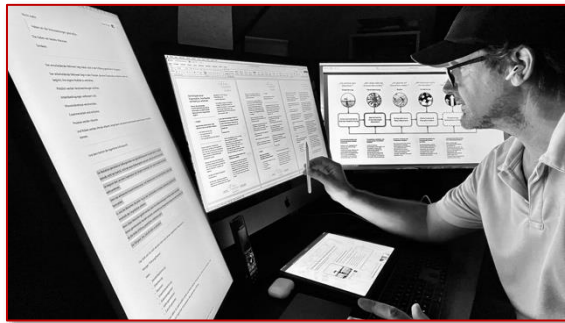


Ein Gedanke zu Krisenfrüherkennung & Realität.

Die Fähigkeit einer Organisation, ihre Realität rechtzeitig zu erkennen.



Warum die wirksamste Krisenfrüherkennung nicht in Kennzahlen, sondern mit den Menschen Ihrer Organisation beginnt.

1. Kapitel

Irgendetwas stimmt nicht. Aber niemand kann es wirklich erklären.

- Die Zahlen sind noch okay.
- Die Kunden sind noch da.
- Die Aufträge laufen.
- Aber irgendwas fühlt sich nicht richtig an.

Mit jeder zusätzlichen Verantwortung verändert sich der Blick auf die Organisation. Nicht, weil man den Bezug zum Unternehmen verliert. Sondern weil die Anzahl der Themen, Entscheidungen und Wechselwirkungen kontinuierlich zunimmt.

Während man früher viele Entwicklungen unmittelbar wahrgenommen hat, erfolgt der Blick auf die Organisation heute häufig über Berichte, Kennzahlen, Gespräche und Meetings.

Und genau hier beginnt die eigentliche Herausforderung.

Die relevanten Informationen entstehen nämlich nicht in Meetings, Berichten oder Präsentationen. Sie entstehen dort, wo täglich gearbeitet wird. In den Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen.

Dort entstehen Lösungen. Dort entstehen Umwege. Dort entstehen Konflikte. Dort entstehen Improvisationen. Und dort entstehen auch die ersten Hinweise darauf, dass bestimmte Dinge nicht mehr so funktionieren, wie sie eigentlich sollten.

„Wir treffen Entscheidungen auf Basis der Informationen, die wir erhalten. Die Qualität unserer Entscheidungen hängt davon ab, wie nah diese Informationen noch an der Realität sind.“

Alexander Rank

Was die Geschäftsleitung erreicht, ist häufig bereits das Ergebnis zahlreicher Kommunikations- und Interpretationsschritte. Menschen beobachten etwas. Andere bewerten es. Wieder andere ordnen es ein. Irgendwann landet ein Teil dieser Informationen in einem Bericht oder in einem Management-Meeting. Die Frage ist nur:

Entspricht das, was dort ankommt, noch vollständig der Realität?

Gleichzeitig erleben viele Führungskräfte und Geschäftsführer einen Zustand, der sich nur schwer beschreiben lässt. Die Zahlen wirken plausibel. Die Kunden beschwerten sich nicht außergewöhnlich stark. Die Aufträge laufen. Und trotzdem bleibt manchmal die Frage zurück, ob wirklich alles so gut läuft, wie es aussieht.

Spricht man mit den Menschen innerhalb der Organisation, tauchen häufig Themen auf, die in keinem Bericht stehen.

Im Einkauf kennt man Lieferantenprobleme. In der Produktion werden Prozesse anders gelebt als sie beschrieben sind. In der Buchhaltung haben sich Vorgehensweisen etabliert, die ursprünglich nur als Übergang gedacht waren. An vielen Stellen entwickeln Menschen eigene Lösungen, um das Tagesgeschäft bestmöglich zu bewältigen.

Genau darin liegt jedoch eine wertvolle Erkenntnis. Die Informationen fehlen nicht. Sie sind bereits vorhanden.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die Realität der Organisation beständig sichtbar zu machen und zu verstehen, welche Zusammenhänge sich daraus ergeben.

Vielleicht beginnt genau hier die eigentliche Krisenfrüherkennung.

Nicht im Reporting. Nicht im Risikoregister.

Sondern in der Fähigkeit einer Organisation, ihre eigene Realität beständig zu erkennen.

2. Kapitel

Warum die wichtigsten Informationen niemals im Management-Meeting entstehen.

- Die Informationen entstehen im Prozess.
- Beim Kunden.
- In der Produktion.
- Im Einkauf.
- In der Buchhaltung.
- Im Projekt.

Nicht im Managementreview. Nicht im Monatsbericht. Nicht in Excel.

Die entscheidende Frage lautet nicht, welche Informationen in einem Management-Meeting besprochen werden. Die entscheidende Frage lautet, woher diese Informationen stammen und wie nah sie noch an der Realität der Organisation sind.

Die eigentlichen Informationen entstehen dort, wo gearbeitet wird. In den Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen einer Organisation.

Dort, wo Menschen jeden Tag ihr Bestes geben, damit Produkte gefertigt, Dienstleistungen erbracht und Versprechen gegenüber Kunden eingehalten werden.

„Die Qualität einer Entscheidung hängt davon ab, wie repräsentativ die Informationen sind, auf deren Grundlage sie getroffen wurde.“

Alexander Rank

Die Informationen sind also längst vorhanden.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, diese Informationen sichtbar zu machen, miteinander zu verbinden und daraus ein realistisches Bild der Organisation entstehen zu lassen. Denn nur auf dieser Grundlage lassen sich Zusammenhänge erkennen und fundierte Entscheidungen treffen.

Vielleicht beginnt genau hier die eigentliche Führungsaufgabe. Nicht darin, jede Antwort selbst zu kennen. Sondern darin, sicherzustellen, dass die relevanten Informationen unverfälscht dort ankommen, wo Entscheidungen getroffen werden.

Management-Meetings sind deshalb nicht der Ort, an dem die entscheidenden Informationen entstehen.

Sie sind der Ort, an dem über diese Informationen gesprochen wird.

Die entscheidenden Hinweise entstehen jeden Tag an einer völlig anderen Stelle. Dort, wo Menschen arbeiten, Probleme lösen und Kundenanforderungen erfüllen.

Und genau daraus ergibt sich eine spannende Frage:

Wer kennt das Unternehmen eigentlich besser als die Menschen, die es jeden Tag erleben?

3. Kapitel

Die Wahrheit über Ihr Unternehmen kennen wahrscheinlich Ihre Mitarbeiter.

- dokumentierte Realität
- gelebte Realität
- Wissensinseln
- blinde Flecken
- verborgenes Organisationswissen

Jeder Prozess erzeugt Informationen. Jede Schnittstelle transportiert Informationen. Die entscheidende Frage ist jedoch, ob diese Informationen ihren Weg bis zu den Menschen finden, die auf ihrer Grundlage Entscheidungen treffen.

Gleichzeitig passiert in vielen Organisationen etwas sehr Praktisches. Treten Probleme auf, suchen die betroffenen Mitarbeiter unmittelbar nach Lösungen. Sie wollen ihre Arbeit erledigen, Kundenanforderungen erfüllen und dafür sorgen, dass das Tagesgeschäft funktioniert.

Also entstehen mit der Zeit individuelle Vorgehensweisen, pragmatische Lösungen und eigene Abläufe, die nirgendwo dokumentiert sind.

Dadurch entsteht häufig eine zweite Realität innerhalb der Organisation. Nicht in Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen oder Organigrammen. Sondern in den Köpfen der Menschen, die täglich mit den Herausforderungen arbeiten. Dort existieren Abläufe, Schnittstellen und Abhängigkeiten, die weder dokumentiert noch formell beschrieben sind.

Das Risiko besteht dabei nicht in diesen Lösungen selbst. Im Gegenteil. Häufig sorgen sie überhaupt erst dafür, dass das Tagesgeschäft funktioniert. Kritisch wird es dann, wenn dieses Wissen ausschließlich bei einzelnen Personen liegt und Auswirkungen auf nachgelagerte Prozesse entstehen, die für andere Beteiligte nicht mehr nachvollziehbar sind.

Was in einem Bereich sinnvoll erscheint, kann an anderer Stelle zusätzlichen Aufwand, Missverständnisse oder sogar Konflikte erzeugen. Aus einer lokalen Lösung entsteht dann eine neue Abhängigkeit, die niemand bewusst geplant hat.

Besonders kritisch ist dabei, dass diese Informationen selten verborgen sind. Die Menschen innerhalb der Organisation wissen häufig sehr genau, wo Prozesse von der Realität abweichen, wo unnötige Schleifen gedreht werden und an welchen Stellen sich Kundenanforderungen verändert haben.

„Die wertvollsten Informationen einer Organisation stehen selten in Berichten. Sie befinden sich in den Erfahrungen und Lösungen der Menschen, die das Unternehmen jeden Tag erleben.“

Alexander Rank

Die Informationen sind also längst vorhanden.

Die Frage ist nicht, ob dieses Wissen existiert.

Die Frage ist, ob es den Weg dorthin findet, wo Entscheidungen getroffen werden.

4. Kapitel

Warum viele Krisen längst sichtbar sind, bevor sie entstehen.

- Krisenfrüherkennung
- Risiken
- schwache Signale
- Müller-Stewens & Krystek

Viele geschäftsführende Gesellschafter und Geschäftsleiter verbinden Unternehmenskrisen mit sinkenden Umsätzen, schwachen Ergebnissen oder zunehmenden Liquiditätsproblemen. Das ist nachvollziehbar.

Schließlich werden Krisen häufig erst in dem Moment sichtbar, in dem die Handlungsspielräume bereits eingeschränkt sind und der Druck auf die Organisation spürbar zunimmt.

Genau darin liegt jedoch eines der größten Probleme.

Die meisten Krisen beginnen nicht dort, wo sie sichtbar werden. Sie beginnen deutlich früher.

„Krisen beginnen in dem Moment, in dem die Organisation aufhört, die Signale wahrzunehmen, die sie selbst jeden Tag erzeugt“.

Alexander Rank

Menschen nehmen Veränderungen wahr. Probleme werden erkannt. Eigene Lösungen

entstehen. Prozesse entwickeln sich weiter. Missverständnisse und Konflikte entstehen. All das geschieht jeden einzelnen Tag innerhalb einer Organisation.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, dass die einzelnen Signale meist heruntergespielt, als lästig empfunden werden, und nie zu einem gemeinsamen Bild zusammengeführt werden.

Dadurch entsteht eine gefährliche Situation.

Während erste Hinweise auf Veränderungen längst sichtbar sind, beschäftigen sich Geschäftsleitung und Führungskräfte zunehmend mit deren Auswirkungen. Operative Probleme gewinnen an Bedeutung, immer neue Themen landen auf dem Tisch und die Organisation wird mehr und mehr mit sich selbst beschäftigt. Die Ursachen bleiben ungelöst.

Irgendwann entsteht genau der Zustand, den viele geschäftsführende Gesellschafter kennen.

- Es wird immer mehr gearbeitet.
- Es wird immer mehr entschieden.
- Es werden immer mehr Probleme gelöst.

Und trotzdem entsteht das Gefühl, dass die Organisation immer schwerer steuerbar wird.

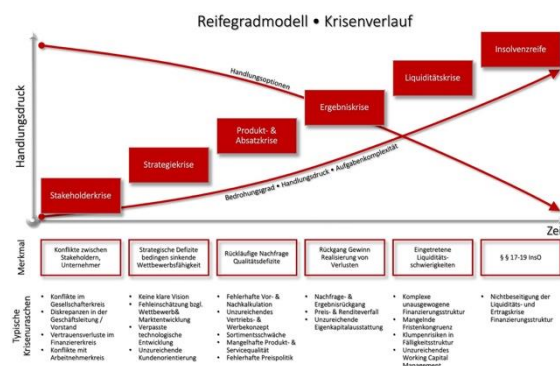


Abbildung 1: Abbildung: Müller-Stewens & Krystek 1986

Das dargestellte Krisenstufenmodell nach Müller-Stewens und Krystek zählt seit Jahrzehnten zu den etablierten Modellen der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis. Bis heute wird es im Umfeld von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 zur Einordnung von Krisenverläufen herangezogen.

Das Dramatische an diesem Modell befindet sich auf der rechten Seite. Dort werden Ergebniskrise, Liquiditätskrise und schließlich die Insolvenzreife sichtbar. Dort werden die Handlungsspielräume kleiner und der Druck nimmt zu.

An diesem Punkt treten Banken, Restrukturierer, Sanierungsberater und Rechtsanwälte auf den Plan. Dort kommen die Instrumente zum Einsatz, die benötigt werden, um bestandsgefährdende Situationen zu beseitigen und das Unternehmen zu stabilisieren.

Das jedoch Spannendste an diesem Modell ist für mich die Stakeholderkrise. Dort werden Konflikte, Vertrauensverluste und Spannungen zwischen Beteiligten sichtbar. Das Modell beschreibt diese Symptome sehr treffend. Die eigentliche Frage bleibt jedoch offen:

Wo und wie entstehen eigentlich diese Symptome?

Sie entstehen dort, wo Mitarbeiter aufhören, über das zu sprechen, was sie wirklich bewegt. Und sie entstehen dort, wo Führungskräfte aufhören zu fragen.

Mit der Zeit entstehen Missverständnisse. Probleme werden lokal gelöst. Jeder versucht, das Beste aus seiner Situation zu machen.

Was in einem Bereich sinnvoll erscheint, erzeugt an anderer Stelle neue Herausforderungen. Die Auswirkungen bleiben häufig unsichtbar, bis sie sich irgendwann in Form von Konflikten, Spannungen oder Vertrauensverlust bemerkbar machen.

Eine würdigungsfähige Hypothese: In den meisten Unternehmen gibt es explizite Wahrnehmungen für die Symptome der Stakeholderkrise.

Der größte Feind der Bewältigung der Ursachen ist jedoch meist der Stolz und manchmal auch die fehlende Kompetenz, diesen wertfrei begegnen zu können.

5. Kapitel

Wie erwarten Fähigkeiten, die wir nie vermittelt haben.

- Führung
- Befähigung
- Verantwortung
- Qualifikation
- Kompetenz
- Können, Wollen, Dürfen

Wenn ich mir Organisationen ansehe, entsteht häufig ein interessantes Bild. Wir erwarten von Menschen, dass sie Probleme erkennen, Verantwortung übernehmen, Konflikte lösen und Prozesse verbessern.

Gleichzeitig stellen wir selten die Frage, ob wir überhaupt sichergestellt haben, dass diese Fähigkeiten jemals vermittelt wurden.

Dabei erscheint die Erwartung zunächst völlig plausibel. Wer täglich mit einem Prozess arbeitet, müsste doch wissen, wie man ihn verbessert. Wer Verantwortung für ein Team trägt, müsste doch Konflikte lösen können. Und wer eine Führungsrolle übernimmt, müsste doch wissen, wie Führung funktioniert.

Je länger ich Organisationen begleite, desto stärker entsteht bei mir der Eindruck, dass genau hier ein grundlegender Denkfehler liegt.

„Wir erwarten von Menschen Fähigkeiten, ohne sicherzustellen, dass sie diese vermittelt bekommen haben und daraus eine echte Kompetenz entwickeln konnten.“

Alexander Rank

Verantwortung entsteht dann, wenn Menschen befähigt werden und ihnen die Zeit gegeben wird, Zusammenhänge zu verstehen, Entscheidungen zu treffen und Probleme systematisch zu lösen.

Vielleicht liegt genau darin eine der größten Chancen für die Zukunft. Nicht darin, noch mehr zu kontrollieren oder noch mehr Berichte zu erzeugen. Sondern darin, bewusst zu hinterfragen, ob wir bei den Menschen, denen wir Verantwortung übertragen haben, wirklich alles dafür getan haben, dass sie diese Verantwortung auch übernehmen können.

Die entscheidende Frage lautet dabei vielleicht nicht:

„Warum funktioniert das nicht?“

Sondern:

„Was brauchst du, damit es funktioniert?“

Und unmittelbar danach folgt die deutlich wichtigere Frage:

„Was brauchst du wirklich?“

Denn häufig entstehen die größten Fortschritte nicht dadurch, dass Menschen stärker kontrolliert werden. Sie entstehen dann, wenn Menschen die Möglichkeit bekommen, offen über die Hindernisse zu sprechen, die sie jeden Tag daran hindern, ihre Arbeit so zu machen, wie sie es eigentlich gerne würden.

6. Kapitel

Die Lösung beginnt dort, wo Menschen wertfrei über Ursachen sprechen können.

- Verstehen
- Orientierung
- Resonanz
- Zusammenhänge
- Gemeinsame Entscheidungsgrundlagen

Die Informationen, die wir für eine wirksame Krisenfrüherkennung und die Reduktion persönlicher Haftungsrisiken benötigen, sind bereits vorhanden.

Vieles davon steht bereits in Dokumenten, Tabellen und Grafiken in Managementsystemen, auf Servern und deren Laufwerken

sowie in Cloudsystemen und Sharepoints beschrieben.

Die wichtigsten Informationen befinden sich jedoch im Wissen und in den Erfahrungen der Menschen, die jeden Tag in den Führungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozessen arbeiten und die Realität der Organisation unmittelbar erleben und aufrechterhalten.

Die eigentliche Herausforderung besteht deshalb nicht darin, weitere Informationen zu erzeugen. Sie besteht darin, einen Rahmen zu schaffen, in dem diese Informationen sichtbar werden können. Einen Raum, in dem Probleme angesprochen werden dürfen und in dem die Bewältigung von Ursachen wichtiger ist als der Stolz.

Gemeinsam schaffen wir einen Raum, in dem die oberste Leitung und die Führungskräfte wertfrei über alles sprechen können, was sie in der Organisation bewusst wahrnehmen. Nicht um zu bewerten oder zu rechtfertigen, sondern um sichtbar zu machen, was tatsächlich vorhanden ist.

Denn nur wenn alles auf dem Tisch liegt, können wir die Ursachen verstehen. Und alles, was wir dafür benötigen, befindet sich bereits in der Organisation.

Dabei ist jede Perspektive wichtig.

Von der Geschäftsleitung bis zum Auszubildenden. Von der Finanzbuchhaltung über den Einkauf, das Personalwesen, das Qualitätsmanagement, die Produktion und den Vertrieb bis hin zu allen unterstützenden und wertschöpfenden Bereichen.

Wir brauchen die Wahrnehmungen aller Menschen, die tagtäglich Verantwortung für das Funktionieren der Organisation übernehmen. Wir brauchen ihre Erfahrungen. Ihre Beobachtungen. Ihre Sicht auf die Realität.

**Deshalb bitten wir nicht um Zustimmung.
Wir bitten darum, dass man uns die
Wahrheit sagt.**

Denn nur wenn wir bereit sind, uns diese Wahrheit gegenseitig wertfrei zu sagen, entsteht ein gemeinsames Verständnis darüber, was die Organisation heute wirklich bewegt. Und erst auf dieser Grundlage wird es möglich nachhaltige Verbesserung umzusetzen, den Fortbestand abzusichern und gemeinsam mit allen Beteiligten Zukunft zu gestalten.

sie jedoch nicht der Zweck, sondern lediglich das Mittel.

Der eigentliche Zweck besteht darin, eine Organisation zu schaffen, die bereit und in der Lage ist, sich selbst die Wahrheit zu sagen. Eine Organisation, in der Menschen über Ursachen sprechen, Zusammenhänge verstehen und Verantwortung übernehmen können.

Aus meiner Wahrnehmung heraus liegt genau darin die größte Chance. Nicht nur für die Reduktion persönlicher Haftungsrisiken, sondern für die Fähigkeit, Zukunft bewusst und gemeinsam zu gestalten.

Herzliche Grüße aus dem Rheinland
Alexander Rank

Fazit

Mein persönlicher Blick auf Krisenfrüherkennung.

Das ist meine persönliche Sicht auf die Fähigkeit von Organisationen, ihre Realität rechtzeitig erkennen zu können.

Und es ist zugleich meine Hypothese, dass wirksame Krisenfrüherkennung ausschließlich aus der Organisation selbst heraus, von innen nach außen, erwachsen kann.

Die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen steht dabei für mich nicht zur Diskussion. Sie ist wichtig. Aus dieser Perspektive betrachtet ist

 **Einfach anrufen!**
+49 151 17541293

 **E-Mail senden**
mail@alexanderrank.com

 **Mein Web**
<https://alexanderrank.com>

 **Teams-Meeting**
Hier Termin buchen