

Rezension

zu Studienschrift Nr.59 "Phasen der Krisenentwicklung im Unternehmen"
von B. Schmid & A. Messmer

von Eva-Maria Hembach

Der Artikel verspricht, ein Modell zu liefern für die Einschätzung krisenhafter Situationen in Organisationen und Antwort zu geben auf die Frage, welche Dienstleistungen in der jeweiligen Phase einer Krise anschlussfähig sind und soll helfen, sich vor unnötigem Verschleiß zu schützen.

Zwar musste ich den Text mehrfach lesen und dann einen [Spickzettel](#) schreiben, wie ich es früher für Klausuren getan habe, bevor ich sagen konnte: "Aha, ja, genau, hm, das macht Sinn."

Kurzum: die Autoren halten ihr Versprechen.

Ausgehend von der Idee, die Unternehmensgesundheit = [Integration X Integrität] als Indikator für die Krisenentwicklung in Organisationen heranzuziehen, wird ein 4 Phasen Modell entwickelt.

Integration meint hier, inwieweit es gelingt, Strukturen, Prozesse, Rollen der Beteiligten, Systeme ... zueinander zu fügen.

Integrität meint hier, ob das Unternehmensgeschehen für die Mitarbeiter, Kunden und sonstige Beteiligte stimmig erscheint und identitätsstiftende Wirkung entstehen lässt.

Die Phasen sind verdeckte [1] und offene [2] Desintegration und verdeckte [3] und offene [4] Integration.

Zu den einzelnen Phasen werden typische, beobachtbare Erscheinungen hinsichtlich der Umwelt, in bezug auf die Mitarbeiter, hinsichtlich der Aktivitäten des Managements und der in der jeweiligen Phase nachgefragten Beratungsdienstleistungen sowie der passenden Beratermodalität benannt.

Die in einer Organisation beobachtbaren Dinge und die von den Autoren nachvollziehbar zugeordneten Beratungsdienstleistungen und –modalitäten habe ich in der anliegenden Übersicht - dem Spickzettel – kurz gegenübergestellt. Mir scheint, die Informationen liefern ein schlüssiges Instrumentarium zur Diagnose von Krisenphasen und vor allem zur Reflektion über den Beitrag, den ein interner oder externer Berater aufgrund seiner Modalität leicht leisten kann und möchte. Der Text bietet eine gute Möglichkeit, das eigene Produktportfolio bezogen auf das Phasenmodell zu spezifizieren und sich damit wohlfühlen.

Im Exkurs zum Dilemma-Zirkel wird beschrieben, dass Dilemmata für die Phasen der Desintegration kennzeichnend sein können. Dilemmata sind in ihrer Prozessdynamik von den Stadien: Vermeiden/Ausblenden – Strampeln – Erschöpfung/Abschalten und – Loslassen gekennzeichnet. Der Exkurs zum Dilemma-Zirkel ist eine schöne Zugabe; für das Verständnis des Modells der Krisenentwicklung ist er nicht zwingend notwendig.

Ergänzend empfehle ich denjenigen, die in Veränderungsprojekten arbeiten folgende zwei Artikel:

- Change Management als Führungsaufgabe, in PersonalJahrbuch 2004, Althausen, S. 452 ff, hier insbesondere die Grafik „Gefühlskurve im Veränderungsprozess“

- Methodik-Modul Change-Management, in Wagnis Führung, Gerhard Nagel, S.251 ff, hier insbesondere die Grafik „Die Schlüsselfaktoren im Veränderungsprozeß“ auf Seite 252

In beiden Literaturangaben werden Veränderungen ebenfalls mit dem Bewusstsein für zyklische Entwicklungen betrachtet.