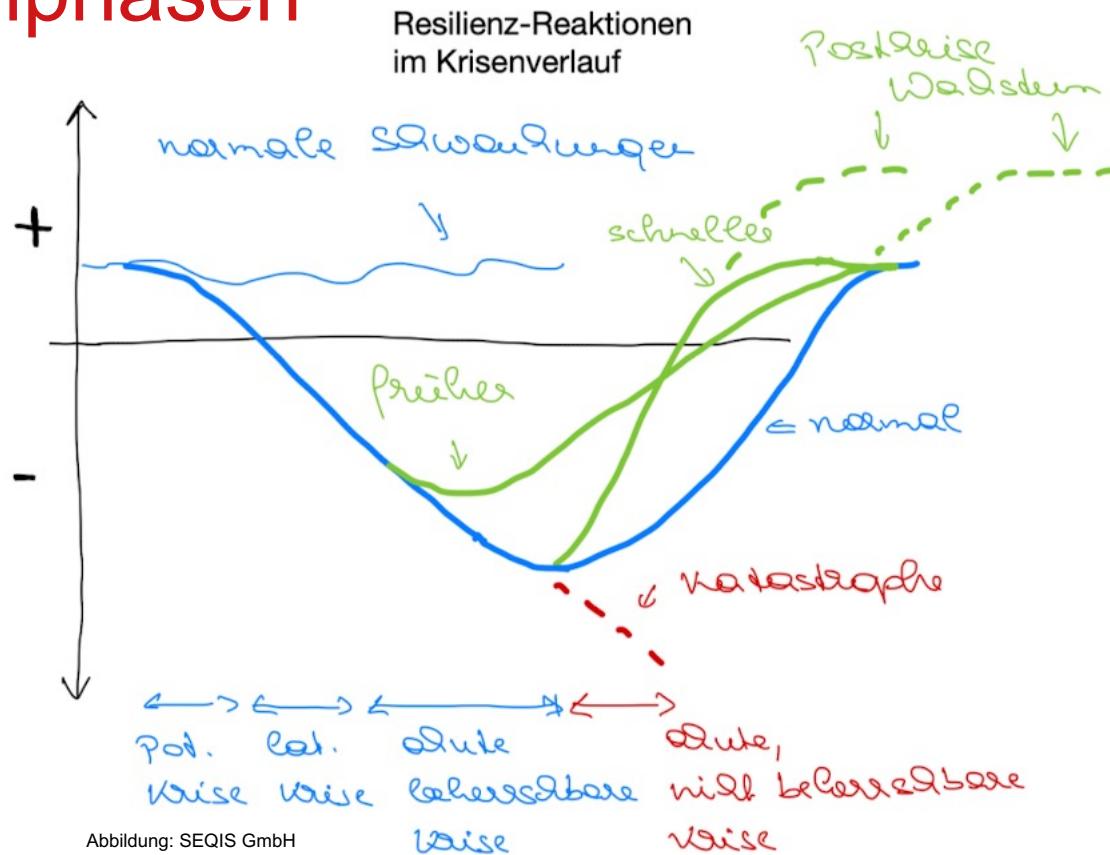

Durch Resilienz Krisen meistern – Change Management applied, even in Crisis

Alexander Weichselberger, Managing Partner

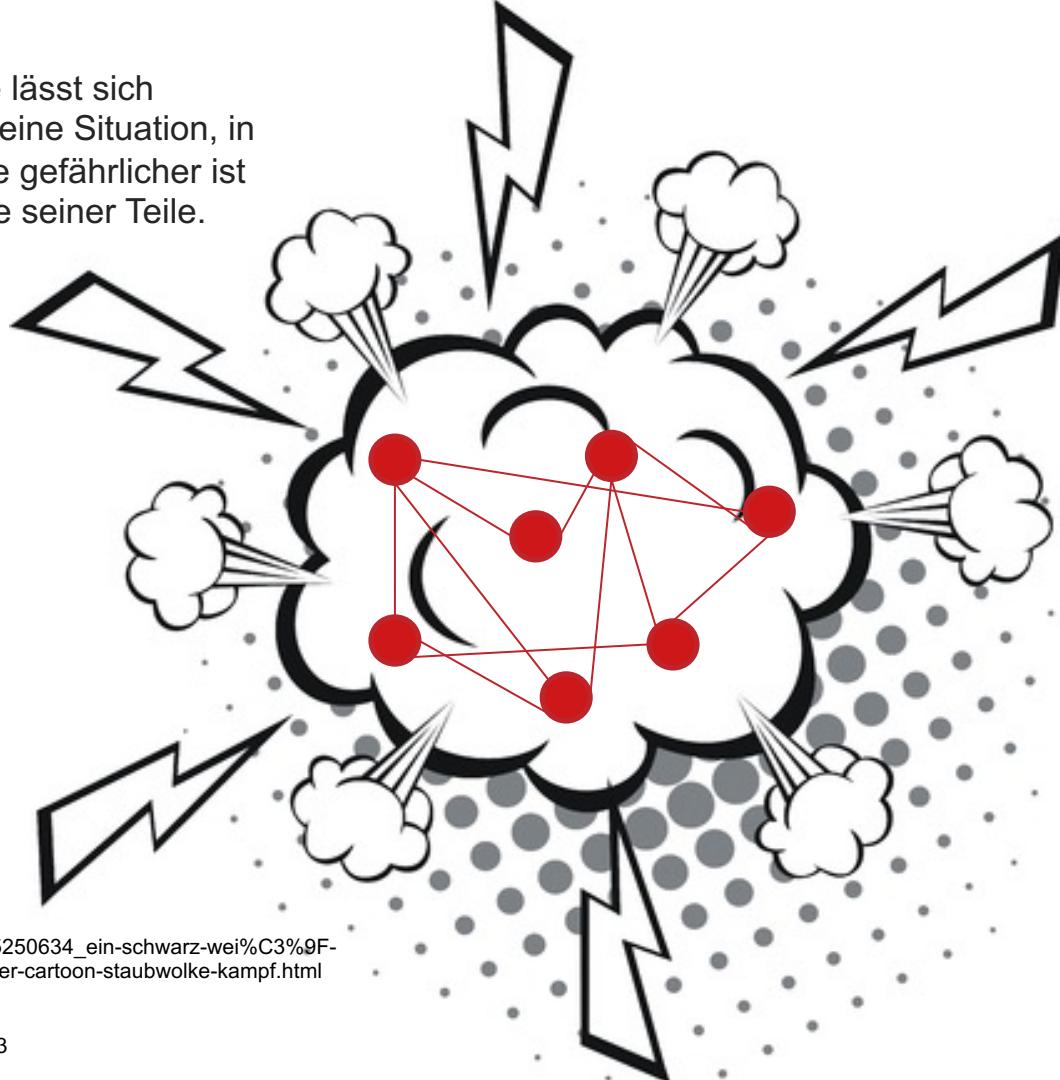
Was ist eine Krise?

- **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



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
- ...

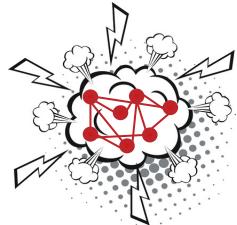
https://de.123rf.com/photo_55250634_ein-schwarz-wei%C3%9F-halbton-schattierten-comic-oder-cartoon-staubwolke-kampf.html



(Manche) Krisen verstärken sich durch weitere Krisen

One
more
thing

- ... achtet auf den „Alien Effekt“

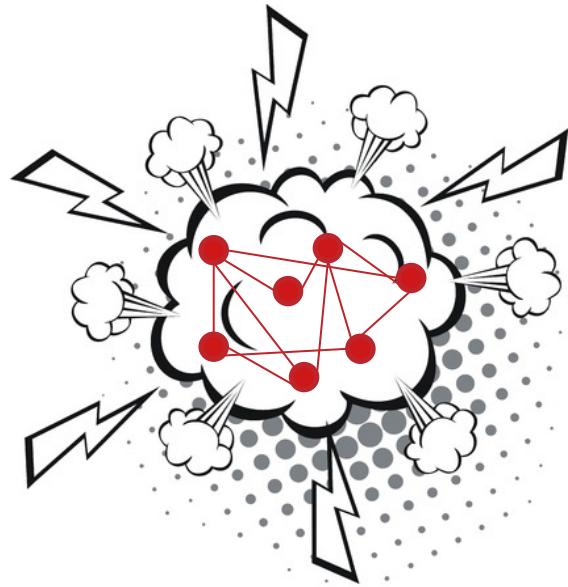


Quelle: Stefan Balaz/Shutterstock.com

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-halbton-schattierten-comic-oder-cartoon-staubwolke-kampf.html

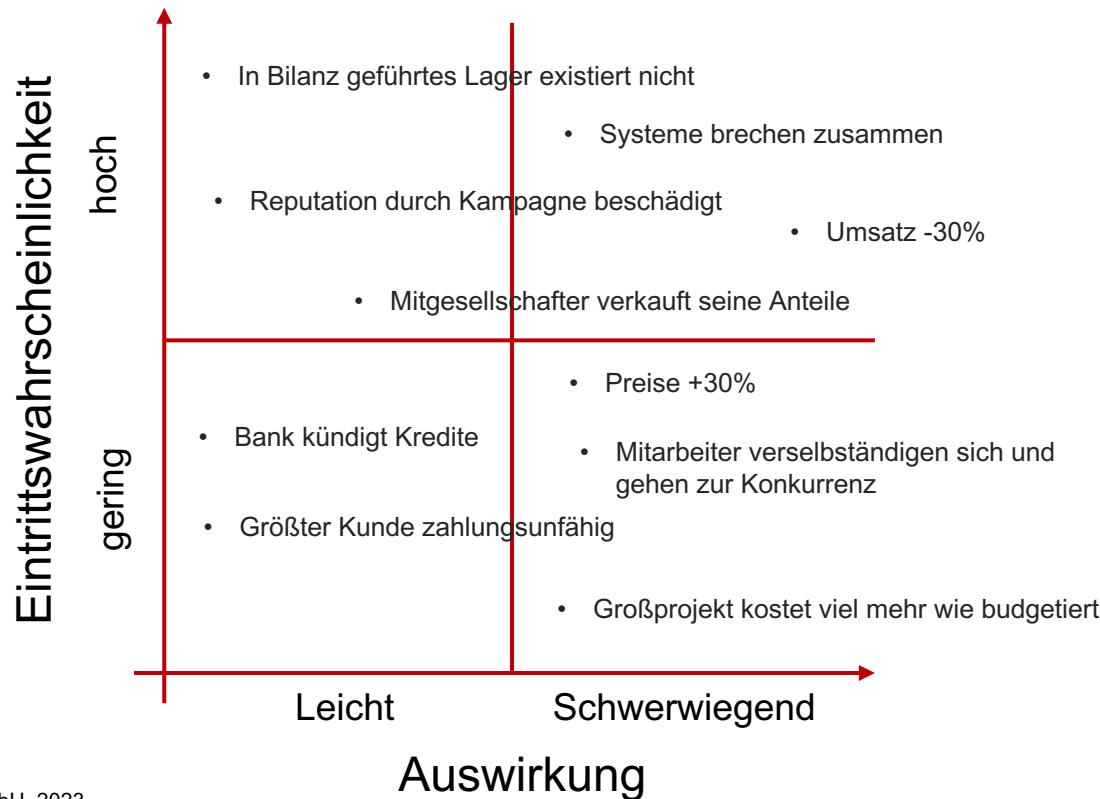


Sammelt potentielle Krisen

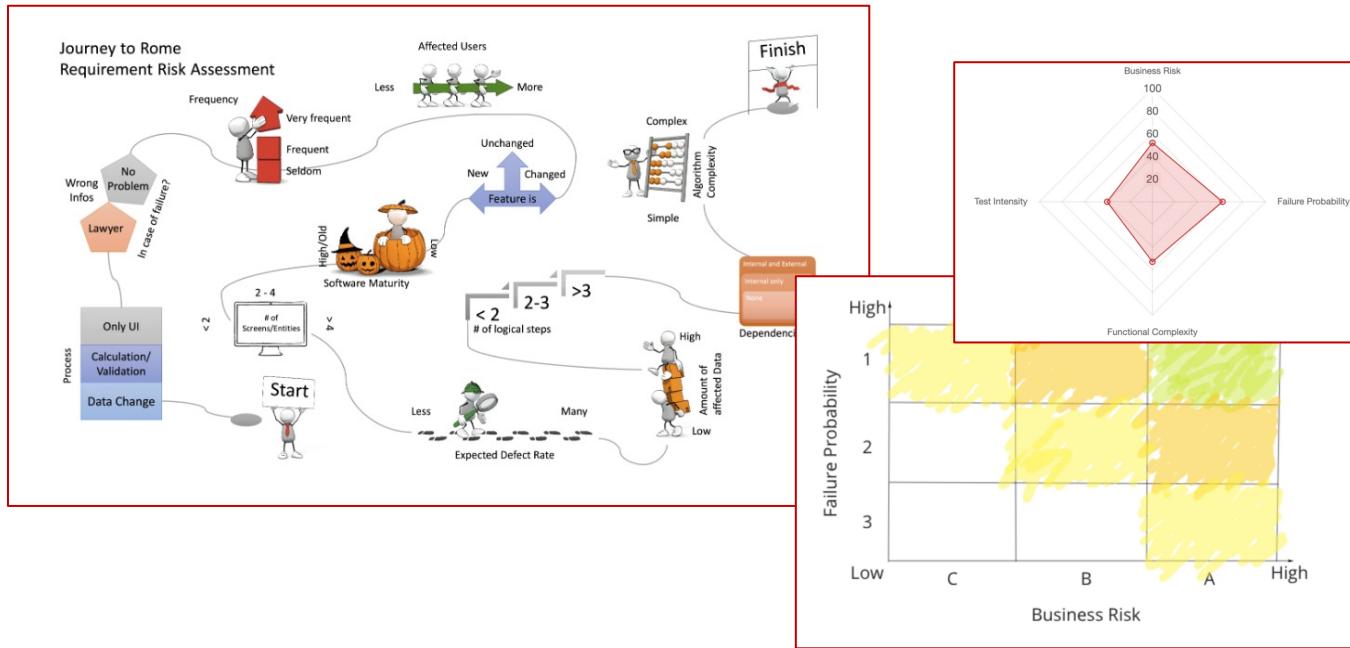
One
more
thing

- 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



SEQIS

Abbildung: SEQIS GmbH

Krisen erkennen, KPIs einführen → Risikomanagement

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

Die konkrete Zieldefinition *Reduktion der Serviceannahmezeiten um 15% in den nächsten 6 Monaten*

...das ist wichtig, weil: *Kapazitäten in der Serviceannahme werden besser genutzt, Wartezeiten für Kunde sinkt*

Fortschrittsmessung *Messen der Serviceannahmezeiten in min / Incident*

Prüfung der Zielerreichung *Monatlich*

Fortschrittskontrolle durch *Graphische Darstellung*

Ergebnisverantwortung *Head of Service*

Konkrete Ideen zur Zielerreichung *Routing der Anrufe in Telefonanlage, KI basierte ChatBots, Kunden – Auftragsmapping in ERP SW, Checkliste für Call Agents, Automation bei Problemlösung in Ticketing System...*



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

One
more
thing



... SMART → SMARRT

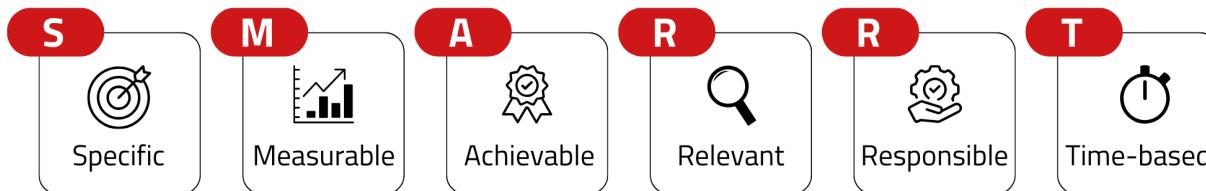
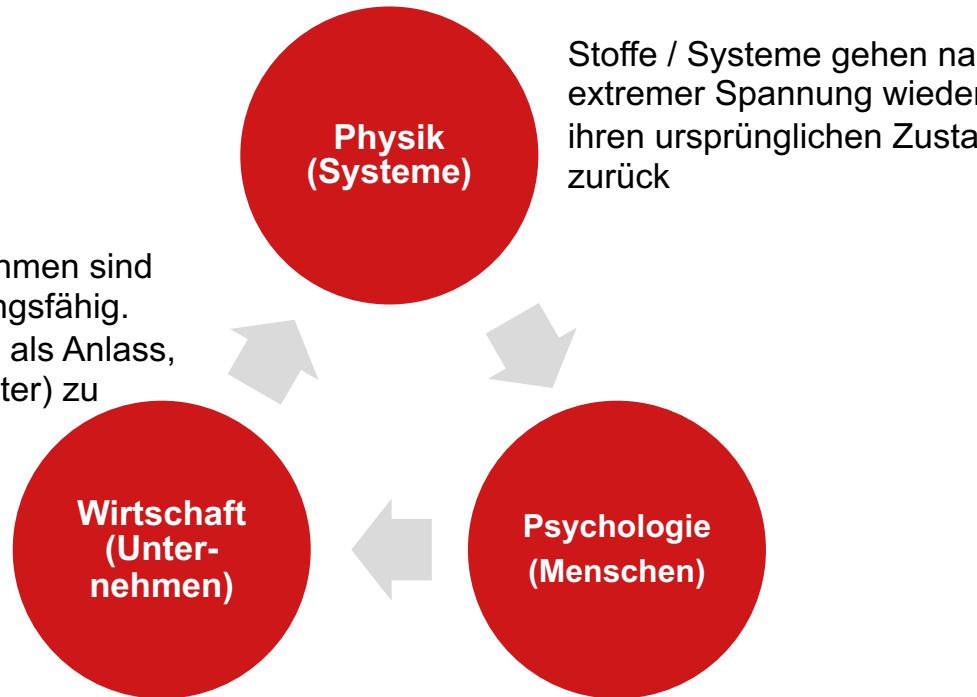


Abbildung: SEQIS GmbH

SEQIS

Resilienz Definition

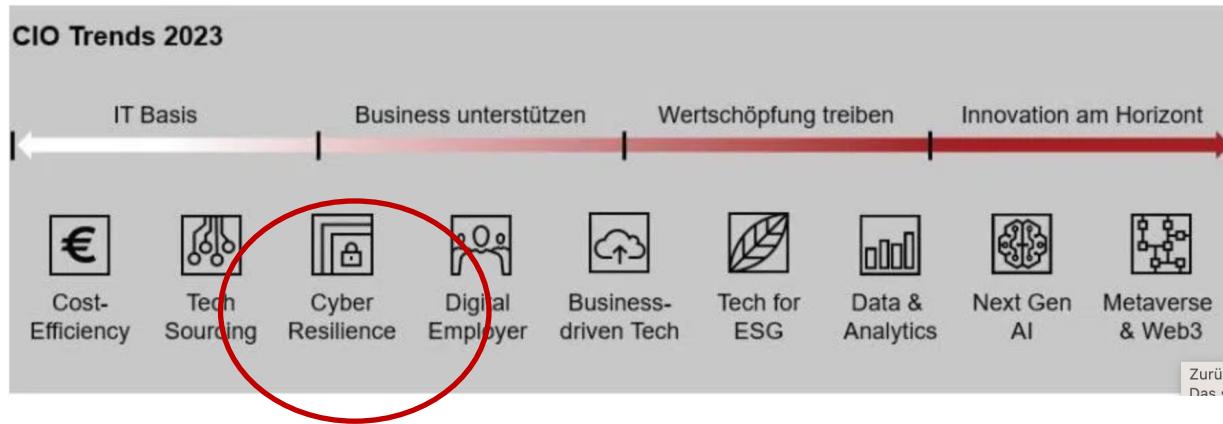
Resiliente Unternehmen sind flexibel & anpassungsfähig. Sie nehmen Krisen als Anlass, um sich selbst (weiter) zu entwickeln



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

Ein resilenter 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



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





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

One
more
thing

- 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

Resilienz Richtlinien für IT-Systeme

VUCA	Ansatz	Ziel	Beispiele für technische Umsetzungen
Vision ... Ziel und angestrebter Zustand zur Erfüllung der Mission	Kill Kill-Path	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
	Minimumprinzip bei Datenspeicherung und Connectivity	Potentielle Ausbeute und Angriffsmöglichkeiten bewusst gering halten	Datenoperationen im Arbeitsspeicher, Verbindungen nur temporär
Understanding ... frühzeitig verstehen, was los ist	Vorhersagen und automatisierte Empfehlungen	Prognosemodelle für KPIs, nahe Echtzeitanalyse Rasche Identifikation einer Krise	Betriebsüberwachung / Monitoring, Performance Profiling, IDS, IPS
	Integritätsnachweise	Ermittlung, ob kritische Systemelemente korrumptiert wurden	Automatisierter Test der Datenqualität; Integritätschecks externer Systeme
Clarity ... Intern: klares Verständnis, was zu tun ist; für den Angreifer: Verschleierung und Verwirrung	Don't let me think	Klare Vorgaben, Anweisungen und Checklisten für Development, Deployment und Operations	Entwickler- und Betriebshandbücher, statische und dynamische (Code) Analyse
	Dynamische Konfiguration, volatile Betriebsabläufe, aktive Falschinformationen (Antipatterns)	Ziel wird schwierige greifbar	Verschlüsselung Daten und -verkehr; Desinformation der Communities System wird scheinbar zufällig und unvorhersehbar verändert
Agility ... aktiv Krisen meistern können	Flexibilität	Rasch und geeignet auf Krisen reagieren	Überlastungsschutz, Load Balancing
	Segmentierung und Redundanzen	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

- | | | | |
|----------|---|----------|---|
| A | Awareness im Management, bei Mitarbeiter, Lieferanten, Partnern,... schaffen | M | Manager für Krisen einbinden |
| B | Balanced Scorecard einführen (Kunden-, interne Prozess- und Lern- sowie Entwicklungsperspektive) | N | Nachfrage durch Marketing und Innovation erhöhen |
| C | Claim Management optimieren | O | Outsourcing von Geschäftsfeldern, die viel Aufwand und wenig Gewinn machen |
| D | Digitalisierung für Kernprozesse einführen (effektiver, kostengünstiger) | P | Produkt-Marktbereiche identifizieren, die das Unternehmen gefährden und abstoßen |
| E | EBIT steigern | Q | Qualität der eigenen Wertschöpfung absichern |
| F | Forderungsmanagement optimieren | R | Reklamationen analysieren |
| G | Geschäftsfelder überprüfen und zur Dispo stellen | S | Standort verlegen |
| H | Head Hunting – suche nach den richtigen Personen (intern, extern) | T | Time to Market für Produktentwicklungen reduzieren (Innovationsführerschaft pushen) |
| I | International denken – Verhalten der Konkurrenz analysieren, ggf. deren Märkte übernehmen | U | Unternehmen liquidieren |
| J | Just in time Produktion einführen / optimieren | V | Value added Marketing forcieren (Services, die die Kernleistung des Angebots anreichern) |
| K | Kooperationen eingehen (Märkte & Kunden erreichen, Synergien nutzen) | W | Wertschöpfungsketten – Produktivität und Strategiemarkt analysieren |
| L | Liquiditätsverbesserung (Forderungsmanagement einführen, Vereinbarung mit Kreditinstituten & Lieferanten schließen) | X | XYZ-Analyse (Klassifizierung von Lagerartikel nach Verbrauchsstrukturen; regelmäßig, saisonal & unregelmäßig) |
| | | Y | Yield Management einführen |
| | | Z | Zusätzliche Märkte erschließen |



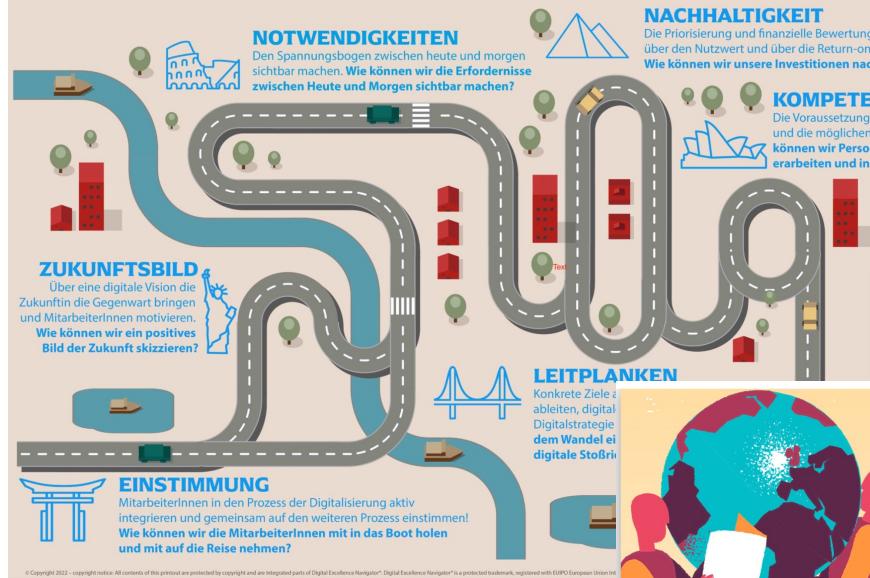
Resiliente Unternehmen erfinden sich ständig neu



- Verwendet Blueprints für die gewählten Methoden

Digitalisierungsumsetzungen

8 ECKPFEILER AM WEG ZUR DIGITALEN EXZELLENZ



DIGITAL
excellence

007 Additive Manufacturing

Zu jeder Zeit jede Form günstig produzieren

036 Advanced Robotics

Mensch und Roboter arbeiten Hand in Hand

046 Augmented Service Techniker

Virtuelle Anweisungen für den Servicetechniker

Straßenverkehr

gewinnen

Automobilindustrie
54 Cards

Bauwirtschaft und Baubetriebe
33 Cards

<https://www.digitalexcellence.at>



Resiliente Unternehmen erfinden sich ständig neu



- 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



- Verwendet Blueprints für die gewählten Methoden
- Delegiert richtig



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

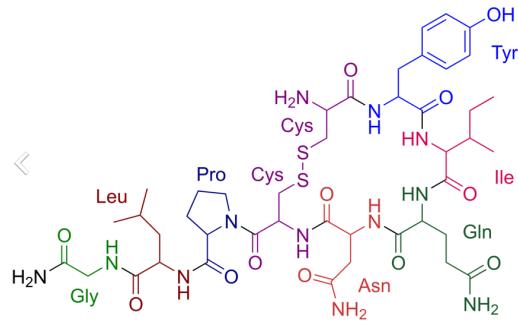


Resiliente Unternehmen inkludieren alle Stakeholder als und verstehen sich als ein Organismus



- Sichert Berechenbarkeit und Vertrauen ab

Sichert Berechenbarkeit und Vertrauen ab



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

Oxytocin

Abb.: Quelle 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,...“



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
Honor	Being loyal to a group
Social Contact	The need for friends
Idealism	The need for purpose
Status	The need for social standing
Independence	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 Basic 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



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