

# Leadership

## Wie gedeiht Ihre Firma weiter?

*Die Aussenwelt ist immer weniger berechenbar und immer weniger ist im Inneren plan- und kontrollierbar. Das Umsetzen langfristiger Strategien und Pläne führt nicht mehr zum Ziel, denn dieses bewegt sich ständig. Gefragt sind neue Ansätze der Unternehmensführung und Organisationsgestaltung.*

### VON CHRISTIAN KATZ\*

Je weniger wir heute die Zukunft mit Sicherheit vorwegnehmen können, desto wichtiger wird Risikomanagement. Ein Unternehmen bzw. die Unternehmensführung kann sich auf mögliche äussere Veränderungen vorbereiten, indem sie in die Zukunft schaut, gewisse Dinge vorwegnimmt. Dies ist eine kreative Tätigkeit:

- > **Analyse:** Wir «erfinden» ausserordentliche Szenarien, also unerwartete Szenarien. Wir überlegen, wie dies unser Unternehmen beeinflusst.
- > **Bewertung:** wie gross kann der negative Einfluss bzw. der Schaden im schlechtesten Fall sein? Wie oft könnte dies in Zukunft passieren?

Beim Risikomanagement zählt also weniger die Wahrscheinlichkeitsrechnung oder exakte Kalkulation, sondern eine risikobewusste Kultur, Kreativität im Vorausdenken und Wachsamkeit: Was ist anderen Unternehmen schon zugestossen? Was könnte uns zustossen? Der systematische Prozess hilft, die Risiken zu sammeln, zu beleuchten, zu behandeln, die Umsetzung und Wirkung der Massnahmen zu überwachen.

### Entwicklung einer agilen und robusten

**Organisation.** Traditionelle Organisationen gleichen starren Gebilden, die Ausrichtung aller Organisationseinheiten und Menschen darin wird erreicht durch strenge Regeln, durch hierarchische Führung und durch Ausführen von Anweisungen. Diese Organisationen gleichen eher einem Uhrwerk als einem Organismus. Solche Organisationen können mit diesen Entwicklungen schlecht umgehen:

- > Unberechenbarkeit und Dynamik im Umfeld
- > Hoher Innovationsdruck, kürzere Innovationszyklen
- > kürzere Time to market
- > rasch wechselnde Wünsche und Anforderungen der Kunden
- > intensivere Vernetzung mit grösseren Abhängigkeiten

Eine agile und zugleich robuste Organisation ist fähig, sich rasch zu wandeln, sich anzupassen und von den äusseren Veränderungen zu profitieren.

### Was zeichnet eine agile und robuste Organisation aus?

Ein Unternehmen, eine Organisation ist ein System, das aus verschiedensten Elementen besteht, die beliebig verschachtelt sein

können. Eine Organisation ist dann sowohl robust (knickt nicht bei jedem Windstoss um) als auch agil (passt sich rasch an neue Gegebenheiten an),

- > wenn die Systemelemente auf allen Ebenen nur lose gekoppelt, elastisch und in sich lebensfähig sind. Dann haben sie eine gewisse Autonomie. Sie können sich in ihrem Bereich selber organisieren,
- > Wenn Risikomanagement quer durch die gesamte Organisation gelebt wird.

Die wesentlichen Merkmale einer agilen und robusten Organisation sind:

### Organisation

- > Redundanz von Prozessen und Ressourcen
- > Flache Hierarchien
- > Dezentralisierung von Entscheidungen
- > Möglichst grosse Autonomie aller Organisationseinheiten
- > Lose gekoppelte Prozesse, Schleifkupplung statt starre Abhängigkeiten

### Führung und Kultur

- > Kooperative und wertschätzende Grundhaltung
- > Fehlertoleranz: es ist besser, in Ungewissheit zu handeln, statt Fehler zu vermeiden, indem man abwartet.
- > Hohe Reaktionsgeschwindigkeit im Bewältigen von Ereignissen
- > Ressourcenorientierung und Nachhaltigkeit: Ein Mehr an Ressourcen führt nicht zwingend zu einem Mehr an Lösungen.

### IST IHR UNTERNEHMEN FIT FÜR DIE ZUKUNFT?

Sie sind interessiert, Ihr Unternehmen agiler und robuster zu gestalten? Auf [www.wissen.org](http://www.wissen.org) finden Sie einen kostenlosen Fragebogen für eine Kurz-Analyse Ihres Unter-

nehmens. Wenn Sie Ihre Auswertung an [katz@wissen.org](mailto:katz@wissen.org) schicken, erhalten Sie ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch.

