

Krisenstabsarbeit

Planoptimismus und andere typische Fehler

Da hilft keine noch so gute Prävention: Unternehmen geraten in Krisensituationen. Manchmal sind sie selbstverschuldet, manchmal werden sie durch äußere, kaum beeinflussbare Umstände ausgelöst. Die Hoffnung, „es wird schon gutgehen“ trägt oft. Und dass ein ad hoc gebildeter oder selbst ein in der Organisationsstruktur vorgesehener Krisenstab die Schäden mindert, gilt nicht zwangsläufig, denn auch hier werden Fehler gemacht.



Von Klaus Bockslaff (I.) und Denis Standhardt, Küssnacht (CH)

Ein Beispiel-Szenario könnte so aussehen: Für die LIFE AG spitzt sich die Lage zu. Der Hersteller von Bohrmaschinen hat mit bedeutenden Qualitätsproblemen zu kämpfen, es gibt bereits erhebliche Schäden. Der Zulieferer gibt sich ahnungslos, die Niederlassungen im Ausland wollen wissen, was sie tun sollen. Alles schon kritisch genug, wäre da nicht noch diese seit Jahrzehnten vor sich hin rostende Fliegerbombe, die gerade bei Bauarbeiten in der Nähe des LIFE Stammwerks ausgegraben wurde. Nur noch wenige Stunden, dann muss der komplette Betrieb evakuiert werden. Die Produktion wird tagelang ausfallen, und längst haben die Wettbewerber begonnen, LIFE die Kunden abzuja-gen.

In solch einer Situation wird der Stuhl des Krisenmanagers schnell zum Schleudersitz. Beruhigend – und ziel-führend – ist in diesem Zusammenhang nur noch folgende wesentliche Erkenntnis eines wirksamen Krisenma-nagements: Man kann nicht alle Ursa-

chen vorhersehen, wohl aber deren Wirkung. Um im Beispiel zu bleiben: Sie wissen nicht, wann bei Bauarbeiten auf Ihrem Gelände ein Blindgänger zutage gefördert wird, der Ihre Produktion lahmlegt. Sie können sich aber ein gutes Bild davon machen, was genau passieren wird, wenn Ihre Produktion für einen Tag, für eine Woche oder für einen Monat stillsteht. Und darauf können Sie sich auch vorbereiten.

Darum richtet sich das Krisenmanage-ment auch nicht gegen Ereignisse, son-dern gegen die Auswirkungen von Ere-ignissen. Krisenmanagement erschöpft sich dann für diesen Fall nicht in der Evakuierungsplanung und -durchführung, sondern richtet sich vor allem auf die Bewältigung der Folgen der Evakuierung für das Business des Unternehmens. Denn bloße Schadens-begrenzung allein genügt heute für Un-ternehmen nicht mehr.

Die Ziele eines so verstandenen Krisen-managements liegen auf der Hand: Marktanteile halten, Leistungen für die Kunden sicherstellen, Einbußen infolge Prozessstörungen oder -ausfällen min-dern, Regressansprüche vermeiden, aber natürlich auch die Chancen zur Imagepflege durch Professionalität bei der Bewältigung von Krisenereignissen ergreifen.

Aber was genau ist das eigentlich, ein Krisenereignis? Und wo verläuft die



Das Ereignis ist nur der Auslöser einer Krise. Im Fokus des Krisenmanagers sollte vor allem die Bewältigung der Ereignisfolgen stehen. Bild: Thorben Wengert / pixelio.de

Grenze zwischen Tagesgeschäft (mit Tagesproblemen) und einer Krise? Hierzu ist es hilfreich, nicht bloß einen Ereigniskatalog („Krise“ = „Bombe“) zu definieren, sondern statt auf das Problem gleich auf die Lösung abzuheben. Krisenmanagement baut dann nicht auf bestimmte Ereignisse auf, sondern wird verstanden als eine Sonderorganisationsform für jedes Ereignis, das mit der Normalorganisation im Unternehmen nicht mehr bewältigt werden kann.

Bei der Planung einer solchen Sonderorganisation wird allerdings meistens ein zu starker Fokus auf die Risikoanalyse gelegt. Am Ende einer solchen sehr aufwendigen Betrachtung steht dann zwar ein ausufernder Katalog aller nur denkbaren Kriseneventualitäten. Der Lösung im Krisenfall ist man damit freilich noch nicht näher gekommen. Denn zugleich wird oftmals ein zu schwacher Fokus auf die eigentliche Arbeit des Krisenstabes gelegt.

Dabei ist der Krisenstab das zentrale Entscheidungs- und Führungsgremium in einer hochdynamischen Situation. Von ihm wird erwartet, unter extremem Druck, mit begrenzter Erfahrung und unter dem Schock der persönlichen Betroffenheit bestmögliche Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens zu treffen.

Dies kann nur funktionieren, wenn das Team über einen umfassend definierten Prozess der Entscheidungsfindung verfügt. Einen „Führungsrhythmus“, der kreislaufartig von der Auswertung der Informationen über die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten und die Entscheidungsfindung bis hin zur

exakten Formulierung von Aufträgen und der lückenlosen Dokumentation die zentrale Leistung des Krisenstabes abbildet.

Was hier in der Planung versäumt wird, wirkt sich im Krisenfall unmittelbar auf die Qualität der Stabsarbeit aus – und damit auf den Erfolg der Krisenbewältigung. Es sollte also zwingend sein, genau an dieser Stelle in die Krisenvorbereitung zu investieren: Geben Sie den Personen, die im Krisenfall führen sollen, funktionierende Prozesse an die Hand! Und nicht zu vergessen: Moderne App-Lösungen können besonders wirkungsvoll helfen, auch in kritischen Situationen die vorbereiteten Prozesse im Detail einzuhalten.

Nach der erfolgreichen Entwicklung und Implementierung eines solchen Systems wird in Unternehmen dann häufig noch eine weitere wesentliche Erkenntnis erfahrener Kontinuitäts- und Krisenmanager an den Rand gedrängt: Die dringende Notwendigkeit, ein vorhandenes System auch regelmäßig in einer Übung zu testen. Solche Übungen sind längst nicht nur dazu da, Anruflisten auf Aktualität zu überprüfen. Solche Übungen sind vor allem dazu da, das Verhalten der Mitglieder der Krisenstäbe zu beobachten und ihr Zusammenwirken zu verbessern. Denn dieses Zusammenwirken funktioniert in einer außerordentlichen, hochdynamischen Situation eben nicht automatisch. Auch dann noch nicht, wenn es die beschriebenen Prozesse zum Krisenmanagement gibt.

Schon am Beginn des Krisenmanagements fehlt häufig die klare Zuordnung der Aufgaben in Bezug auf die Krisenstabsmitglieder/-bereiche. Ist überhaupt das gemeinsame Ziel der Krisenbewältigung im Stab ausreichend definiert? Wenn nein, wird nur kurzfristig geplant und entschieden, statt einer Strategie zu folgen. Es werden nur „Feuer gelöscht“, aber es wird nicht vorausgedacht.

Die Folge davon ist „Planoptimismus“: Es wird gut gehen, weil es mangels kreativer Alternativen gut gehen muss. Der Stab ist am Ende entweder zu keiner Entscheidung mehr fähig oder nur zu

extremen Entscheidungen, also Minimumkonsensen oder Alleinentscheidungen. Regelmäßig entgleitet dann die Situation – und die Eskalation der Krise nimmt ihren Lauf.



Bild: plumbe / pixelio.de

Auch Team- und Führungsprobleme behindern regelmäßig die Arbeit im Krisenstab. Diese Probleme nehmen häufig bereits bei der Personalauswahl für den Krisenstab ihren Anfang. Benötigt werden hier vor allem „Generalisten“ mit Erfahrung, Belastungsfähigkeit und Kreativität. Der Krisenstab darf keine Angst vor vitalen Entscheidungen haben. Hat er sie am Ende doch, treten Endlosdiskussionen an die Stelle einer strukturierten Entscheidungsfindung.

Es ist auch bestens erforscht, welche Symptome und Probleme auf Menschen einwirken, die unter Stress stehen: Wahrnehmung, Konzentration, Merkfähigkeit, Entschlusskraft, Aufmerksamkeit – all diese Fähigkeiten nehmen tendenziell ab. Sorgen und Zweifel nehmen dagegen tendenziell zu. Unterschätzen Sie nicht den Einfluss dieser Stressfolgen im Krisenteam! Sie sind selbst für erfahrene Führungskräfte gewöhnungsbedürftig.

Überschätzt wird dagegen gerne die eigene körperliche und geistige Leistungsfähigkeit. Keine Erholungspausen, Arbeiten bis zur Erschöpfung, fehlende Versorgung: All das sind zusätzliche Stressfaktoren, die vermeidbar sind. Treten sie ein, verlieren Krisenstäbe allzu oft erst die Kontrolle, und dann auch noch die Beherrschung.

Aber – ist das nicht alles menschlich, also irgendwie auch unvermeidlich? Menschlich ja, unvermeidlich nein. Denn alle genannten Einflüsse lassen sich im Training erleben und ihre Bewältigung erlernen. Zur vollständigen Bewältigung der Informationsflut in der Krise kann eine sinnvolle Arbeitsverteilung und frühzeitige Delegation im Team im Prozess verankert werden. Dem extremen Zeitdruck kann man mit klarer Prioritätenfestsetzung und weitreichenden Prozessroutinen begegnen.

Es ist schließlich kein Zufall, dass sich überall dort, wo unter hohem Druck kontinuierlich unumkehrbare Entscheidungen getroffen werden müssen, ähnlich rigide an Prozessen und an Strukturen ausgerichtet wird! Das ist einem Krankenhaus-OP prinzipiell nicht anders als in einer Zeitungsredaktion, beim Militär im Einsatz oder im Cockpit eines Flugzeuges.

Das alles (und noch viel mehr) muss aber nicht nur in Workshops entwickelt und in Handbüchern dokumentiert werden – das alles müssen die betroffenen Mitglieder des Krisenstabes und ihre Vertreter beherrschen und regelmäßig gemeinsam üben. Denn Krisenmanagement-erfolg ist am Ende nur über (Selbst)Vertrauen und Loyalität im Team zu erreichen.

Beides muss vor der Krise geschaffen werden. Sonst läuft – wie im Szenario der LIFE AG – in der Krise erst die Zeit, dann der Kunde, und schließlich das Vertrauen weg. Prozessorientiertes Krisenmanagement als Sonderorganisation ist dagegen keine Kunst. Man kann es lernen, doch gilt dabei die sprichwörtliche Erfolgsformel von Thomas Edison: „1 Prozent Inspiration, 99 Prozent Transpiration“.

Über unsere Autoren:

Dr. jur. Klaus Bockslaff, geschäftsführender Gesellschafter der Verismo GmbH, arbeitet als Wirtschaftsberater und Management Coach. Vorher war er als Vorstand und Risikomanager in der Versicherungswirtschaft und als Senior Manager bei Arthur Andersen tätig. Seine Schwerpunkte sind die Einrichtung und Vertiefung von Managementsystemen auf den Gebieten des ganzheitlichen Risiko-, Sicherheits- und Krisenmanagements.

Denis Standhardt, Dipl.-Logistiker, ist Senior Consultant bei der Verismo GmbH und Spezialist für ganzheitliches Risikomanagement, Interne Revision und MaRisk. Ein besonderer Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit für nationale und internationale Unternehmen liegt im Aufbau und der Optimierung eines integrierten Krisenmanagementsystems.
Kontakt: contact@verismo.ch