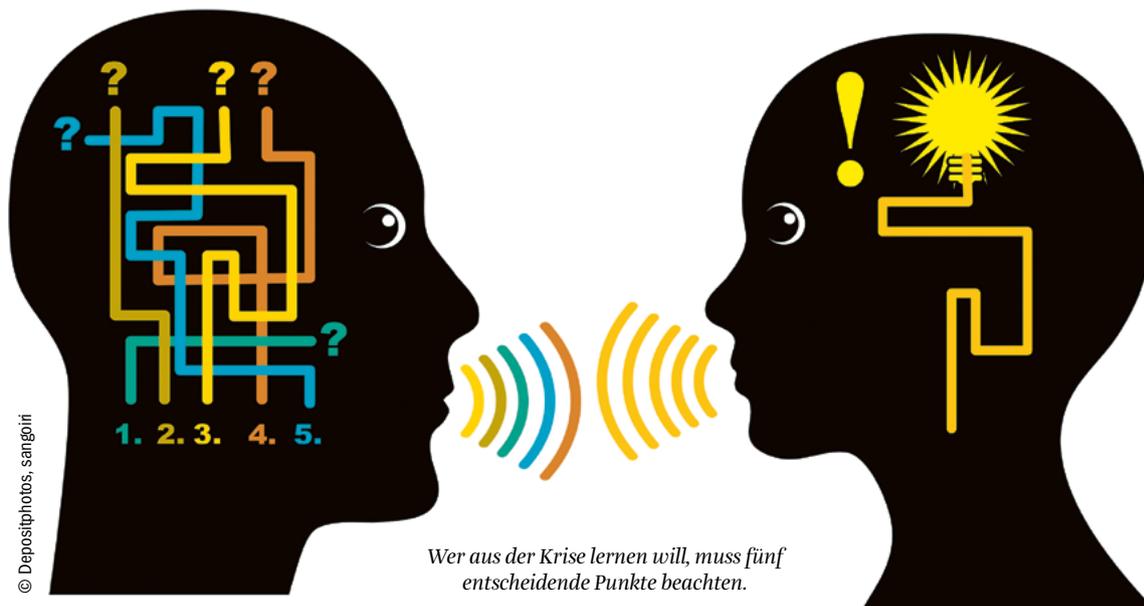


## Fünf Tipps

# Vom Krisenmanagement zum kollektiven Lernen

Nach der Krise ist vor der Krise: Unternehmen können aus Krisen lernen, wie man das Geschäft besser macht. Jedoch stellen sich Hürden im Lernprozess. Fünf Tipps helfen dabei.



Jens O. Meissner

Im Krisen- und Notfallmanagement, im Kontinuitätsmanagement und in vielen Teildisziplinen des Assurance-Managements wird dieser Passus quasi gebetsmühlenartig wiederholt: «Lernen aus der Krise». Und gleichzeitig gehört diese Aufforderung zu einer der verschämtesten Forderungen im Management überhaupt. Der Reflektionsprozess nach einem unerwünschten oder kritischen Ereignis ist ein unerwünschtes Stiefkind im Management; da kann man nur Unangenehmes entdecken. Reflektion steht da nicht hoch im Kurs. Geschätzt rund 90 Prozent aller Projekte werden nicht kritisch reflektiert oder ausgewertet. Insbesondere dann nicht, wenn sich die Krise über einen längeren Zeitraum hinzog oder in sich eine grössere Komplexi-

tät einfaltete, wie neben Covid-19 zum Beispiel der Dieselskandal oder die Subprime-Krise. Warum? Weil das Krisenmanagement keine Organisationstheorie kennt. Denn diese hält eine bereits fünfzig Jahre erprobte Theorie des organisationalen Lernens parat, die aber gern vergessen geht.

### Eine kurze Theorie des organisationalen Lernens

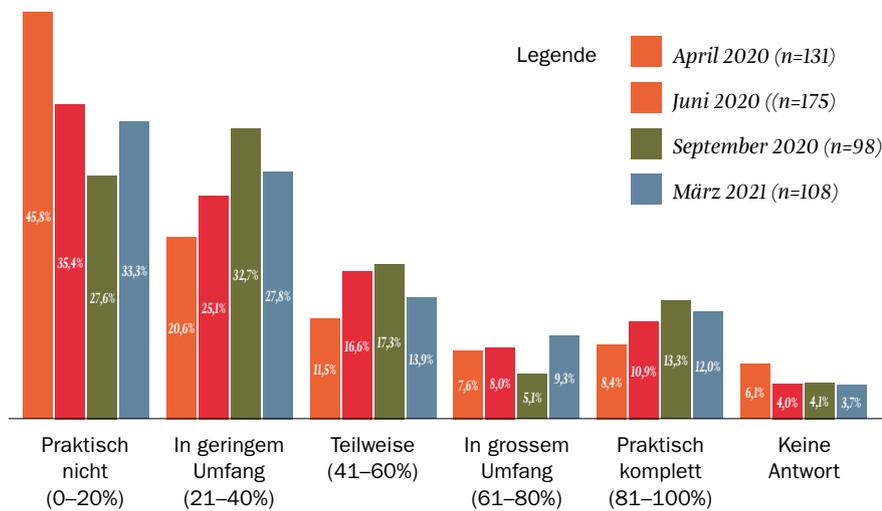
In den Organisationswissenschaften weiss man schon längst, dass Organisationen als Institutionen lernen, als Kollektiv also weit über das Verhalten Einzelner hinaus. Ein solches Lernen ist systemisch und damit reflexiv. Was man aber in weiten Teilen des Krisenmanagements sieht, ist ein lineares Lernverständnis und ein zu einfaches Bild vom Wissenstransfer. Wissen – und somit

Lernen – wird als Objekt gesehen. Und es wird übersehen, dass sich mit den Lernprozessen auch das Wissen verändert und damit das Verständnis, was sich überhaupt lernen lässt und wie dies zu gestalten ist.

In der Vorstellung des organisationalen Lernens werden drei Dimensionen unterschieden:

- Single-loop-Lernen geht davon aus, dass das, was bereits gut funktioniert, nicht hinterfragt und geändert werden muss. Erst wenn es zu Fehlfunktionen kommt, muss man es ersetzen, aber im Rahmen des Bisherigen bleiben.
- Double-loop-Lernen ist anders. Hier geht man davon aus, dass der Bezugsrahmen eines Phänomens wichtig ist. Das heisst, alles in der Organisation geht von subjektiven oder intersub-

## In welchem Umfang konnte die Anpassung Ihres Geschäftsmodells die Einbrüche der Umsätze kompensieren?



Umfrageergebnis aus ZHAW-Coronavirus-KMU-Panel. Fünfte Erhebung vom 1. bis 10. März 2021. (Schweizer/Steiner/Hüfner, [www.zhaw.ch/ifi/covid19panel](http://www.zhaw.ch/ifi/covid19panel))

jektiven Grundannahmen aus und ergibt in diesem Kontext Sinn. Wenn eine Lösung nicht mehr funktioniert, werden Annahmen aufgedeckt und reflektiert: Macht eine Lösung XY in einem veränderten Umfeld noch Sinn? Diese Reflektion macht möglich, durch die neue Sichtweise die Grundannahmen zu verändern und in einem neuen Bedeutungsraum zu operieren. Aktuell kann man das zum Beispiel im kompetitiven Aufstieg der Nachhaltigkeitsdiskussion beobachten. Nicht nachhaltige Produktentwicklungen sind in grossen Teilen der westlichen Welt quasi nicht mehr durchsetzbar.

- Und schliesslich gibt es noch das Deutero-Lernen (Triple-loop-Lernen), welches noch eine Ebene höher angesiedelt ist: auf die Lernfähigkeit der Unternehmung selbst. Hier ist man angekommen, wenn sich eine Organisation Strukturen zur Reflexion ihrer selbst verordnet. Bei vielen Unternehmen, die dieser Tage auf modernere Organisationsformen wie Soziokratie 3.0 oder Holacracy umstellen, ist dies zu beobachten.

Allein diese Unterscheidung nach Chris Argyris und Donald Schön zwischen dem Lernen verschiedener Ordnungen bringt hinsichtlich der Krisenbewältigung einen bedeutenden Erkenntnisgewinn, wenn

es nämlich gelingt, das Lernen aus der Krise umzuleiten: weg von den alltäglichen Routinen hin zur alternativen Sinnkonstruktion.

Dass dies in der Praxis etwas hakt, zeigt die fünfte Erhebung des ZHAW-Coronavirus-KMU-Panel vom 1. bis 10. März 2021. Hier wird festgestellt, dass zwar mittlerweile 43 Prozent der Unternehmen ihr Geschäftsmodell aufgrund der Krise angepasst haben (nach über einem Jahr Krise!). Aber nur etwa 12 Prozent der Unternehmen konnten damit ihren Umsatzausfall vollständig wettmachen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass nur jedes etwa neunte Unternehmen agil genug ist, um aus der Krise Nutzen zu ziehen. Diese wenigen Unternehmen haben es geschafft, ein Lernen höherer Ordnung zu bewältigen und beispielsweise ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren oder mehrwerthaltige Dienstleistungen aufzubauen.

### Fünf zentrale Punkte beachten

Wer die folgenden fünf Dinge bewältigt, gelangt auf die richtige Ebene zum Lernen aus der Krise:

1. *Trotz anderem Druck Zeit organisieren für systematische Reflexion:* Es ist im strategischen Management eine weit bekannte Wahrheit, dass man zur Entwicklung guter Strategie Zeit benötigt und sich vom operativen Alltags-

geschäft befreien muss. Wann ist Ihre nächste Kader-Retraite? Wann fragen Sie Ihre Mitarbeitenden nach neuen Ideen, nach Einsichten, wie man die Dinge anders machen kann? Das Argument «Wir müssen jetzt die Aufträge abarbeiten. Wir können froh sein, dass wir nicht so arm dran sind wie andere Betriebe» ist ein absolutes Totschlagargument und wird diese Suche nach einem geeigneten Zeitrahmen sofort unterbinden.

2. *Rechtzeitig aus dem Sparmodus herauskommen:* In Krisenzeiten spart man weiter, falls es noch schlechter wird. Der so entstehende Igeffekt bringt mit sich, dass man strategische Perspektiven unterbindet und nur noch auf die Schutzfaktoren achtet. Das an sich ist nicht falsch, bringt aber hinsichtlich des Krisenlernens überhaupt nicht weiter. Falls noch nicht angegangen: Jetzt ist es Zeit, wieder zu investieren. Es gibt vielversprechende Entwicklungen in der gegenwärtigen Lage, wie können Sie aus der schwierigen Vergangenheit heraus mit frischem Wind starten?

3. *Bereit sein, dass Ihr altes Geschäft nie wieder zurückkommen wird:* Es muss allen klar sein, dass ihr «altes Geschäft» in dieser Form nicht wieder zurückkommen wird. Und selbst wenn es das täte – beispielsweise die Fluggastzahlen 2024 wieder so sein werden wie 2019 –, so wird sich das Umfeld derart verändert haben, dass die Produkte sehr unterschiedlich zu denen der Vergangenheit sein werden. Allem voran diejenigen Dienstleistungen, in welchen menschliche Nähe eine Rolle spielt. Jetzt oder nie: Begraben Sie die Erinnerungen und öffnen Sie sich für das Neue, was jetzt kommt!

4. *Digitalisiertes Geschäftsmodell am Start haben:* Ein radikaler Geschäftsmodellumbau ist das Einzige, was jetzt hilft. Dabei wurde an vielen Orten das Potenzial von digitalisierten Prozessen und Dienstleistungen noch nicht ansatzweise ausgeschöpft. Dies war erst der Anfang. Wir sehen die Zeichen an der Wand: Der massive Ausbau hinsichtlich der Kompetenzen in der

Telekooperation birgt gewaltige Effizienzvorteile in der Zukunft, die geborgen werden wollen. Brauchen Sie wirklich noch so viel Bürofläche wie zuvor? Können Sie ihr Mobilitätsregime künftig wirklich nicht weiter optimieren?

5. *Keine Scheu vor personellen Konsequenzen:* Es ist bitter, aber Krise bedeutet auch Auslese – freiwillig oder nicht. Die Krise hat gezeigt, wer mit den neuen Umständen umgehen muss, kann und will. Wenn jemand mit diesen Anforderungen nicht umgehen konnte, jedoch um Hilfe oder Rat gefragt hat oder diesen angenommen, ist kein Problem in Sicht. Aber ist das wirklich bei allen Mitarbeitenden der Fall? Gibt es nicht auch die, welche den Kopf einzogen haben und sich herbeisehnen, dass alles «so wie früher» wird? Seien Sie wachsam. Mit

einer zu rückwärtsgewandten Perspektive etablieren sie Lernbarrieren. Da kann es besser sein, entscheidende Gespräche zu führen und bei Bedarf personelle Konsequenzen zu ziehen. Auf einer fairen Grundlage, versteht sich ja von selbst.

### Mit der Krise gegen die Krise

In diesem Artikel wurde aufgezeigt, dass das Lernen aus der Krise sehr voraussetzungsvoll ist. Man muss auf eine andere Ebene kommen, um nachhaltig etwas verändern zu können. Die Covid-19-Krise hat der Gesellschaft und der Wirtschaftswelt die Pistole auf die Brust gesetzt, um zwischen Menschlichkeit und Gewinnstreben ein neues Mass zu finden. Und nun öffnen sich die Türen zu einer besseren Zukunft. Es wäre fatal, die entstandene Dynamik nicht zu nutzen und wieder in alte Muster zu verfallen. ■



#### Autor

#### Jens O. Meissner

Prof. Dr. rer. pol., ist Professor für Organisationale Resilienz und Leiter des Interdisziplinären Zukunftslabors CreaLab an der Hochschule Luzern. Er forscht in den Bereichen Hochzuverlässigkeit und Interdisziplinarität. Er ist Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen und Vorstandsmitglied des Netzwerk Risikomanagement e.V.

> [www.netzwerk-risikomanagement.ch](http://www.netzwerk-risikomanagement.ch)

Anzeige

**Maxiprint.ch<sup>TM</sup>**  
**click und wir drucken**