

Welche Fehler gilt es zu vermeiden?

Pathetische Aussagen wie «Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen», sind wenig hilfreich, wenn man mitten in einer Krisensituation sitzt. Oft kommen gute Ratschläge von Beratern, die selbst wenig oder keine Krisensituationen gemeistert haben.

Richard Werner

Die Geschäftsauswirkungsanalyse (BIA), Krisenszenarien, eine Krisenorganisation mit einem aktuellen -handbuch gehören zur Grundvoraussetzung für ein schlagkräftiges Krisenmanagement im Unternehmen. Wer das noch nicht begriffen hat, ist wahrscheinlich an der falschen Position oder nicht mehr lange dort. Krisenmanagement gehört in jede Unternehmensstrategie! Nicht selten hört man die Aussage: «Gibt es eine gesetzliche Verpflichtung, dass wir als Geschäftsleitung ein Krisenmanagement aufbauen und betreiben müssen?» Das ist etwa vergleichbar mit der Frage: «Muss mein Fussballteam wirklich trainieren, oder reicht es am Samstag zum Fussballspiel zu erscheinen?»

Topmanagement sensibilisieren

Ist die Geschäftsleitung nicht genügend sensibilisiert, wird jede Bemühung, ein effektives Krisenmanagement aufzubauen, im Sande verlaufen. Ein CEO eines Casinos hat das auf den Punkt gebracht: «Lieber investiere ich in einen Geldautomat, als in ein Krisenmanagement.» Kurzfristige Profitüberlegungen oder unüberlegte Einsparungen sind Feinde einer professionellen Krisenmanagementlösung.

Möchte die Geschäftsleitung ausschliesslich die gesetzliche Sorgfaltspflicht einhalten, dann wird das Krisenmanagementprojekt meist nur ein Papiertiger. Viele Unternehmen glauben, mit einer einmalige «Hauruckaktion» sei es getan. Sie starten zwar ein Projekt, das jedoch anschliessend nicht weiterentwickelt beziehungsweise nicht gelebt wird. Das ist keine gute Art, getätigte Investitionen zu sichern.



© depositphotos, borjorn188

Wie kann ein Unternehmen den Weg aus der Krise meistern?

Krisenorganisation aufbauen

So sollte ein Krisenmanagementprojekt nicht aufgebaut werden: Der Spitaldirektor hat von sich aus den Krisenstab definiert, ohne die einzelnen Mitglieder vorher zu fragen beziehungsweise sie für das Thema ausreichend zu sensibilisieren. Das Ergebnis war ein Krisenstab mit hoher Fluktuation und wenig Engagement. Deshalb gilt: Die Verantwortlichen sollen das Einverständnis der neuen Krisenstabsmitglieder einholen. Eventuell fühlt sich jemand der Aufgabe nicht gewachsen. Zudem ist es wichtig, die Krisenorganisation nicht unnötig aufzublasen. Optimal ist ein Kernkrisenstab aus vielleicht vier bis sieben Mitgliedern. Der Krisenstab und ein erweitertes Gremium können bei Erfordernis hinzugezogen werden.

Zentral: das Alarmmanagement

In einer Krisensituation sind meist nicht alle Krisenstabsmitglieder im Haus. Es ist eminent wichtig, die Krisenorganisation professionell zu alarmieren. Das verlangt im Ernstfall nach einer automatisch eingeleitete Telefonkonferenz mit dem Krisenkernteam. Es braucht immer eine redundante Alarmierung über App. Und

nicht vergessen: In einer Krisensituation kann das Mobilfunknetz oder die eigene Telefonanlage aussteigen. Wie alarmiert man in einem solchen Fall den Krisenstab? Eine externe Alarmierungsmöglichkeit mit hoher Verfügbarkeit gehört heute zum Standard.

Wie viele Krisenszenarien?

Wie gut ist ein Risikomanagement? Die Geschäftsleitung kennt ihre Top-40-Risiken. Diese können dem Unternehmen das Genick brechen. Aufgrund der Geschäftsauswirkungsanalyse findet das Management schnell die sieben bis neun Krisenszenarien, auf die es sich vorbereiten sollte. Unnötig ist, sich auf so viele Szenarien wie möglich vorzubereiten. Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Bank hatte sich auf 1897 Krisenszenarien vorbereitet und gut drei Jahre mit einem Team von 60 Leuten über 2,5 Mio. Franken dafür ausgegeben. An einer Krisenstabsübung hat ein Mitglied richtigerweise gesagt, dass sich die Bank noch nicht auf alle möglichen Szenarien vorbereitet habe. Das Ergebnis: grosse Frustration aller Krisenstabsmitglieder. Heute arbeitet die Bank mit neun Szenarien, auf die sie sich gut vorbereitet. Angemerkt sei, dass selten

diejenigen Fälle eintreffen, auf die man sich vorbereitet hat. Das spielt jedoch keine Rolle, denn entscheidend ist die Anwendung der Krisensystematik und eine konsequente Umsetzung des Krisenführungsrythmus.

Schlankes Kriseninstrument

Ein Kriseninstrument sollte so schlank wie möglich aussehen. Immer wieder überprüfe ich Kriseninstrumente und -handbücher im Auftrag von Kunden. Dabei habe ich festgestellt, dass die meisten Instrumente eher Krisenkonzepte, aber keine -instrumente sind. Das bedeutet im Ernstfall, dass man nicht ausreichend Zeit hat, sich durch Konzepte zu lesen. Diese sind für die Vorbereitung und eventuell für die Übung in Ordnung. In der Krisensituation nützen sie aber nichts. Ein Pilot eines Flugzeugs, das in Schräglage gerät, holt die Notfallcheckliste heraus und findet eine Abhandlung von 60 Seiten... Ihm bleibt nichts anderes übrig, als aus dem Bauch heraus zu entscheiden. Genau das ist der Fehler bei so manchen Kriseninstrumenten. In der

Krisensituation muss man zeitnah Entscheidungen richtig machen. Deshalb sind Pilotenchecklisten sehr knapp und effizient. Denn der Pilot hat nur wenig Zeit, das Richtige zu tun. Ein weiterer Tipp: Im Kriseninstrument sollte man keine Namen führen, sondern ausschliesslich Funktionen. Alle bestehenden Informationen müssen laufend aufdatiert werden. Diesen Prozess gilt es zu vereinfachen, damit er nicht zu einem Papiertiger wird.

Ein Training genügt nicht

Die Devise heisst: «Üben, üben und nochmals üben.» Richtig gehört. Alles was nicht geübt wird, funktioniert auch nicht. Oder weshalb wohl trainieren Spitzensportler unermüdlich? Das heisst nicht, das dies langweilig sein muss! Nach meiner Erfahrung sollten Krisenstabsmitglieder den Unterschied zwischen einer Übung und einem Ernstfall nicht spüren. Das bedeutet, dass die Drehbücher realistisch und spannend gestaltet werden müssen. Die Medien müssen miteinbezogen werden. Leider werden in der

Praxis die Krisenstellvertreter so gut wie nie trainiert. Meist sind es jedoch gerade die Stellvertreter, die die Krise bewältigen müssen, da das erste Team ausser Haus oder im Ausland weilt. Eine Krise startet ja immer am Donnerstagabend um 17.45 Uhr, wenn ich mit meiner Gattin in das verlängerte Wochenende starten will. Deshalb habe ich das Mittagessen ausfallen lassen, um die Schicht etwas früher beenden zu können. Dann schlägt die Krise zu: Um 23.45 Uhr bin ich komplett unterzuckert und muss aufgrund meiner Erschöpfung von meinem Stellvertreter ausgetauscht werden. Dieser ist noch auf dem Rückflug von London.

Seien Sie bei den Drehbüchern realistisch und spannend. Ich habe viele Unternehmen, die freuen sich auf die Krisenstabsübung. Es gibt selten die Möglichkeit in so kurzer Zeit so viel über das Unternehmen und die Abläufe zu lernen wie in einer solchen Übung. Viele Unternehmen haben einen klaren jährlichen Ablauf bei Krisenstabsübungen und wollen diese Periodizität nicht missen. Sie profitieren seit vielen Jahren von den Übungen und

ANZEIGE

Anzeige XY
1/2 Seite quer

deren Auswertungskurzberichte mit Stärken-/Schwächenprofil und Massnahmenkatalog. Diese Unternehmen sind für einen Ernstfall gut vorbereitet, da sie den Unterschied zwischen einer Übung und einer Krisensituation nicht mehr wahrnehmen.

Kriseninfrastruktur: Ein grosses Manko besteht heute in der Führung des Krisenführungsrythmus und dessen Darstellung an der «Kampfwand». Die Übergabe an das zweite Stellvertreterteam ist dadurch erschwert möglich. Die Protokollführer in Mehrzahl sind unumgänglich, möchte man die aktuelle Krisensituation visuell darstellen und den Zeitstrahl, die Aufgaben und Pendenzen im Griff behalten. State-of-the-Art arbeitet man mit zwei netzunabhängigen Beamern und gut vorbereiteten elektronischen Formularen in den Krisenstäben.

Krisenlogbuch: Aus Krisenübungen oder aus -situationen muss ein Unternehmen lernen. Im Klartext heisst dies, dass ein effizientes Krisenlogbuch mit Massnahmenkatalog geführt werden muss. Denn soviel ist sicher: Optimierungspotenzial gibt es immer!

Krisenkommunikation extern: Das Unternehmen kann die Krise gut meistern, jedoch in der Kommunikation versagen und ihre Reputation komplett verlieren. Die Kommunikation wirkt nun mal gegen aussen. Wird diese nicht professionell geführt, fällt das Unternehmen in der Öffentlichkeit durch. Der oder die Medienbeauftragte ist der Dreh- und Angelpunkt und muss entsprechend geschult sein. Die Krisenkommunikation ist etwas anderes als eine sonstige Medienkommunikation. Es gelten nicht diesel-

ben Spielregeln. Ein Krisenkommunikationskonzept beschreibt die Spielregeln. Die gravierendsten Fehler dabei sind: Die Unternehmung sieht sich als Opfer und verkauft sich auch vehement weiter so. Kein Fingerzeig, kein Zeichen von «Ja, ich habe Mist gebaut. Ich stehe dazu.»

Zorn als Reaktion: Das Unternehmen reagiert unreflektiert auf ihre Taten, reagiert enttäuscht. Der nächste schwere Fehler: Die Firma startet den zornigen Gegenangriff und verwendet zweifelhafte Argumente um ihren Ruf zu retten. Es gäbe eine Lobby, die eine Kampagne gegen sie fahre. Die Medien hätten Informationen «illegal» veröffentlicht, es gehe um Rufmord. Kein Zeichen von «Ja, wir können verstehen, dass die Öffentlichkeit von uns enttäuscht ist.»

Weiter gilt: Niemals den CEO zuerst «verheizen»! Der oder die Medienbeauftragte müssen ein Krisenkommunikationskonzept besitzen, kennen und leben. Weiter muss ein guter Kontakt zu den Medien in «Friedenszeiten» aufgebaut und sorgfältig gepflegt werden. Wer keine klaren Botschaften in der Krisenkommunikation hat, kommt gelinde gesagt flach heraus. Deshalb braucht es ein professionell arbeitendes Medienteam.

Krisenkommunikation intern: Bevor die Medienabteilung in einer Krise eine Pressemitteilung herausgibt, ist es wichtig, das Personal entsprechend zu informieren. Mitarbeitende eines grossen Unternehmens haben mir gesagt: «Wenn wir in einer schwierigen Situation etwas über unser Unternehmen wissen wollen, erfahren wir dies ausschliesslich aus der Presse.» Das ist keine gute Grundvoraussetzung, um eine hohe Personalfluktuations zu vermeiden. Die Mitarbeitenden müssen ernstgenommen werden?

Externe Krisenberater: Aufgrund welcher Kriterien soll ein Krisenberater ausgewählt werden? Entscheiden sollte man nicht nur aufgrund seines Fachwissens. Empathie und soziale Kompetenz sind wichtiger, aber auch eine erfolgreiche Referenzliste. Der Berater sollte über Erfahrung in verschiedensten Unternehmen und Branchen verfügen. Idealerweise lässt man sich ein bestehendes Kriseninstrument zeigen, schliesslich muss das Rad nicht neu erfunden werden. Ferner gilt: Hände weg von arroganten Krisenberatern!

Krisenmanagement-Audit: Sie sind der Meinung, ihr Unternehmen ist für eine Krisensituation ausreichend vorbereitet und das Kriseninstrument effektiv. Um sicher zu gehen, sollte man sich dies doch durch einen Krisenmanagement-Audit schriftlich bestätigen und eine Krisenstabsübung von einem externen Profi begleiten und bewerten lassen. Der Massnahmenkatalog wird die Prozesse sicherlich optimieren und den finanziellen Aufwand mit einem Mehrwert für das Unternehmen überwiegen. ■



RICHARD WERNER

Dr. MBA, CEO und Inhaber der Risk Control RCC GmbH (Schweiz und Europa). Er ist ferner Präsident der Non-Profit-Genossenschaft Private & Confidential Group PnCG, die sich als Sprachrohr und Plattform für sicherheitsrelevante Fragen und Problemstellungen versteht.

CHECKLISTE

1. Top-Management-Sensibilisierung notwendig
2. Krisenorganisation schlank halten. Kernkrisenstab, Krisenstab und erweiterter Krisenstab. Einverständnis von neuen Krisenstabsmitglieder einholen und Krisenstabsstellvertreter auch beüben.
3. Sieben bis neun Krisenszenarien aufgrund der Geschäftsauswirkungsanalyse
4. Die Krisenchecklisten müssen kurz und Sec sein. Denken sie an die Piloten.
5. Krisenübungen: alles was sie nicht trainiert haben wird auch nicht funktionieren
6. Die Visualisierung des Krisenführungsrythmus ist für die Bewältigung der Krise ausschlaggebend. «Kampfwand».
7. Das Krisenlogbuch hilft ihnen den Krisenprozess effizient zu verbessern
8. Die Krisenkommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt. Ist ihr Medienteam hier nicht professionell und auf Zack ist ihr Unternehmen weg vom Fenster!
9. Kommunikation intern ist unumgänglich, wenn sie ihre Mitarbeitenden ernst nehmen.
10. Externe Krisenberater sollten nach deren sozialen Kompetenz, Empathie, Fachwissen und Referenzen ausgewählt werden. Vermeiden sie arrogante Theoretiker die selbst noch keine Krisen bewältigt haben.
11. Lassen sie ihr Krisenmanagementinstrument und ihre Krisenorganisation bzw. eine Krisenstabsübung auditieren und profitieren sie von den Optimierungsmassnahmen.