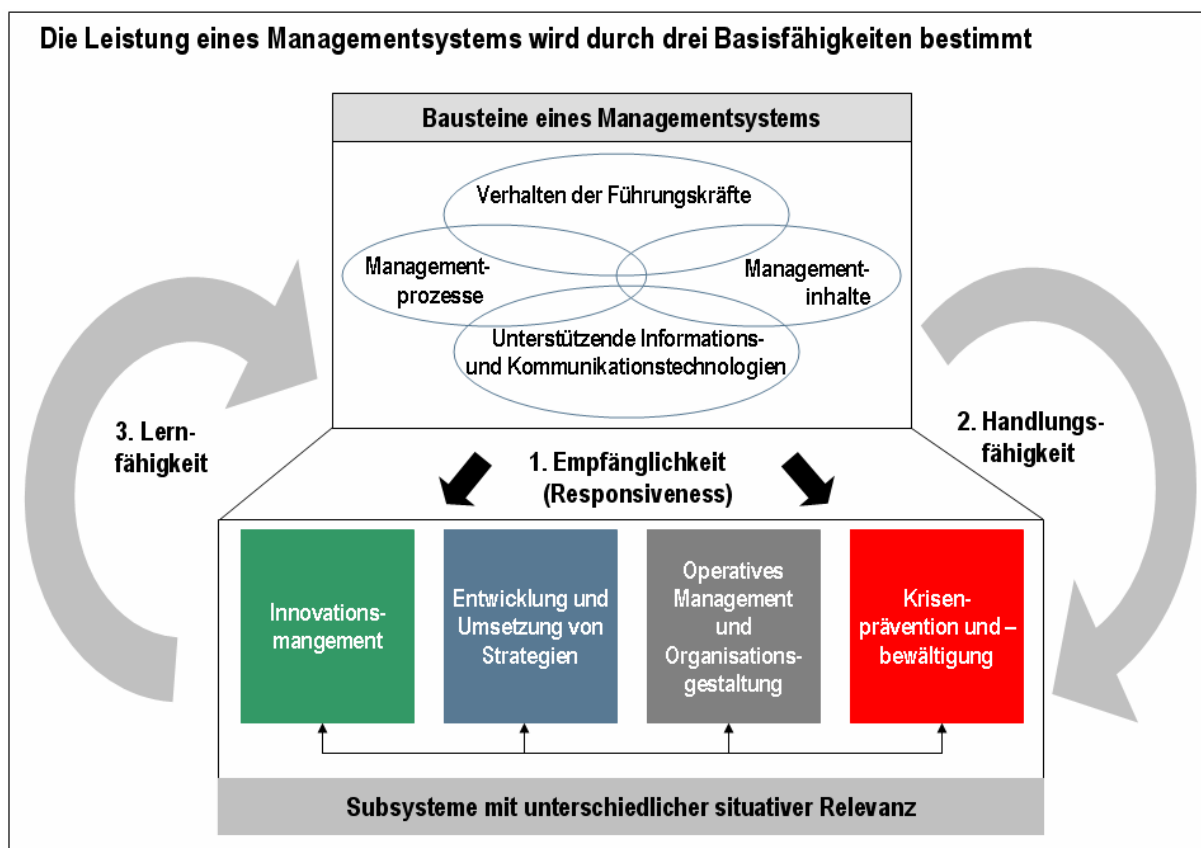


Abb. 1: Bausteine eines Managementsystems, Subsysteme und Basisfähigkeiten

Die Managementsubsysteme können ein unterschiedliches Leistungsniveau aufweisen, woraus sich Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten und –notwendigkeiten ergeben. Dabei wird die Leistung eines Managementsystems und seiner Subsysteme durch Basisfähigkeiten geprägt. Hierzu zählen [8]:

- Empfänglichkeit (Responsiveness) für die relevanten internen und externen Einflussfaktoren

- Handlungsfähigkeit, die es ermöglicht, dass die richtigen Entscheidungen getroffen und Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden, sowie
- Lernfähigkeit, der gerade in der Krise eine besondere Bedeutung zukommt.

Diese Basisfähigkeiten können sich ebenfalls wechselseitig verstärken aber auch vermindern.

Die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise erfordert in vielen Unternehmen eine grundlegende Anpassung der operativen Planungen und Strategien, also der letzten Phase des oben skizzierten Strategiekreislaufs. Der Übergang von einem „geordneten“ Prozess mit zeitlich klar abgegrenzten Phasen zu einer erfolgreichen Krisenbewältigung macht eine parallele Problemlösung erforderlich, bei der verschiedene Aufgabenfelder gleichzeitig zu bearbeiten sind. Wir haben beschrieben, dass ein solches Real-Time-Business mit vernetzten Managementprozessen bereits in „normalen Zeiten“ für viele Unternehmen eine große Herausforderung darstellt [9].

3. Aktuelle Fragestellungen der Praxis zur Krisenbewältigung

Auch in dieser Krise sind flexibles Handeln und ein koordiniertes Vorgehen von entscheidender Bedeutung. In unseren Beratungsprojekten werden wir zurzeit mit einer Reihe typischer Fragestellungen konfrontiert. Diese lassen sich den in Abbildung 2 dargestellten vernetzten Aufgabenfeldern zuordnen.



Abb. 2: Aufgabenfelder bei der Krisenbewältigung

Die Unternehmen fragen sich zunächst, wie sich die verschiedenen Risiken, die sie bedrohen, wechselseitig verstärken können und welche Auswirkungen das auf ihre Finanz- und Ertragslage hat. Nicht nur die Banken stehen vor der Herausforderung, ihr Risikomanagement weiter zu entwickeln. Ein erstes wichtiges Aufgabenfeld ist daher die Analyse der Wechselwirkungen zwischen den relevanten Risiken mit Hilfe von Szenarien. Unternehmen, wie Heraeus, BASF und Evonik arbeiten bereits seit längerer Zeit mit Szenariomodellen zur Simulation komplexer Wechselwirkungen. Sie setzen dabei neue, stärker intuitiv anwendbare Softwarelösungen ein, die zum Teil auf der in den sechziger Jahren entstandenen und von Peter Senge weiterentwickelten System-Dynamics-Methode basieren [10]. Maßnahmen zur Krisenbewältigung sollten auch Worst-Case-Szenarien, wie einen starken und dauerhaften Umsatzeinbruch verbunden mit drastischen Liquiditätsengpässen, berücksichtigen. Die Neuroökonomie steht bei der Beantwortung der Frage, wie unser Gehirn Risikoabschätzungen vornimmt, erst am Anfang. Risikomodelle sind daher lediglich ein erster Schritt in Richtung auf eine verbesserte persönliche und organisatorische Lernfähigkeit.

Bekannte Fälle, wie die zur Diskussion stehende Bürgschaft für Opel [11] oder die nach Fehlspekulationen auf fallende VW-Kurse entstandenen Probleme der Merckle-Gruppe [12], bilden lediglich die Spitze des Eisbergs einer Vielzahl von Liquiditätsengpässen, mit denen Großunternehmen, vor allem aber auch Mittelständler und Private-Equity-Gesellschaften, zu kämpfen haben. Die Sicherung von ausreichender Liquidität ist also ein zweites Aufgabenfeld von existenzieller Bedeutung. Eine Creditreform-Umfrage von Ende November 2008 kommt zu dem Ergebnis, dass seit Herbst 2007 für ein Drittel der 4000 befragten Unternehmen der Zugang zu Finanzmitteln schwierig oder deutlich schwieriger geworden ist [13]. Die Unternehmen müssen sich fragen, ob sie z.B. kurzfristig Reserven bei den Lagerbeständen oder im Forderungsmanagement ausschöpfen können. Abzuwarten bleibt, ob die staatlichen Rettungsschirme für Banken tatsächlich zu einer Normalisierung der Kreditvergabe führen werden. Industrievertreter fordern, das Geld aus dem 480 Milliarden Euro schweren Rettungspaket an die Realwirtschaft weiterzugeben [14].

Die Krise hat nach dem Finanzsektor nahezu alle Branchen der Realwirtschaft erreicht. Auch hier gibt es vielfältige Domino-Effekte, die z.B. von den Automobilherstellern über deren Zulieferer und Rohstofflieferanten zu den Logistikdienstleistern laufen. Für diese Unternehmen stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß sie ihre Umsatz- und Gewinnprognosen nach unten korrigieren und entsprechende Maßnahmen zur Kostensenkung anstoßen müssen. Auf der Agenda oben stehen gegenwärtig Sofortmaßnahmen, die schnelle Einsparungen ermöglichen. Hierzu zählen:

- eine Verschlankeung der Organisation und der Abbau von Mitarbeitern
- die Senkung von Sachkosten und eine Flexibilisierung von Personalkosten
- der Abbau von Verwaltungs- und Gemeinkosten sowie
- die Realisierung von Einsparpotenzialen im Einkauf.

Harte Einschnitte, wie die Schließung von Standorten oder der Verkauf von Geschäftsteilen, stehen zur Zeit noch am Ende des Maßnahmen-Katalogs.

Eine realitätsnahe Umsatzplanung und eine flexible Anpassung von Kosten und Preisen werden in dieser Situation zu einer schwer lösbaren Aufgabe. So hat der CFO von ThyssenKrupp Ulrich Middelmann das Controlling intensiviert und lässt Kennzahlen in wesentlich kürzeren Abständen überprüfen, um böse Überraschungen zu vermeiden [15]. Es stellt sich die Frage, welche Werkzeuge die operativen Planungsprozesse wirksam unterstützen können. Hilfreich ist in jedem Fall eine stärkere

Modellbasierung der Planung, die von den wichtigen Umsatz- und Kostentreibern ausgeht und diese in dynamischen Modellen integriert.

Derartige Modelle müssen auch berücksichtigen, dass am Jahresende in vielen Unternehmen erhebliche Abschreibungen auf das Vorratsvermögen anfallen. So haben die produzierenden Dax- und MDax-Unternehmen im letzten Quartal 2008 ein Vorratsvermögen von 135 Milliarden Euro in ihren Büchern stehen [16]. Die Rezession kann nun eine Neubewertung nötig machen.

Nach der Anpassung der operativen Planung stellt sich für die Unternehmen die Frage, welche der Strategien neu durchdacht werden müssen und wie viele Mittel noch für wichtige strategische Initiativen zur Verfügung stehen. Eine Überarbeitung der geplanten Strategien und Initiativen erfordert Augenmaß [17]. Einige Unternehmen verschieben zunächst einmal Akquisitionen und große Investitionsprojekte. Gefährlich kann es jedoch sein, wenn jetzt F&E-Ausgaben drastisch gekürzt oder wichtige Mitarbeiter entlassen werden. Unternehmen, die so handeln, laufen Gefahr, geschwächt aus der Krise hervorzugehen. Erfolgreiche Unternehmen setzen in dieser Situation Strategiekarten und Balanced Scorecards nicht als starre Planungstools ein, sondern als Hilfsmittel für dynamische Lernprozesse und ein flexibles Programm-Management.

Aus der Finanz- und Wirtschaftskrise ist inzwischen längst eine Vertrauenskrise geworden, in der sich z.B. für Banken die Frage stellt, wie verloren gegangenes Vertrauen zurückgewonnen werden kann. Der verstorbene Soziologe Niklas Luhmann sprach von Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion von sozialer Komplexität. Um Vertrauensverluste auszugleichen, muss man mehr tun als das, wozu man verpflichtet ist. Die Vertrauensforschung umschreibt dies mit dem sperrigen Begriff Supererogation [18]. Gezielte Maßnahmen gegen eine Erosion des Vertrauens von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern müssen daher glaubwürdig vermitteln, dass hiermit nachhaltige Wirkungen erzielt werden. Gerade in Krisenzeiten versagt jedoch die Unternehmenskommunikation häufig. Die Manager sollten den Mitarbeitern ehrlich sagen, mit was sie rechnen müssen und sich dafür einsetzen, Arbeitsplätze zu retten. Gelingt dies, kann das Unternehmen sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Nach der M&A-Welle der vergangenen Jahre hat sich in den Bilanzen der 127 größten deutschen Konzerne ein Goodwill von 175 Milliarden Euro angesammelt [19]. Entwickeln sich die Zukäufe in der Krise nicht wie erwartet, drohen hohe Abschreibungen. Umgekehrt haben einige Unternehmen die Krise als Chance genutzt, um Akquisitionen zu realisieren. So erwarb BASF den Schweizer Feinchemiehersteller Ciba, nachdem dessen Aktie aufgrund von Abschreibungen auf Goodwill abgestürzt war. Aber nicht nur gute Deals lassen sich in der Krise machen. Auch die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern gestaltet sich wieder leichter. Insgesamt stellt sich daher die Frage, welche spezifischen Chancen die Krise für das Unternehmen bietet. Bosch z.B. setzt neben überlegtem Krisenmanagement konsequent auf Innovationen und baut sein Engagement rund um regenerative Energien aus. Der Fokus liegt auf energieeffizienten und umweltschonenden Lösungen [20]. Im Rahmen eines offenen Innovationsmanagements wird dabei die Mitwirkung von Kunden und Partnerunternehmen in globalen Netzwerken immer wichtiger. Bei diesen interaktiven Marketing- und Innovationsformen haben Web 2.0 -Technologien eine Enablerfunktion [21].

Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld ist die Gestaltung stärker langfristig orientierter Anreizsysteme. Anstelle kurzfristiger, nur an Rendite und Börsenkursen ausgerichteten Anreizen sollten nachhaltiges Handeln und risikoorientierte Indikatoren größeren Einfluss auf das Einkommen der Führungskräfte haben. Dabei stellt sich allerdings die Frage, mit welchen Leistungsmessgrößen die Performance bewertet werden soll. Die Krise hat deutlich gemacht, wie wichtig Vergütungssysteme als

Steuerungsinstrument sind und welche fatalen Folgen von falschen Anreizen ausgehen können. Insofern wundert es nicht, dass die Deutsche Schutzvereinigung Wertpapierbesitz und die Corporate-Governance-Kommission das Thema Managementgehälter auf ihre Tagesordnungen gesetzt haben [22]. Die eigentliche Herausforderung liegt aber wie häufig in der konkreten Ausgestaltung der Systeme.

In der Krise stellt sich die Frage, wie das Unternehmen die erforderlichen Aktivitäten koordinieren soll. Bereits in früheren Krisensituationen hat sich die Einrichtung einer Task Force bewährt, die das Führungsgremium bei der Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen unterstützt. Eine solche „flexible Eingreiftruppe“ kann z.B. aus dem Strategiebüro entstehen oder zur Krisenbewältigung neu gebildet werden. Entscheidend ist, dass die Einheit über die Kompetenzen verfügt, um die notwendigen organisatorischen Entwicklungsprozesse anzustoßen.

4. Mögliche Handlungsmuster

Die Krisenprävention und –bewältigung erfordern ein leistungsfähiges Change Management [23]. Eine Systematik der Handlungsmuster geht von möglichen Formen des Wandels und Vorgehensweisen aus. Hinsichtlich der Formen des Wandels unterscheiden wir zwischen einer Transformation, bei der eine umfassende Veränderung der gesamten Organisation angestrebt wird und einem evolutionären Wandel, bei dem die Lösung von Problemen schrittweise erfolgt. Die Vorgehensweise kann reaktiv oder proaktiv sein. Je nach Ausprägung dieser Kriterien ergeben sich die Grundmuster der Restrukturierung, des Bombenwurfs, der Adaption und der Prävention (Abbildung 3).

Bei einer Restrukturierung reagiert das Management erst, wenn sich die Kennzahlen bereits deutlich verschlechtert haben und die Krise schon ein erhebliches Ausmaß erreicht hat. Mögliche Ursachen eines solchen Verhaltens sind eine Fehleinschätzung der Situation oder Erstarrungstendenzen. Das Ergebnis sind tief greifende Veränderungen, die in der Regel den Ausgangspunkt für weiteren Widerstand bilden.

Beim Bombenwurf erfolgt der Wandel ebenfalls in Form einer Transformation. Er ist jedoch proaktiv, z.B. wenn neue Gesellschafter eine grundlegende Reorganisation anordnen, um die Leistung des Unternehmens zu steigern. Den Private-Equity-Gesellschaften wird häufig der Vorwurf gemacht, nach diesem Muster zu handeln und die Interessen der Mitarbeiter zu ignorieren.

Ein drittes Muster, die Adaption, ist evolutionär, gleichzeitig aber reaktiv. Veränderungen erfolgen erst, wenn neue Entwicklungen dies notwendig erscheinen lassen. Man vermeidet allerdings einen umfassenden Ansatz. Hinter diesem Muster steckt meist ein vorsichtig tastendes Management. In turbulenten Umfeldern gleicht dieser Ansatz einem Reisenden, der „auf Sicht fährt“ und seinen Kurs immer wieder den neuen Gegebenheiten anpasst.

Ein weiteres Muster ist die Prävention. Sie antizipiert Probleme oder nutzt Chancen frühzeitig, realisiert notwendige Veränderungen mit Augenmaß und lässt den Mitarbeitern Zeit sich anzupassen. Die Prävention erfordert von der Organisation die Fähigkeit zur Selbstentwicklung. Entscheidend sind dabei die Prozesse eines reflexiven Lernens und rechtzeitigen Handelns. Die Vorteile sind weniger Widerstand und geringere Kosten.

Zwischen diesen Grundmustern ist die Improvisation angesiedelt. Im Management hat Improvisation ein schlechtes Image. Während man in der Musik und im Sport durchaus von „Improvisationskunst“ spricht,

die auf Können basiert, verwechseln Manager Improvisation gerne mit institutionalisierter Nachlässigkeit. Dabei bedeutet das Lateinische „im proviso“ eigentlich vorhersehen, und im Italienischen der Renaissance steht „improvviso“ für schnell und überraschend. Im Englischen heißt „to improve“ immerhin verbessern. Wikipedia definiert Improvisation dann auch als spontanen und praktischen Gebrauch von Kreativität zur Lösung von auftretenden Problemen [24]. Das kann in der Krise eigentlich nicht schaden, weil man ständig mit Überraschungen rechnen muss, die nicht planbar sind. Gute Improvisation braucht allerdings einen klar definierten Rahmen und Intuition für das, was als nächstes geschieht. Insofern steht Improvisation in der Mitte zwischen den vier anderen Handlungsmustern.

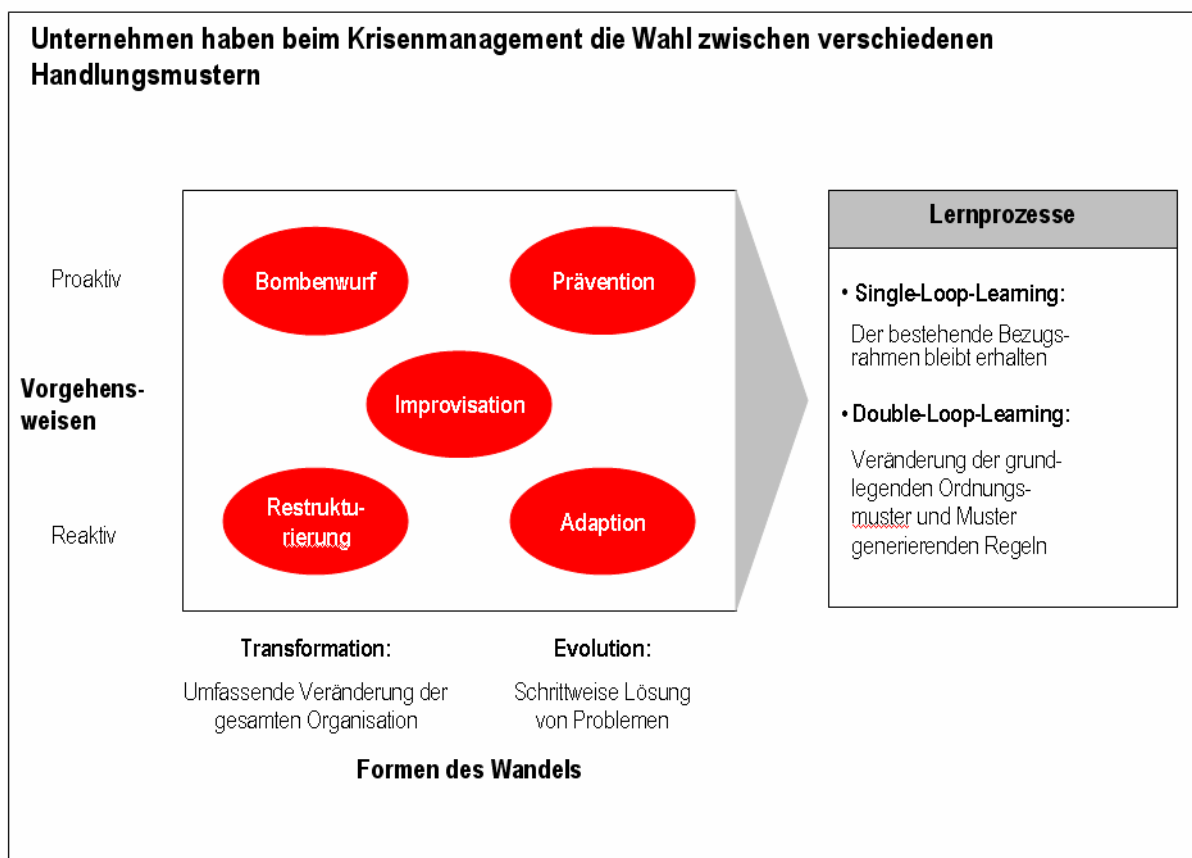


Abb. 3: Formen des Wandels, Vorgehensweise und Lernprozesse

Die gegenwärtige Krise kam für die meisten Unternehmen der Realwirtschaft so überraschend, dass eine echte Prävention nicht möglich war. Eine zentrale Frage für die Zukunft ist daher, wie Unternehmen ihre Krisenprävention verbessern können [25].

Je nach Ausmaß der Probleme haben Unternehmen somit im Moment die Wahl zwischen den Handlungsmustern Restrukturierung, Adaption und Improvisation.

Bei allen diesen Mustern laufen in der Regel Lernprozesse ab. Es ist wichtig, zwischen einem Single-Loop-Learning und einem Double-Loop-Learning zu unterscheiden [26]. Während beim Single-Loop-Learning der bestehende Bezugsrahmen erhalten bleibt, kommt es beim Double-Loop-Learning zu einem Wandel zweiter Ordnung, der die grundlegenden Ordnungsmuster und Muster generierenden

Regeln verändert. Die Organisation erreicht so ein höheres Lernniveau, und der Wandel ist tiefer gehend.

Wenn die These stimmt, dass diese Krise anders ist als vorherige, so stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, die richtige Mischung und zeitliche Abfolge aus einem Single-Loop-Learning und einem Double-Loop-Learning zu finden. Das heißt, sie müssen einerseits bewährte Handlungsmuster anwenden, z.B. die Liquidität sichern und Kosten anpassen, um kurzfristig zu überleben, andererseits aber auch neue Handlungsmuster erproben, um einen nachhaltigen Erfolg zu erreichen. Zu diesen neuen Handlungsmustern gehört neben einer verbesserten Krisenprävention und einer krisensicheren Finanzierung vor allem die Fähigkeit zur Entwicklung von organisatorischer Fitness und Widerstandskraft im Umgang mit Krisen von bislang unbekanntem Ausmaß. Von entscheidender Bedeutung hierbei ist die Anpassungs- und Lernfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter.

5. Förderung der Anpassungs- und Lernfähigkeit mit Personal-Scorecards

Wirtschaftliche Krisen sind durch eine erhöhte Komplexität und Dynamik des Umfelds gekennzeichnet. In einer solchen turbulenten Situation reichen die traditionelle strategische Planung und operative Exzellenz häufig nicht aus. Um die Krise erfolgreich zu bewältigen, bedarf es einer besonderen Anpassungs- und Lernfähigkeit der Organisation. In der Komplexitätstheorie verwendet man hierfür den Begriff Fitness und meint damit die Fähigkeit, mittels eines Such- und Optimierungsprozesses geeignete Evolutionspfade zu beschreiten [27].

In Analogie zum Sport beschreiben wir die Fitness einer Organisation durch die vier Komponenten Kraft, Ausdauer, Beweglichkeit und Schnelligkeit. Die Kraft-Komponente umfasst z.B. Finanzkraft und Widerstandskraft. Ausdauer beinhaltet Zähigkeit und Durchhaltevermögen. Unter Beweglichkeit kann man die Eigenschaften Flexibilität und Kreativität subsumieren. Und die Komponente Schnelligkeit kennzeichnet die Geschwindigkeit, mit der die Organisation Entscheidungen trifft und umsetzt.

Anhand der Ausprägung dieser Komponenten lässt sich das Fitness-Profil eines Unternehmens darstellen. Ein solches Profil gibt Aufschluss über die Anpassungs- und Lernfähigkeit der Organisation (Abbildung 4). Den Ausgangspunkt für ein Fitnessprogramm zur Krisenbewältigung bildet daher ein Fitness-Check, aus dem gezielte Maßnahmen zur Leistungssteigerung abzuleiten sind.

Mit diesem Verständnis von Fitness verwandt sind die Begriffe Resilience im Sinne von Spannkraft oder Elastizität [28] und Agility im Sinne von Flinkheit und Behendigkeit [29]. Beide Begriffe erfassen allerdings nur Teilaspekte einer umfassenden Fitness, wie sie zur Krisenbewältigung erforderlich ist.

Dass organisatorische Fitness ein Mehrkampf ist, zeigt das Beispiel des Automobilzulieferers Schaeffler. Während vor kurzem noch dessen clevere Beweglichkeit bei der geplanten Conti-Übernahme gefeiert wurde, muss sich der Conti-Aufsichtsrat nun mit der hohen Verschuldung sowohl von Schaeffler als auch von Conti auseinandersetzen. Im Zuge der einbrechenden Autokonjunktur könnte die fehlende Finanzkraft zum Problem werden [30].

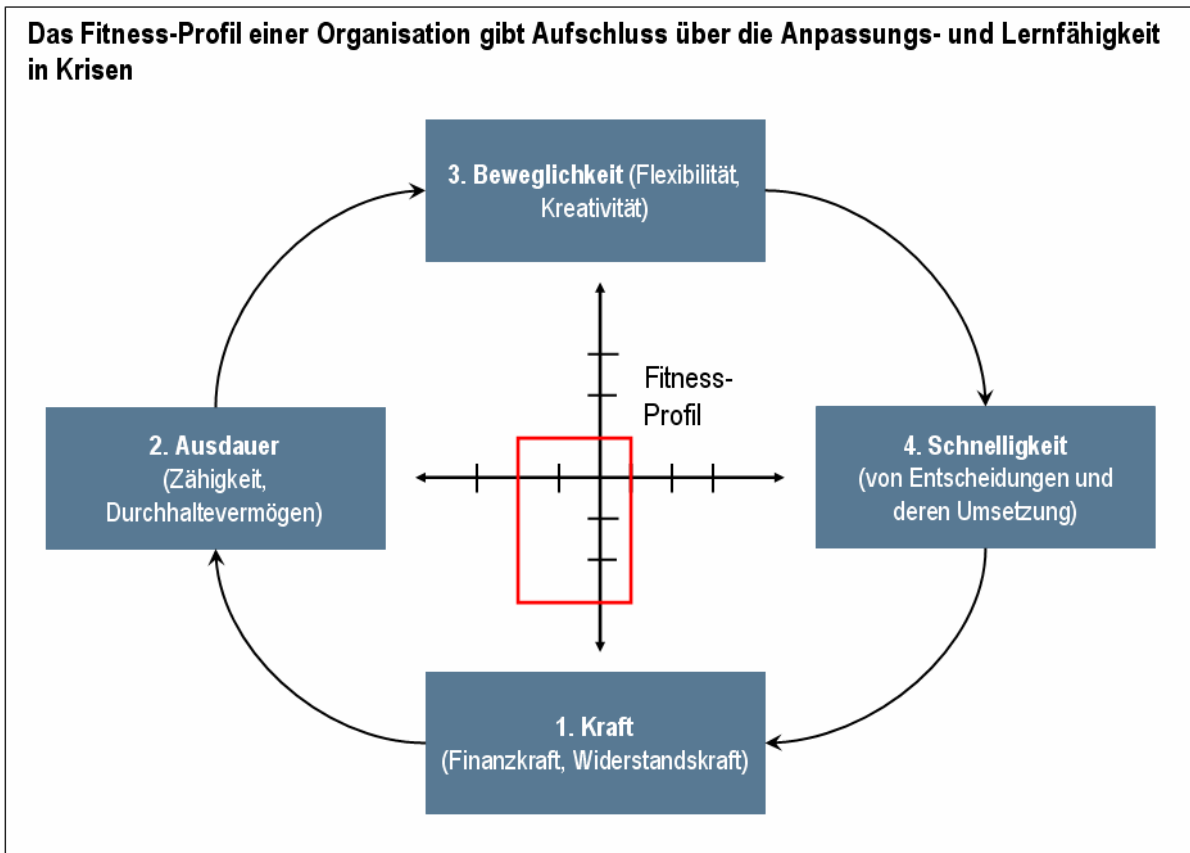


Abb. 4: Fitness-Komponenten einer Organisation

Die Schwierigkeit bei der Gestaltung anpassungs- und lernfähiger Managementsysteme besteht darin, dass bei diesen Systemen menschliche Denk- und Verhaltensweisen, die Managementinhalte erzeugen, in schlecht strukturierten, teilweise durch Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützten Prozessen zusammenwirken. Eine flexible Planung sollte also z.B. durch eine flexible Software unterstützt werden, und zur Entwicklung von Szenarien braucht man geeignete Modellierungstools, die in eine Performance Management Solution einzubetten sind. Die Herausforderung für die Software-Anbieter liegt in der Entwicklung anwenderfreundlicher Produkte zur Unterstützung eines solchen Performance Managements der dritten Generation [31].

In dieser Situation ergeben sich auch für die Personalführung spezifische Aufgaben. Die Basis bildet ein leistungsfähiger Strategiekreislauf, der das strategische und das operative Management verbindet. Balanced Scorecards helfen bei der Strategieumsetzung. In Krisenzeiten passt das Unternehmen die in Strategiekarten dargestellten strategischen Ziele an das veränderte Umfeld an.

Dabei kommt es entscheidend auf den Erfolgsbeitrag des Personals an. Dieser Erfolgsbeitrag bildet zusammen mit den Kategorien Führungs- und Mitarbeiterverhalten, Kompetenzen sowie Grundhaltungen und Kultur den Rahmen für Personal-Scorecards, die ebenfalls an die Krisensituation angepasst werden.

Der Personalbereich leistet seinen Beitrag zur Wertsteigerung bzw. Werterhaltung des Unternehmens, indem er gemeinsam mit dem Linienmanagement als internem Kunden und externen Partner

maßgeschneiderte Dienstleistungen zur Krisenbewältigung liefert. Die Erfolgsmessung des Personalbereichs erfolgt ebenfalls mit Scorecards.

Eine Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen, die Scorecard für das Personal und die Scorecard für den Personalbereich sollten also in schlüssiger Art und Weise miteinander verbunden sein [32]. Durch eine solche Verknüpfung (Alignment) wird sichergestellt, dass in der Krise die notwendige Anpassung von Unternehmenszielen, Zielen für das Personal und Zielen für den Personalbereich erfolgt. Firmen wie Sears, Cardinal Health und Lego, die bereits in „normalen“ Zeiten mit dem Aufbau eines solchen Systems begonnen haben, fällt es natürlich leichter, in der Krise die zusätzlichen Lerneffekte zu realisieren (Abbildung 5).

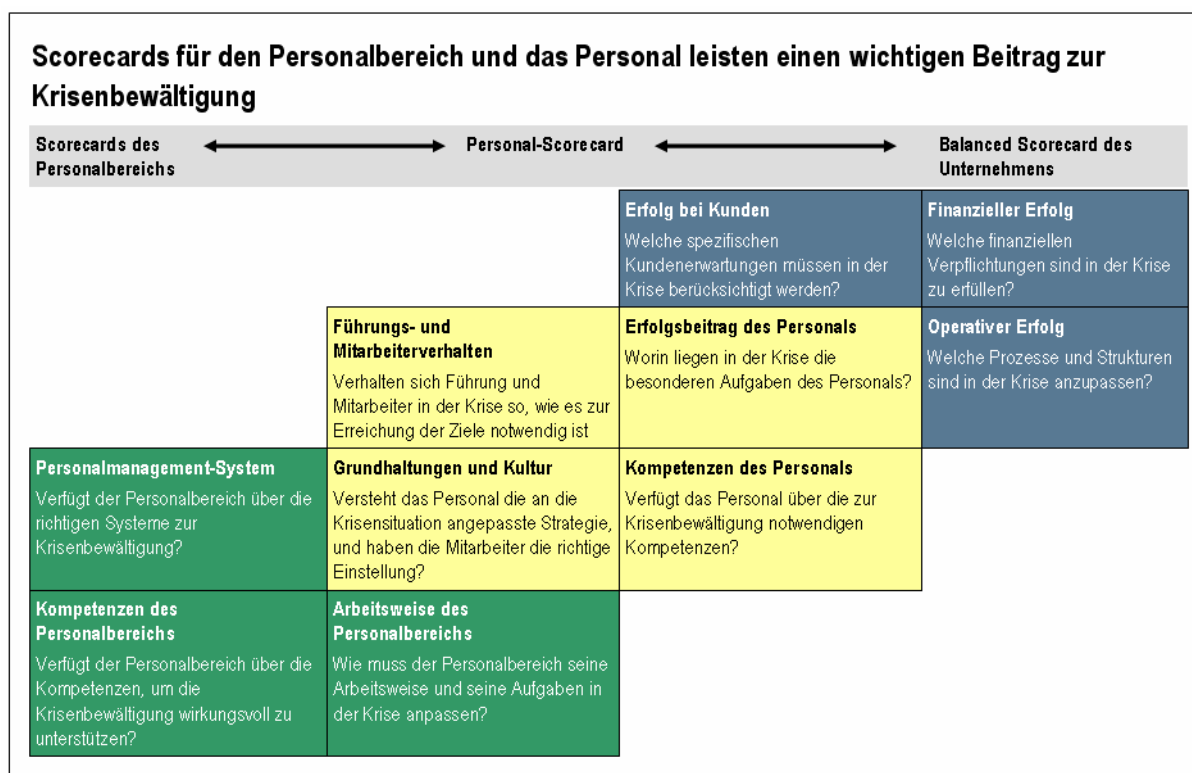


Abb. 5: Alignment von Scorecards

In diesen Scorecards für das Personal und den Personalbereich kann eine Vielzahl von Leistungsmessgrößen verwendet werden [33]. Daher liegen die Herausforderungen vor allem darin,

- sich auf eine überschaubare Anzahl Messgrößen zu beschränken, die die Mitarbeiter verstehen
- die spezifische strategische Situation des Unternehmens zu erfassen, die heute eine völlig andere sein kann als vor der Krise
- die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen dem Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg herauszuarbeiten und
- die Verantwortlichen im richtigen Umgang mit den Messgrößen zu trainieren.

Den Unternehmen, die noch keine Erfahrung im Einsatz von Personal-Scorecards haben, bietet sich die Chance, in der Krise mit innovativen Ansätzen an die Spitze der Methodenentwicklung zu marschieren und so Pioniervorteile zu erreichen. Die Theorie und Praxis des strategischen Personalmanagements haben dabei noch einer Fülle wichtiger Fragen zu beantworten [34].

6. Fazit und Ausblick

Die Erfahrungsbasis der gegenwärtigen Managergeneration im Umgang mit Krisen wie dieser ist begrenzt. Möglicherweise haben wir es überhaupt mit einem neuen Krisenphänomen zu tun, bei dem bewährte Handlungsmuster zu kurz greifen. Auch die Wirtschaftswissenschaften und insbesondere die Politikberatung haben sich bislang schwer getan, in diesen turbulenten Zeiten aus zutreffenden Diagnosen wirkungsvolle Therapieansätze abzuleiten. Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, die Anpassungs- und Lernfähigkeit ihrer Managementsysteme zu verbessern.

Was diese Krise schon jetzt verdeutlicht, ist, dass der angemessene Umgang mit Komplexität und Dynamik zu einer entscheidenden Schlüsselfähigkeit geworden ist, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Dies gilt insbesondere für das reibungslose Zusammenspiel zwischen dem Verhalten von Managern und der unterstützenden Performance Management Software. Für die frisch fusionierten Softwareanbieter wird die Krise so zum Härtesten.

Mastering the Crisis Successfully With Adaptive Management Systems

Management systems as complex social systems emerge from the interaction of human behavior, management processes, information technologies and management content. The current economic crisis is a crucial test for these systems, which should be highly adaptive to a changing environment. We have discussed the challenges companies are facing and argue, that new capabilities are needed to master the crisis. In these turbulent times organizational and personal learning are key success factors. Aligned HR- and workforce scorecards help to orchestrate the learning processes.

Literatur

- [1] Tuna, C., Executive Shift to Survival Mode. In: Wall Street Journal, 20. November 2008
- [2] Kaplan, R.S. / Norton, D.P., The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston 2008
Servatius, H.G., Erfolgreiche Managementsysteme mit mehr strategischer Intuition. In: Journal of Performance Management, 2. Jg., 2008, Nr. 3, S. 15 -20
- [3] Kaplan, R.S. / Anderson, S.R. Time-Driven Activity-Based Costing – A Simpler And More Powerful Path to Higher Profits, Boston 2007
- [4] Ziesemer, B. / Knipper, H.J. / Brors, P. / Koenen, J., „Die Welt wird anders aussehen“ – Interview mit Henning Kagermann. In: Handelsblatt, 3. Dezember 2008, S. 12
- [5] Fockenbrock, D., Alles nur Krise? In: Handelsblatt, 11. Dezember 2008, S. 8
- [6] Servatius, H.G., Führungsorganisation als komplexes soziales System. In: Information Management & Consulting, 19. Jg., 2004, Nr. 3, S. 37 – 46, o.V., Opel kämpft weiter um Bürgerschaft, In: Handelsblatt, 15. Dezember 2008, S. 14
- [7] Epstein, M.J., Making Sustainability Work – Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts, San Francisco 2008
Rickens, C., Mit langem Atem. In: Manager Magazin, 38. Jg, 2008, Nr. 12, S. 128 - 136
- [8] Kirsch, W., Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung – Kapitel eines Theorieprojekts, München 1996, S.408 ff.
- [9] Servatius, H.G., Strategische Führungsprozesse im Real-Time-Business. In: Information Management & Consulting, 19. Jg, 2004, Nr. 2, S. 25 – 31
- [10] Senge, P.M., The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization, New York 1990
- [11] Herz, C., GM treibt Opel in die Krise, In: Handelsblatt, 17. November 2008, S. 14
- [12] Salz, J., Die Patzer des Patriarchen. In: Wirtschaftswoche, 2008, Nr. 49, S.62 - 64
Hofmann, S., Banken fürchten Merckle-Insolvenz, In: Handelsblatt, 12. / 13. / 14. Dezember 2008, S.17
- [13] Häring, N., Osman, Y., Rezmer, A., Landgraf, R., Banken knausern mit Krediten, In: Handelsblatt, 4. Dezember 2008, S. 1
- [14] Thelen, P. / Iwersen, S., Industrie greift Banker frontal an. In: Handelsblatt, 12. /13. / 14. Dezember 2008, S. 3

- Riedel, D., Gipfel will Kreditklemme lösen. In: Handelsblatt, 15. Dezember 2008, S. 3
- [15] Murphy, M. / Buchenau, M.W., Industrie gerät unter die Räder, In: Handelsblatt, 2. Dezember 2008, S. 1
- [16] Metzger, S. / Hennes, M., Volle Lager kosten Firmen in der Rezession Milliarden, In: Handelsblatt, 5. / 6. / 7. Dezember, S.11
- [17] Kaplan, R.S. / Norton, D.P., Sparen Sie nicht am falschen Ende. In: Harvard Business Manager, Dezember 2008, S. 8 – 9
- [18] Möllering, G., Trust, Reason, Routine, Reflexivity, Oxford 2006
- [19] Fockenbrock, D. / Sommer, U., Konzerne spielen mit der Hoffnung. In: Handelsblatt, 8. Oktober 2008, S. 16
- [20] Buchenau, M.W., Bosch lässt sich nicht bremsen. In: Handelsblatt, 16. Dezember 2008, S.1
- [21] Chesbrough, H.W., Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston 2003
- Prahalad, C.K. / Ramaswamy, V., The Future of Competition – Co-Creating Unique Value with Customers, Boston 2004
- Servatius, H.G., Next Practice des Innovationsmanagements, In: Information Management & Consulting, 19. Jg., Sonderausgabe 2004, S. 53-60
- Li, C. / Bernoff, J., Groundswell – Winning in a World Transformed by Social Technologies, Boston 2008
- Prahalad, C.K. / Krishnan, M.S., The New Age of Innovation – Driving Co- Created Value Through Global Networks, New York 2008
- [22] Fockenbrock, D., Kurzfrist-Boni verführen Manager. In: Handelsblatt, 20. August 2008, S.13
- Fockenbrock, D. / Terpitz, K., Der Weg zum Bonus wird für Chefs lang und steinig. In: Handelsblatt, 31. Oktober 1. / 2. November 2008, S. 13
- [23] Servatius, H.G., Mit Change Management zur Hochleistungsorganisation. In: H.G. Servatius / M. Sinß (Hrsg.), Change Management – Schriftlicher Management-Lehrgang in 7 Lektionen, Lektion 1, Düsseldorf 2008
- [24] Lotter, W., Die Überraschung. In: Brand eins, 10. Jg, 2008, Nr. 10, S. 54-60
- [25] Servatius, H.G., Risikomanagement als umfassende Krisenprävention. In: Information Management & Consulting, 21. Jg., 2006, Nr. 4, S. 69-77
- [26] Argyris, C. / Schon, D.A., Organizational Learning – A Theory of Action Perspective, Reading 1978

- [27] Kauffman, S.A., The Origins of Order – Self-Organization and Selection in Evolution, New York 1993
- Tilebein, M., Nachhaltiger Unternehmenserfolg in turbulenten Umfeldern – Die Komplexitätsforschung und ihre Implikationen für die Gestaltung wandlungsfähiger Unternehmen, Frankfurt am Main 2005, S.113ff.
- Beinhocker, E.D., Die Entstehung des Wohlstands – Wie Evolution die Wirtschaft antreibt, Landsberg am Lech 2007, S. 221ff.
- [28] Sheffi, Y., The Resilient Enterprise – Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage, Cambridge 2005
- Neilson, G.L. / Pasternack, B.A., Results – Keep What’s Good, Fix What’s Wrong, and Unlock Great Performance, New York 2005
- [29] Doz, Y. / Kosonen, M., Fast Strategy – How Strategic Agility Will Help You to Stay Ahead of the Game, Harlow 2008
- [30] Herz, C. / Höpner, A. / Iwersen, S., Schaeffler gerät ins Schleudern. In: Handelsblatt, 12./ 13./ 14. Dezember, S.1
- Landgraf, R. / Schneider, M.C., Schlammschlacht um Conti. In: Handelsblatt, 18. Dezember 2008, S. 1
- [31] Servatius, H.G., Performance Management der dritten Generation – Teil 1 und Teil 2. In: Information Management & Consulting, 22. Jg, 2007, Nr. 3, S. 63 – 70 und Nr. 4, S. 78 – 83
- [32] Huselid, M.A. / Becker, B.E. / Beatty, R.W., The Workforce Scorecard – Managing Human Capital to Execute Strategy, Boston 2005
- [33] Becker, M., Messung und Bewertung von Humanressourcen – Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis, Stuttgart 2008
- [34] Becker, B.E. / Huselid, M.A., Strategic Human Resources Management – Where Do We Go From Here? In: Journal of Management, 32 Jg., 2006, Nr. 6, S.898 – 925