

---

## Durch Resilienz Krisen meistern – Change Management applied, even in Crisis

Alexander Weichselberger, Managing Partner

# Was ist eine Krise?

- **Krise:** Schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]; Schwierigkeit, kritische Situation; Zeit der Gefährdung, des Gefährdetseins  
[Duden.de, 10.8.23, 07:19]
- **Unternehmenskrise:** Ist die Phase eines Unternehmens, in der seine Funktionsfähigkeit und Stabilität beeinträchtigt ist und die Gefahr eines Unternehmenszusammenbruchs (Insolvenz) droht.  
(Wikipedia, 10.9.23, 07:19)

# Krisenphasen

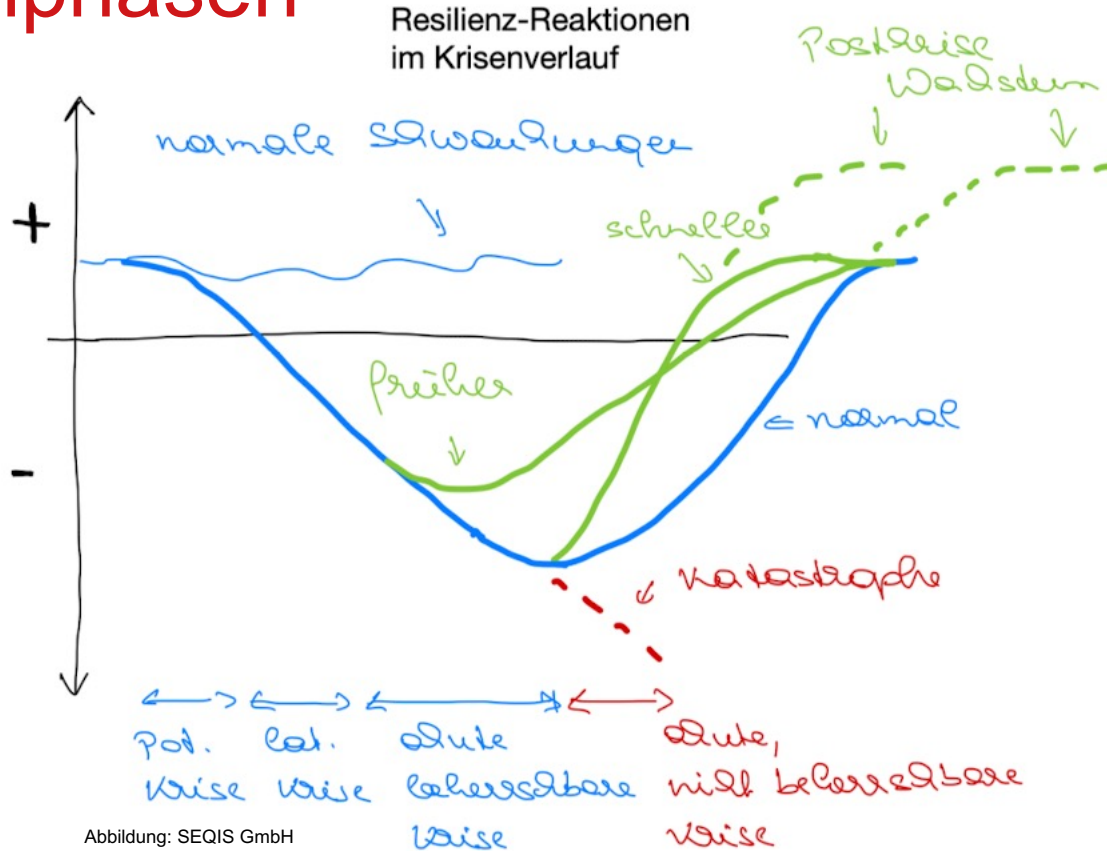
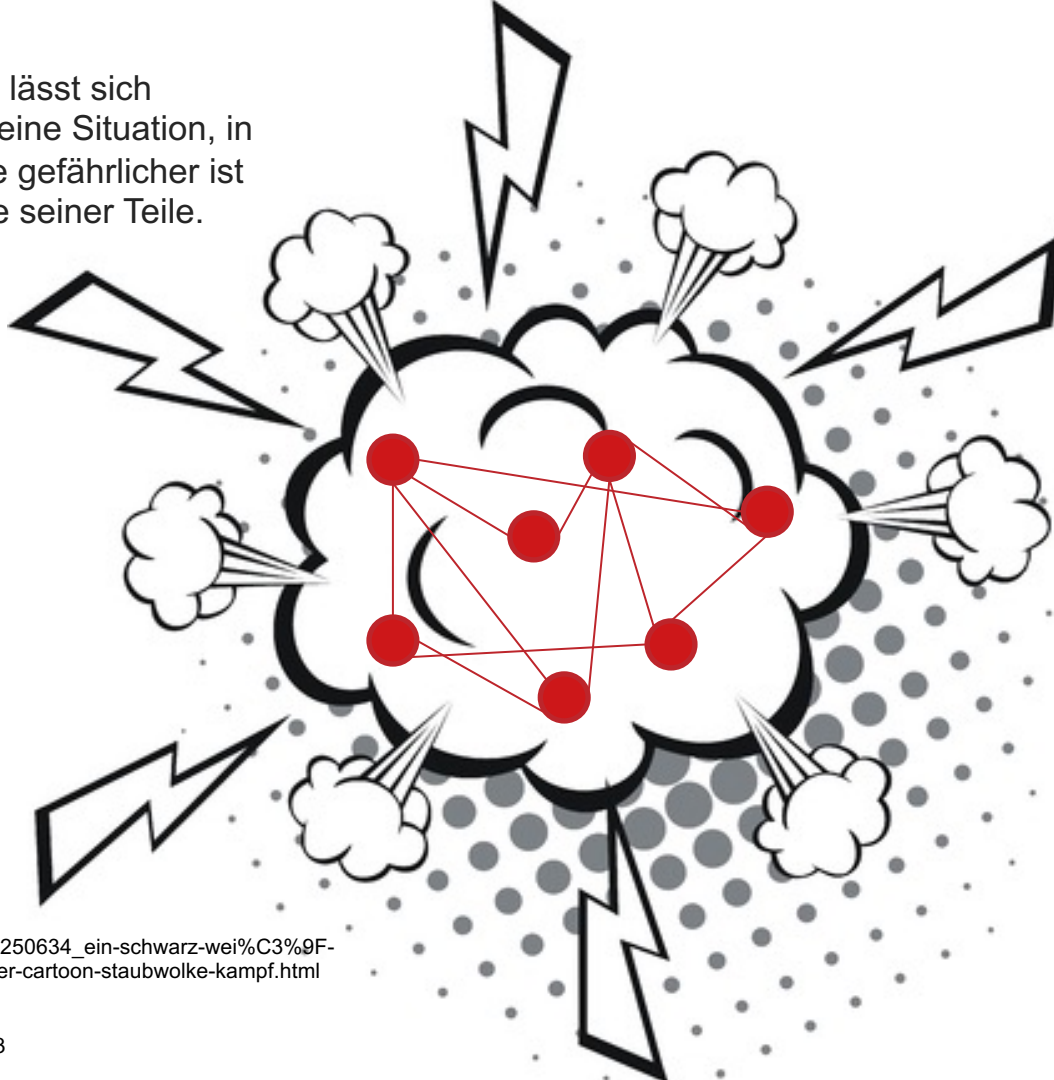


Abbildung: SEQIS GmbH

Eine Polykrise lässt sich definieren als eine Situation, in der das Ganze gefährlicher ist als die Summe seiner Teile.



- Corona
- Stagflation
- Ukraine Krieg
- Nukleare Eskalation
- Flüchtlingskrise in Europa
- Energiepreise
- Inflation
- Politische Krise USA
- Politische Krise China
- Schuldenkrise
- Klimakrise
- Lebensmittelpreise
- ...

[https://de.123rf.com/photo\\_55250634\\_ein-schwarz-wei%C3%9F-halbtton-schattierten-comic-oder-cartoon-staubwolke-kampf.html](https://de.123rf.com/photo_55250634_ein-schwarz-wei%C3%9F-halbtton-schattierten-comic-oder-cartoon-staubwolke-kampf.html)

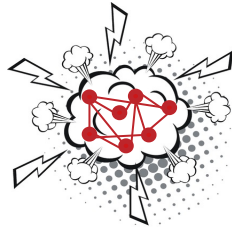


## (Manche) Krisen verstärken sich durch weitere Krisen

One  
more  
thing



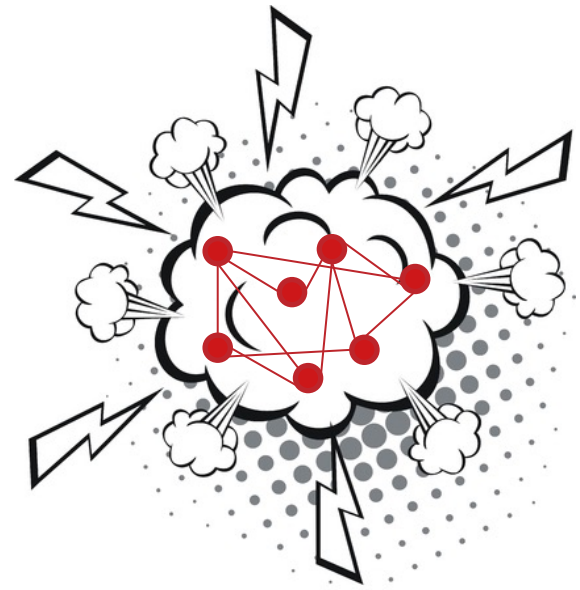
... achtet auf den „Alien Effekt“



# Polykrise in Unternehmen

## Wie damit umgehen?

- Umsatz -30%
- Preise +30%
- Größter Kunde zahlungsunfähig
- Reputation durch Kampagne beschädigt
- Systeme brechen zusammen und sie können nicht mehr liefern
- Mitarbeiter verselbständigen sich und gehen zur Konkurrenz
- Mitgesellschafter verkauft seine Anteile
- In Bilanz geführtes Lager existiert nicht
- Bank kündigt Kredite
- Großprojekt kostet viel mehr wie budgetiert



[https://de.123rf.com/photo\\_55250634\\_ein-schwarz-wei%C3%9F-halbtton-schattierten-comic-oder-cartoon-staubwolke-kampf.html](https://de.123rf.com/photo_55250634_ein-schwarz-wei%C3%9F-halbtton-schattierten-comic-oder-cartoon-staubwolke-kampf.html)

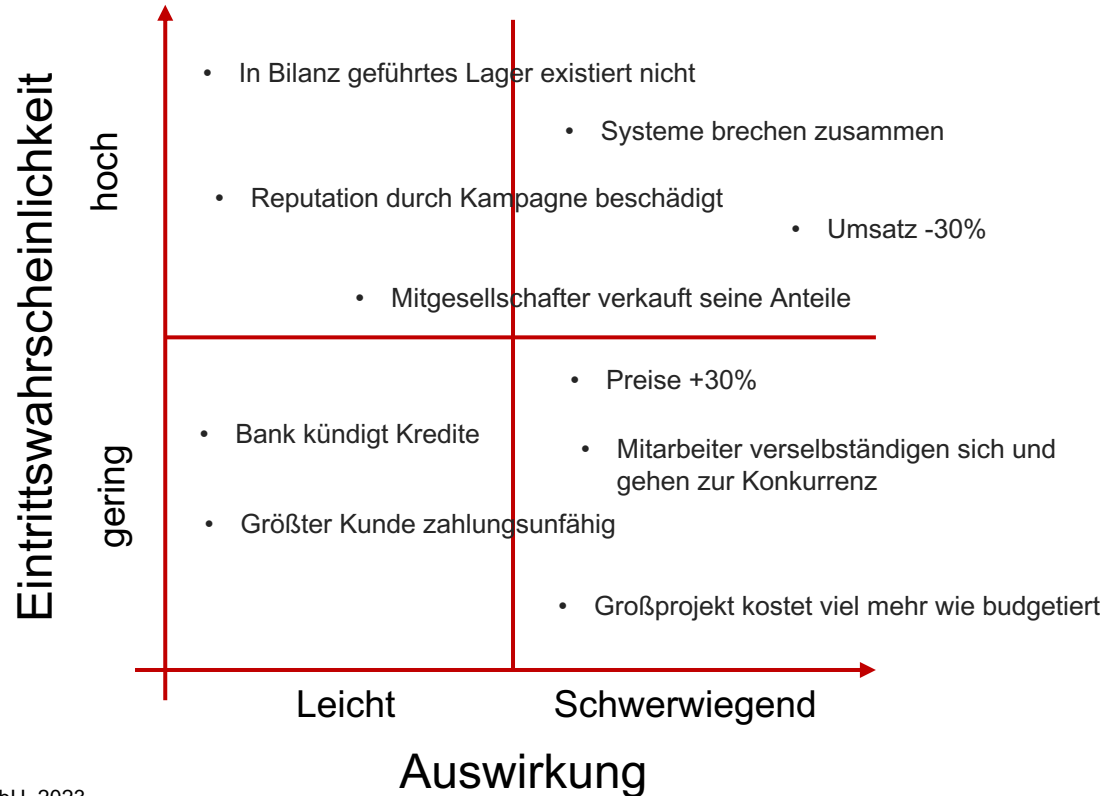


## Sammelt potentielle Krisen



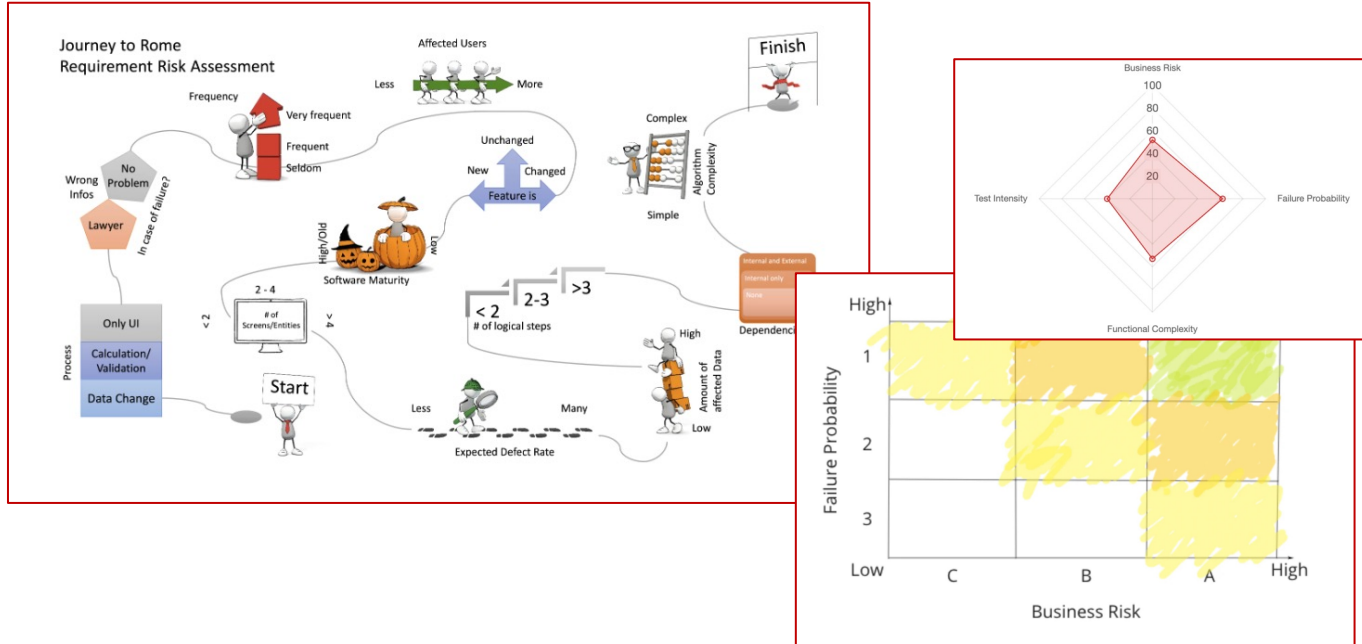
- Gemeinsames Brainstorming: Pinnwand, Fragetechniken, Umkehrtechnik, 6 thinking hats, Disney Methode,...
- Stellt Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung potentieller Krisen gegenüber

# Krisenmatrix





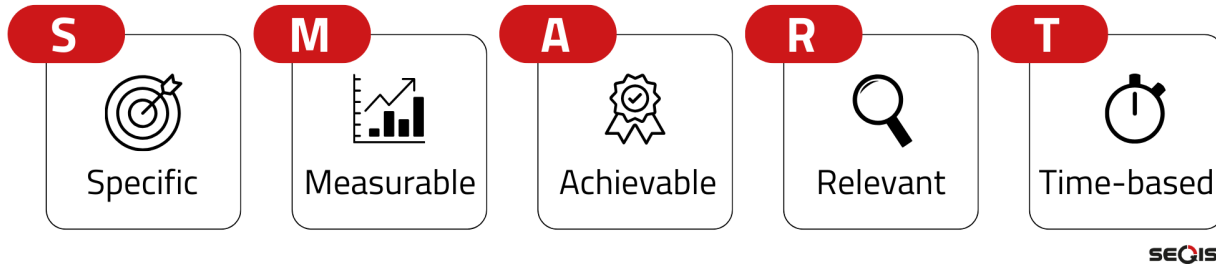
# Jira Plugin: Journey to Rome



<https://marketplace.atlassian.com/apps/1229511/intelligent-risk-assessment-journey-to-rome?tab=overview&hosting=cloud>

# (Krisen) KPIs

- ... sind Kennzahlen, die *sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen*  
*[frei nach <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 10.9.23, 07:27]*
- *SMART Methode*



# Krisen erkennen, KPIs einführen → Risikomanagement

„Reduktion der Serviceannahmezeiten um 15% in den nächsten 6 Monaten“

<b>Die konkrete Zieldefinition</b>	<i>Reduktion der Serviceannahmezeiten um 15% in den nächsten 6 Monaten</i>
<b>...das ist wichtig, weil:</b>	<i>Kapazitäten in der Serviceannahme werden besser genutzt, Wartezeiten für Kunde sinkt</i>
<b>Fortschrittsmessung</b>	<i>Messen der Serviceannahmezeiten in min / Incident</i>
<b>Prüfung der Zielerreichung</b>	<i>Monatlich</i>
<b>Fortschrittskontrolle durch</b>	<i>Graphische Darstellung</i>
<b>Ergebnisverantwortung</b>	<i>Head of Service</i>
<b>Konkrete Ideen zur Zielerreichung</b>	<i>Routing der Anrufe in Telefonanlage, KI basierte ChatBots, Kunden – Auftragsmapping in ERP SW, Checkliste für Call Agents, Automation bei Problemlösung in Ticketing System...</i>



## KPIs spezifisch erstellen, passend zu Thema / Unternehmen, „Akzeptanzkriterien“



... SMART → SMARRT

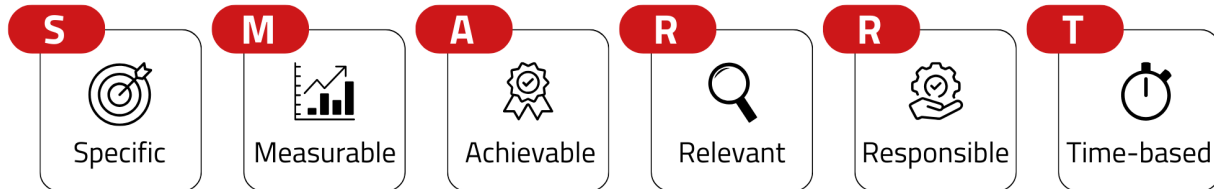
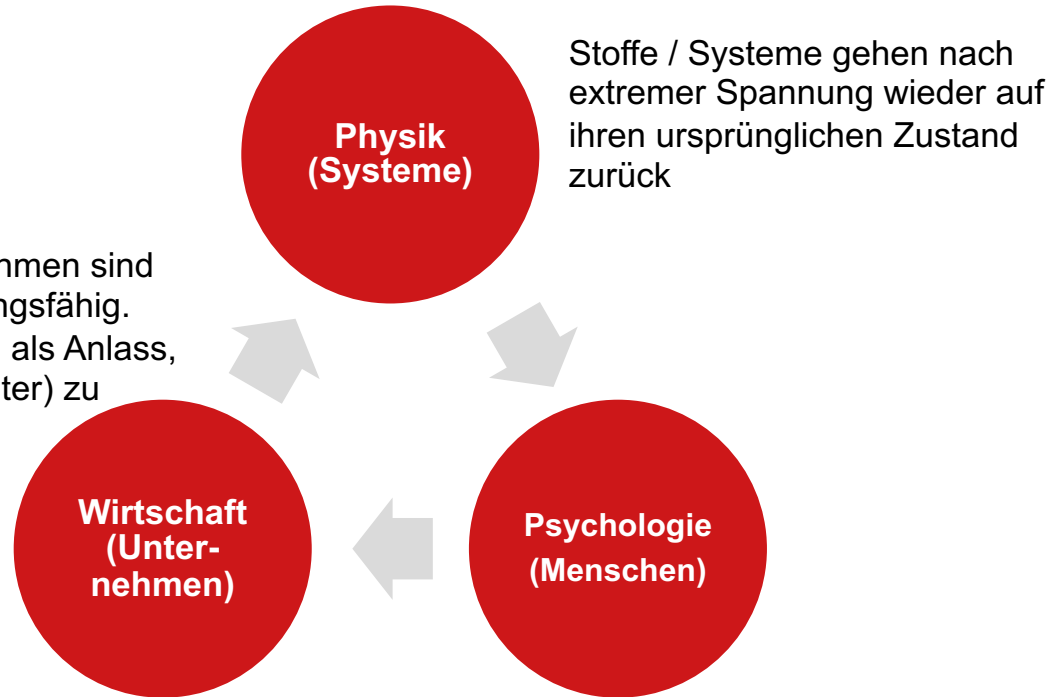


Abbildung: SEQIS GmbH

SEQIS

# Resilienz Definition

Resiliente Unternehmen sind flexibel & anpassungsfähig. Sie nehmen Krisen als Anlass, um sich selbst (weiter) zu entwickeln



Stoffe / Systeme gehen nach extremer Spannung wieder auf ihren ursprünglichen Zustand zurück

Ein resilienter Mensch zerbricht nicht an einer Krise, sondern geht gestärkt aus dieser hervor

# CIO Trends



**Die CIO-Trends 2023 aus der Sicht von Strategy&, dem Strategieberatungsunternehmen von PwC.**  
Foto: Strategy&

Quelle: <https://www.cio.de/a/das-sind-die-it-trends-2023,3697875>, 3.9.2023, 17:00

# Beispiel Krisenkommunikationsplan für Data Breach

1. Vorbereitet sein
2. Erste h entscheiden (30 min)
3. Fakten töten Mythen
4. Transparenz: völlig
5. Wer spricht? Nur einer
6. 100% korrekte Aussagen
7. Sofort und durchgängig ansprechbar
8. Zugang zu Informationen kontrollieren
9. Interne Kommunikation
10. Mitgefühl zeigen

... und den Krisenplan immer wieder testen  
Kriterien / Vorgaben können sich ändern  
Data Breach Potential laufend analysieren

6. Erstellen und testen Sie Ihren  
Data Breach Krisenplan

Test mit dem  
Management...

10 things

I wished they'd told me!

Informationen: 10 things-Vortrag 2017  
[https://www.seqis.com/de/events/10things\\_die-eu-datenschutz-grundverordnung-auswirkungen-auf-den-test](https://www.seqis.com/de/events/10things_die-eu-datenschutz-grundverordnung-auswirkungen-auf-den-test)





## **Resiliente Unternehmen: KPIs zur Früherkennung Vorbereitete Maßnahmen werden getriggert (Checklisten)**



- Krisenmanager für den Krisenmodus mit Krisenspielregeln



# Resilienz Richtlinien für IT-Systeme

- **NIS2** – Sicherheit der Netz- und Informationssysteme (Aktualisierung mit Okt 2024)
  - Öffentliche Verwaltung, Gesundheitswesen, Verkehr, Finanzmarktinfrastrukturen, Forschung, digitale Infrastruktur, trink- und Abwasser, Chemie, Abfallbewirtschaftung,...
  - Großen und mittlere Unternehmen – via z.B. Lieferketten auch kleinere Unternehmen (rd. 15.000 Unternehmen in Österreich)
  - Online Ratgeber, ob auch euer Unternehmen betroffen ist: <https://ratgeber.wko.at/nis2>
  - → SEQIS nicht unmittelbar – aber via Lieferketten

# Resilienz Richtlinien für IT-Systeme

- **DORA** - Digitale, operationale Resilienz im Finanzsektor
  - Betrifft Kreditinstitute, Versicherungen und Rückversicherungen und deren Vermittler, Wertpapierunternehmen, Zahlung und E-/Krypto-Geldinstitute,...
  - Ausgenommen Unternehmen „bis 9 Beschäftigte und Jahresumsatz bzw. -bilanzsumme kleiner als 2 Mio. Euro“
  - Inhalte: Governance Vorgaben, IKT-Risikomanagementrahmen (Meldungen und dgl.), Prüfung digitale Betriebsstabilität
  - Umzusetzen bis 17.1.2025

→ <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/finanzdienstleister/digital-operational-resilience-act.pdf>

# Resilienz Richtlinien für IT-Systeme

- **DSGVO** – Datenschutzgrundverordnung
- Verarbeiten personenbezogener Daten
  - Art der Daten, Einwilligung, Kinder, sensible Daten, Informationspflichten, Betroffenenrechte, TOMs (privacy by design/default), ...
- Gilt seit Mai 2018 – und wird auch exekutiert!

Tipp: [https://www.seqis.com/de/events/10things\\_die-eu-datenschutz-grundverordnung-auswirkungen-auf-den-test](https://www.seqis.com/de/events/10things_die-eu-datenschutz-grundverordnung-auswirkungen-auf-den-test)

# Resilienz Richtlinien für IT-Systeme

VUCA	Ansatz	Ziel	Beispiele für technische Umsetzungen
<b>Vision</b> ... Ziel und angestrebter Zustand zur Erfüllung der Mission	<b>Kill Kill-Path</b>	Maximale Hürden für Hacker und Fehler; Vermeiden, dass Schäden entstehen können, weil Angriffspunkte zu offensichtlich sind oder Fehlhandlung nicht aktiv vermieden werden	IDS, IPS; mehrstufige Securityzonen; 4- Augen-Prinzip; programmierte Konfiguration und automatisierte Systemkonfiguration
	<b>Minimumprinzip bei Datenspeicherung und Connectivity</b>	Potentielle Ausbeute und Angriffsmöglichkeiten bewusst gering halten	Datenoperationen im Arbeitsspeicher, Verbindungen nur temporär
<b>Understanding</b> ... frühzeitig verstehen, was los ist	<b>Vorhersagen und automatisierte Empfehlungen</b>	Prognosemodelle für KPIs, nahe Echtzeitanalyse Rasche Identifikation einer Krise	Betriebsüberwachung / Monitoring, Performance Profiling, IDS, IPS
	<b>Integritätsnachweise</b>	Ermittlung, ob kritische Systemelemente korumpiert wurden	Automatisierter Test der Datenqualität; Integritätschecks externer Systeme
<b>Clarity</b> ... Intern: klares Verständnis, was zu tun ist; für den Angreifer: Verschleierung und Verwirrung	<b>Don't let me think</b>	Klare Vorgaben, Anweisungen und Checklisten für Development, Deployment und Operations	Entwickler- und Betriebshandbücher, statische und dynamische (Code) Analyse
	<b>Dynamische Konfiguration, volatile Betriebsabläufe, aktive Falschinformationen (Antipatterns)</b>	Ziel wird schwierige greifbar	Verschlüsselung Daten und -verkehr; Desinformation der Communities System wird scheinbar zufällig und unvorhersehbar verändert
<b>Agility</b> ... aktiv Krisen meistern können	<b>Flexibilität</b>	Rasch und geeignet auf Krisen reagieren	Überlastungsschutz, Load Balancing
	<b>Segmentierung und Redundanzen</b>	Einschränkung von Schäden auf einzelne Systemteile; Vorhaltung ausreichende Ressourcen in den jeweiligen Szenarien	System-Partitioning, Prozess-Isolierung auf unterschiedliche Systemteile; distributed datacenter



## Resilienz von IT-Systeme wird / ist gesetzlich verankert (!= freiwillig); nutzt die Informationen aus den Richtlinien & Empfehlungen



- Krisen bewusst provozieren, um Status Quo zu kennen
- „Jede Krise ist eine Chance“ – Review, Analyse & lessons learned

# Krisenbewältigungsmethoden

- „Aufgeben“ – „Zusperren“
- Von Re-Location
- Bis zum Inhousing von Wertschöpfungsketten
- Hybride Fertigungsansätze
- Digitalisierung und Kulturwandel
- Kostenoptimierung
- ...

# Krisenbewältigungsmethoden

## Unternehmen

<b>A</b>	Awareness im Management, bei Mitarbeiter, Lieferanten, Partnern,... schaffen
<b>B</b>	Balanced Scorecard einführen (Kunden-, interne Prozess- und Lern- sowie Entwicklungsperspektive)
<b>C</b>	Claim Management optimieren
<b>D</b>	Digitalisierung für Kernprozesse einführen (effektiver, kostengünstiger)
<b>E</b>	EBIT steigern
<b>F</b>	Forderungsmanagement optimieren
<b>G</b>	Geschäftsfelder überprüfen und zur Dispo stellen
<b>H</b>	Head Hunting – suche nach den richtigen Personen (intern, extern)
<b>I</b>	International denken – Verhalten der Konkurrenz analysieren, ggf. deren Märkte übernehmen
<b>J</b>	Just in time Produktion einführen / optimieren
<b>K</b>	Kooperationen eingehen (Märkte & Kunden erreichen, Synergien nutzen)
<b>L</b>	Liquiditätsverbesserung (Förderungsmanagement einführen, Vereinbarung mit Kreditinstituten & Lieferanten schließen)

<b>M</b>	Manager für Krisen einbinden
<b>N</b>	Nachfrage durch Marketing und Innovation erhöhen
<b>O</b>	Outsourcing von Geschäftsfeldern, die viel Aufwand und wenig Gewinn machen
<b>P</b>	Produkt-Marktbereiche identifizieren, die das Unternehmen gefährden und abstoßen
<b>Q</b>	Qualität der eigenen Wertschöpfung absichern
<b>R</b>	Reklamationen analysieren
<b>S</b>	Standort verlegen
<b>T</b>	Time to Market für Produktentwicklungen reduzieren (Innovationsführerschaft pushen)
<b>U</b>	Unternehmen liquidieren
<b>V</b>	Value added Marketing forcieren (Services, die die Kernleistung des Angebots anreichern)
<b>W</b>	Wertschöpfungsketten – Produktivität und Strategiematch analysieren
<b>X</b>	XYZ-Analyse (Klassifizierung von Lagerartikel nach Verbrauchsstrukturen; regelmäßig, saisonal & unregelmäßig)
<b>Y</b>	Yield Management einführen
<b>Z</b>	Zusätzliche Märkte erschließen



## Resiliente Unternehmen erfinden sich ständig neu



Verwendet Blueprints für die gewählten Methoden



# Digitalisierungsumsetzungen

DIGITAL  
excellence



<https://www.digitalexcellence.at>



## Resiliente Unternehmen erfinden sich ständig neu

One  
more  
thing

One  
more  
thing



Verwendet Blueprints für die gewählten Methoden



Delegiert richtig

# Delegiert richtig

- Ausgangssituation: Stressig, MA muss kritische Aufgabe erledigen

„Erledigung aller  
Tasks bis 18:00 zu  
100%!“



„100% aller Tasks bis  
18:00 erledigen!“

[Spezifische  
Situation]

[Ergebnis]

[Leistungs-  
empfänger]

[Kontrollpunkt  
vereinbaren]

[Checking  
Frage]

„100% der Ausarbeitung ist bis Montag nächste Woche um 18:00 für mich zu erledigen; diese Woche am Donnerstag um 13:00 schauen wir uns dein Konzept kurz gemeinsam an. Passt das für dich?“



## Resiliente Unternehmen erfinden sich ständig neu

One  
more  
thing

One  
more  
thing



Verwendet Blueprints für die gewählten Methoden



Delegiert richtig



Quelle: frei nach <https://www.tiba-prosci.com/was-ist-adkar/>

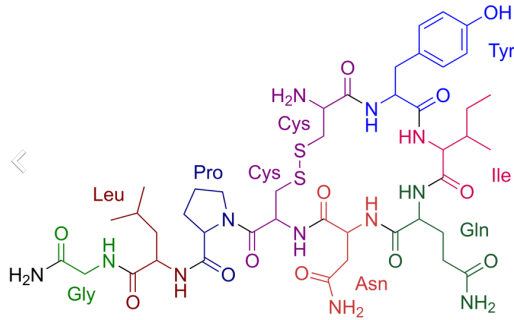


## **Resiliente Unternehmen inkludieren alle Stakeholder als und verstehen sich als ein Organismus**



Sichert Berechenbarkeit und Vertrauen ab

# Sichert Berechenbarkeit und Vertrauen ab



Oxytocin

- Neurochemische Forschung: Liebe, Vertrauen & Ruhe
- Ausgeschüttet bei Berührung & Vertrauen

Abb.: Quelle [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Oxytocin.svg#/media/File:Oxytocin\\_color.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Oxytocin.svg#/media/File:Oxytocin_color.svg)

# Sichert Berechenbarkeit und Vertrauen ab

## BSP 1 – Widerstand

- Wertschätzen, loben
- „Was brauchst du damit du eine freie Sicht auf die Lösung bekommst?“
- Verlässlichkeit in Firma, Verweis auf gemeinsame Erfolge
- Proaktive Information





# Sichert Berechenbarkeit und Vertrauen ab

## BSP 2 – Kommunikation

- Homeoffice Policy: Wieder 2 Tage im Office

„Wir haben uns folgendes überlegt:  
Nachdem die Covid Krise zu Ende ist...  
Bitten wir euch 2 Tage / Woche wieder im  
Office zu erscheinen  
Vorteile: Zusammenarbeit verbessern,  
Kreatives gemeinsam machen,...  
Wer nicht kann: Bitte gleich melden, wir finden  
eine Lösung,...“

„Homeoffice Policy neu:  
Ab sofort bitte wieder 2  
Tage im Büro arbeiten.  
Eure Geschäftsleitung“

Vertrauen durch  
positive  
Bindungserfahrung

Nicht-Vertrauen führt  
zu Skepsis /  
Widerstand

# Motivation und Demotivation

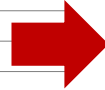


<https://www.kinderfilmwelt.de/filmpool/film/gullivers-reisen-da-kommt-was-grosses-auf-uns-zu>

# Motivation und Demotivation

## 16 Basic Desires

Acceptance	The need for approval
Physical Activity	The need for exercise
Curiosity	The need to think
Power	The need for influence of will
Eating	The need for food
Romance	The need for love and sex
Family	The need for raise children
Saving	The need to collect
Honar	Being loyal to a group
Social Contact	The need for friends
Idealism	The need for purpose
Status	The need for social standing
Indepondance	Being an individual
Transquility	The need to be safe
Order	Stable environments
Vengence	The need to strike back



## Team Member Desires:

- Feel competent
- Feel accepted
- Address curiosity
- Satisfy their honor
- Infuse with some idealism
- Foster independence
- Introduce a level of order
- Give them power to influence
- Support social contacts
- Give them status in the organisation

Quelle: Aus: „Management 3.0“, Jurgen Appelo; dieser: Reiss, Steven. „Who am I? The 16 Basis Desires That Motivates Our Actions and Define our Personalities“, City: Berkley Trade, 2002.

In einem sind sich alle gleich: Sie sind  
unterschiedlich

# In einem sind sich alle gleich: Sie sind unterschiedlich

- Pro & Con – Liste erstellen und alle Punkte gegenüber stellen
- Agile Manifesto: „People over Process“ → Individuell abstimmen



Quelle: Canva.com



## Intrinsische Motivation anhand von Pro & Con-Listen visualisieren



Negative Balance: Frage „Was kann ich tun, damit du deine beste Arbeit leisten kannst?“

# RESILIENCE



STRENGTH



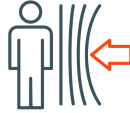
CONFIDENCE



MOTIVATE



SELF PROTECTING



EFFORT



CHANGE



AGILITY

Bild in Lizenz von Galuh Sekar – stock.adobe.com