

# Im Feuer

Wirkliche Krisen informieren über realisierte Risiken, genauer: über einen risikolosen Umgang mit vergangenen Risiken. Wenn aber nun das Krisenmanagement in der Krise und selbst krisenauslösend ist?

Dann zeigt sich, dass es um die Normalität von Katastrophen geht. Und genau das Gegenteil dessen gefragt ist, was wir heute Krisenmanagement nennen.

Text: Stephan A. Jansen

• Die Volkswirtschaftslehre sei – so der stets scharf beobachtende Jürgen Kaube in der »Frankfurter Allgemeinen Zeitung« an Silvester – von „ihrer eigenen Esoterik berauscht“ und ihre Prognosemodelle seien ein „Desaster ... der Konstruktion von Idealwelten“. Aber zumindest die Betriebswirtschaftslehre müsste doch etwas anbieten können – hofft man. Wenn schon nicht für die makroökonomische Krisenprognose, dann wenigstens für die mikroökonomische Nachsorge: durch Krisenmanagement. So titelte die »Wirtschaftswoche« zum Start ins neue Jahr: „Notfallpläne aus Deutschlands Chefetagen“ – mit Feuerlöscher auf dem Titel.

Nun war es aber gerade einer der anerkanntesten Organisationsexperten, der Psychologie-Professor Karl E. Weick aus Michigan, der im Jahr 1996 auf Basis der Analyse von Feuerlöschesätzen nur eine einzige Empfehlung für das Krisenmanagement parat hielt: „Drop your tools!“ Die Geschichte dahinter ging so: In den Jahren 1949 und 1994 wurden zwei Feuerwehr-

mannschaften bei Löschversuchen von Waldbränden von explodierenden Feuerstellen überrascht. Der Rückzug verlangsamte sich durch das schwere Werkzeug der Männer, welches sie, trotz eindeutiger Anweisung, nicht fallen ließen. Die Männer verbrannten in Sichtweite zum sicheren Waldrand – mit ihren Werkzeugen.

Einwände, weil ein zu weit hergeholtter Vergleich einer Katastrophe für das normale Management? Unberechtigt! Explodierende Feuerstellen sind normal. In Wäldern wie im Wirtschaftsleben. Krisen sind normal. Medienerregungen darüber auch.

Krisen beschreiben die Abweichung vom Normalen. Und Krisenmanagement? Ist die Normalität des Managements, denn sonst bräuchte man es nicht, wie die Organisationstheoretiker James G. March und Zur Shapira 1987 belegten. Schlechtwettermanagement ist die wesentliche Rollenbeschreibung des Topmanagements.

Das Einzige, was in Krisensituationen nicht normal sein darf, ist das Festhalten

an den bislang erfolgreichen Werkzeugen. Aber wie kommt das Krisenmanagement da raus? Bisher haben wir es mit einem volks- wie betriebswirtschaftlichen Paradox zu tun: Krisen wird durch Krisenauslösendes begegnet. Die Finanzmarktkrise – unter anderem ausgelöst durch zu billiges Geld – wird nun mit noch billigerem Geld gemanagt. Und was empfehlen die »Wirtschaftswoche« und die erfolgsverwöhnte Betriebswirtschaftslehre in puristischen Publikationen gegen die Krise? Kostensenkung, Verkauf von Geschäftsfeldern und Zentralisierung.

Was hilft – außer dem Wegwerfen der Werkzeuge?

Keiner hat die Normalität von Katastrophen präziser beschrieben als der mittlerweile emeritierte Yale-Katastrophenforscher und Organisationssoziologe Charles Perrow. Keiner hat Hochrisiko-Organisationen und deren Anforderungen präziser beschrieben als Karl E. Weick. Vor allem

seinen Analysen aus den durch die Ölkrise verunsicherten siebziger und den bereits auf scheidende Hochrisikosysteme sensibilisierten achtziger Jahren verdanken wir Anregungen für ein Management der aktuellen Krise. Hier in Kurzform fünf Merkmale, die auch für gute Zeiten taugen:

**Lose Kopplung:** Für die Analyse von risikanten nichtlinearen Systemen hat Weick den Fehler als Normalfall angenommen: Systemstabilität entsteht nicht durch starre, sondern durch lose Kopplung abzugrenzender Teilsysteme. Die Vorteile sind nahe liegend: Man gewinnt Zeit, weil ein Fehler in einem Teilsystem nicht in das Gesamtsystem streut. Kommen mehrere Fehlerursachen zusammen, wirkt eine enge Kopplung fehlerverschärfend. Bei linearen Interaktionen dagegen verschärft die lose Kopplung den Fehler. Der im Fernsehen gezeigte „Domino Day“ mit Millionen umfallender Steine erweist sich so als lineare Schönwetter-Unterhaltung.

**Redundanz:** Dem Unternehmensberater ist sie ein Gräuel oder der erste Ansatz zur Kostensenkung – in der Krise aber ist sie der entscheidende Puffer. Hochrisikosysteme – die Formel 1, Atomkraftwerke, Notfallstationen, Flugzeugträger, Terrornetzwerke oder eben das menschliche Gehirn – sind ein Tanz der Redundanz.

Charles Perrow unterscheidet drei Formen: Erstens die „Redundanz durch Ersatz“, mit identischen Austausch-Komponenten für den Fall des Ausfalls oder durch Notstromaggregate für den Fall des zumindest funktionsgleichen Ersatzes. Zweitens die „Redundanz durch Replikation und Verlinkung“ wie im Gehirn oder Internet. Auf alles kann mehrfach zugegriffen werden – es gibt eine Redundanz des potenziellen Zugriffsortes und -weges – wie der Neurophysiologe Warren McCulloch bereits 1945 belegte. Und drittens die „spiegelnde Redundanz“, die auf der Zergliederung und dem Spiegeln des Ganzen in jedes der zergliederten Teile setzt. So wird eine E-Mail in unzählige kleine Pa-

kete zerlegt, welche die Adressen aller anderen Pakete enthalten. Zum einen steigt so die Wahrscheinlichkeit der Zustellung, zum anderen wird bei Teilverlust durch die gespiegelten Informationen unmittelbar nachbestellt.

Organisationen brauchen Redundanzen – beim Kapital, bei den Zulieferern, bei den Produktionskapazitäten –, um Krisen zu meistern. Nichts anderes kommunizieren Unternehmen derzeit auch am liebsten. Und die kostenfixierten Berater wundern sich.

**Dezentralisierung:** Zentralisierung ist der Reflex der Krise. Das System brauche einen Überblick – am besten oben in der Zentrale, in der keine Kunden, Wettbewerber und Zulieferer zu Hause sind. Die Hierarchie bekommt ihre legitimatorische Basis zurück, weil die Mitarbeiter eine starke Führung erwarteten. Wie in der vergangenen Kolumne gezeigt (brand eins 12/08), sind Heterarchien allerdings genau dann führend, wenn es um den Überblick geht, der durch Nachbarschaftsordnungen entsteht. In lose gekoppelten Systemen wird immer lokal repariert und gelernt. Auch die Anweisung an die Feuerwehrmänner half nichts.

**Intransparenz:** Der Fetisch der Post-Moderne, also der Zeit, in der das Systemvertrauen in die Finanzmärkte und in die Konzerne schwand, ist der Fetisch Transparenz. Und zur Figur des Fetischs gehört, dass er unerreichbar ist, weshalb die Dosis fortwährend erhöht werden muss – wie die Transparenz in lose gekoppelten, redundanten und heterarchisch dezentral agierenden Organisationen. Dabei reicht als erste Regel bei einem Anzeichen von Krise: Ruhig bleiben und die Umwelt auf Gerüchte beobachten! In der Kapitalmarkttheorie gibt es klare Befunde der sich selbst erfüllenden Prophezeiung: Wird eine Insolvenzgefahr kommuniziert, tritt sie ein – als Folge der Kommunikation. Nur wird einem das Schweigen rechtlich und medial unglaublich schwer gemacht.

**Beobachtung zweiter Ordnung:** In den siebziger Jahren dominierten Frühwarnsysteme die Diskussion, weil das mit dem Öl ja so unfassbar überraschend kam. Doch die Hoffnung, dass die Umwelt Informationen parat hält, können wir aufgeben. Dafür liefert die Beobachtung, wie wir die Umwelt und unsere Abhängigkeiten von ihr – also Energie, Technik, Gesetze oder eben Kapital – beobachten, wohl die verlässlichsten Informationen. Management muss sich dafür sensibilisieren, wie es das so nicht Beobachtbare beobachtet – und damit letztlich auch das Risikoverhalten von Entscheidern.

Werfen wir also die Werkzeuge des Krisenmanagements weg – enge Kopplung, Redundanz-Abbau, Hierarchie und Frühwarnsysteme – und gehen zum Waldrand. Und dann rein ins Feuer! ■

*Stephan A. Jansen ist Gründungspräsident der Zeppelin Universität am Bodensee und Inhaber des dortigen Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung.*

#### Literatur:

- Hutzschenreuter, Thomas/Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): *Krisenmanagement: Grundlagen – Strategien – Instrumente*. Wiesbaden, 2006
- Krystek, Ulrich (Hrsg.): *Unternehmenskrisen*. Wiesbaden, 1987
- Perrow, Charles: *Next Catastrophe – Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial and Terrorist Disasters*. Princeton, 2007
- Perrow, Charles: *Normale Katastrophen – Die unvermeidbaren Risiken der Großtechnik*. Frankfurt, 1992
- Weick, Karl E. (1996): *Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies*. In: *Administrative Science Quarterly*, 41, S. 301–313
- Weick, Karl E. (1976): *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. In: *Administrative Science Quarterly*, 21, S. 1–19