



Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen

Jörg H. Trauboth (Hg.)
Richard Boorberg Verlag © 2016
482 Seiten

Bewertung

8 9 Umsetzbarkeit
7 Innovationsgrad
8 Stil

Fokus

Führung & Management

Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- In der global vernetzten Welt müssen Krisen in allen Bereichen der Gesellschaft als Normalität begriffen werden.
- Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen müssen jederzeit mit Hackerangriffen, Terroranschlägen, Produktmanipulationen, Amokläufen oder Entführungen rechnen.
- Krisen sind größtenteils menschlichen Ursprungs und damit vermeidbar.
- Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) schreibt deutschen Firmen ein kontinuierliches Risikomanagement vor.
- Angst und Stress sind zwei entscheidende Auslöser von Krisen.
- Erfolgreiches Krisenmanagement in Form schnell zu aktivierender Strukturen ist nur möglich, wenn es Teil der Unternehmensstrategie ist.
- Ein optimales Krisenmanagement umfasst einen Krisenplan mit Checklisten, konkrete Maßnahmen für den Ernstfall sowie den Aufbau eines Krisenstabs.
- Die idealen Krisenmanager sind Generalisten, die menschenorientiert, entscheidungsfreudig und zielstrebig führen und Situationen schnell analysieren können.
- Professionelle Krisenkommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg.
- Vor allem wenn in einer Krisensituation Menschenleben betroffen sind, sollten Organisationen externe Berater, etwa Psychologen, hinzuziehen.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) warum Unternehmen und öffentliche Einrichtungen ein kontinuierliches Krisenmanagement etablieren müssen, 2) was die wichtigsten Faktoren einer erfolgreichen Krisenprävention sind 3) und wie Sie den Ernstfall bestmöglich bewältigen.

Rezension

Dieses Buch ist ein Muss für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. Detailliert präsentieren die Autoren um Herausgeber Jörg H. Trauboth alle Aspekte des Umgangs mit den unterschiedlichsten Formen von Krisen – von der Lebensmittelverunreinigung bis zum Terroranschlag. Das Buch besticht durch seine hohe Praxisrelevanz: Die Integration des Krisenmanagements in die Gesamtstrategie, der Aufbau einer Krisenorganisation, die Krisenprävention sowie die Herausforderungen der Krisenkommunikation werden ausführlich unter die Lupe genommen. Dabei nehmen die Autoren immer wieder Bezug auf militärische Lehren aus dem Umgang mit Gefahrensituationen. Besonders interessant für jede Organisation ist das umfangreiche Kapitel, in dem die Bewältigung von zahlreichen Krisen wie Produktrückrufen, Entführungen oder Internetanschlägen ausführlich erläutert wird. Interessierte Leser finden hier ein Grundlagenwerk vor, mit dem sie ihr eigenes Krisenmanagement sofort professionell in die Tat umsetzen können. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Unternehmern, Managern, Leitern von öffentlichen Einrichtungen, Rechtsexperten und Personalverantwortlichen.

Zusammenfassung

„Unfälle, Katastrophen und Krisen haben eines gemeinsam: Sie sind oft vermeidbar, insbesondere solche, die im Nachhinein auf menschliches Versagen zurückgeführt werden.“

„Für Unternehmenskrisen gibt es keine Standards, mal kommen sie überraschend wie ein nicht erkannter Tsunami, mal schleichend durch Vorankündigungen wie kleine Vorkämpfer.“

Leben und Wirtschaften in einer unsicheren Welt

In den vergangenen Jahren scheinen sich gewaltsame Ereignisse gehäuft zu haben. Politiker, Medien, Kirchen- oder Unternehmensvertreter beklagen, dass die Welt aus den Fugen geraten ist. Allen Bemühungen zum Trotz sind Kriege nicht weniger geworden. Die militärischen Auseinandersetzungen im Nahen Osten oder in Nordafrika sind mittlerweile auch in Europa spürbar: Einerseits fordert eine noch nie dagewesene Flüchtlingswelle die Gesellschaften und Sozialsysteme bis zum Äußersten. Andererseits ist die Gefahr terroristischer Anschläge, etwa durch den Islamischen Staat, in den Alltag eingezogen und hat bereits viele Todesopfer gefordert. Die mangelnde Kooperation der Mitglieder und Geheimdienste der Europäischen Union hat diese Entwicklung sogar noch begünstigt.

Aber auch innerhalb der einzelnen Gesellschaften scheint die Gewalt, verbal und physisch, zuzunehmen. Gründe dafür sind unter anderem die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich sowie der Anstieg psychischer Erkrankungen, nicht zuletzt durch den wachsenden Leistungsdruck in Unternehmen oder Schulen. Darüber hinaus bietet das Internet mit seinen sozialen Netzwerken einen bislang noch nie dagewesenen Raum für das anonyme Verunglimpfen, Ausspionieren oder Betrügen von Menschen oder Organisationen. Angesichts dieser Entwicklungen sind Krisen in allen Bereichen der Gesellschaft die logische Folge. Sie müssen inzwischen als Normalität begriffen werden. Professionelles Krisenmanagement ist daher vor allem für Unternehmen und öffentliche Einrichtungen wie Schulen unverzichtbar und zu einer Hauptaufgabe der Führung geworden. Nur so lassen sich mögliche Szenarien wie beispielsweise Hackerangriffe, Geiselnahmen, negative Publicity wegen Produktrückrufen, Amokläufe, Terroranschläge oder die Verunreinigung von Lebensmitteln oder Medikamenten vermeiden bzw. im Fall des Eintritts angemessen und ohne Panik bewältigen.

„Da viele Unternehmen ein Problem mit dem Wort ‚Krise‘ haben, wird Krisenprävention oft über Gebühr geheim gehalten. Falsch!“

„Angst im Krisenstab ist ein oft verdrängtes, aber wirkliches Problem.“

„Das Krisenmanagement sollte diskret und unsichtbar verlaufen.“

„Trotz unbestritten zunehmenden terroristischen Anschlägen ist die Wahrscheinlichkeit für den Einzelnen, Opfer eines Suizidbombers zu werden, nach wie vor denkbar gering. Dennoch werden derzeit unser aller Lebensumstände dadurch beeinflusst.“

Die Besonderheiten einer Krise

Experten bezeichnen Krisen allgemein als Situationen, die vom Normalzustand einer Organisation abweichen und mit den bislang genutzten Mitteln und Kapazitäten nicht mehr zu bewältigen sind. Auch wenn Krisen durch externe Auslöser wie Naturkatastrophen oder technische Fehler verursacht werden können, sind doch die meisten Katastrophen oder Unfälle menschlichen Ursprungs. Diese Ursache umfasst Wahrnehmungsfehler oder mangelndes Verantwortungsgefühl einzelner Menschen, aber auch die mangelhafte Organisation eines Unternehmens oder einer öffentlichen Institution. Beispiele dafür sind Personalmangel, falsche Auswahl der eingestellten Kräfte, ungenügende Ausbildung, fehlende Sensibilisierung für mögliche Notlagen oder eine Atmosphäre der Angst. Tatsache ist, dass viele Krisen, wie etwa der vom Kopiloten verursachte Absturz einer Germanwings-Maschine in Südfrankreich, vermeidbar wären. Dafür müssen allerdings mögliche Anzeichen – wie in diesem Fall die Depression eines Mitarbeiters – ernst genommen werden und zu entsprechenden Konsequenzen führen.

Aus diesem Grund ist ein umfassendes Risikomanagement und Frühwarnsystem, das kontinuierlich mögliche Krisenansätze aufdeckt, eine zwingende Notwendigkeit. Nur so lässt sich der Einzigartigkeit jedes Falls begegnen und erkennen, ob eine Situation überhaupt eine Krise ist. Zum Beispiel führen Produktrückrufaktionen von Unternehmen oft erst dann zu einem bedrohlichen Imageschaden, wenn sie durch die Medien in die Öffentlichkeit getragen werden. Für Firmen in Deutschland ist Risikomanagement zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich inzwischen gesetzlich verpflichtend (KonTraG), doch gerade Mittelständler praktizieren es bislang oft nur halbherzig. Die Richtlinie sieht vor, dass Unternehmen etwa mithilfe von Software oder anhand einer Risikomatrix mögliche menschliche, betriebliche oder externe Risiken identifizieren, analysieren, auf ihre Relevanz hin bewerten, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit aktiv eingrenzen und die relevanten Gefahren laufend überwachen.

Die Relevanz der menschlichen Psyche

Wer Krisenprävention professionell betreibt und verhindern will, dass Ereignisse außer Kontrolle geraten, muss sich auch mit psychologischen Einflussfaktoren auseinandersetzen. Angst und Stress sind zwei der wesentlichsten Aspekte, die Krisen verursachen können. Ausgelöst durch Probleme am Arbeitsplatz oder im privaten Umfeld führen sie zu einer Verzerrung der Wahrnehmung, Ignoranz gegenüber Fehlentwicklungen, Zweckoptimismus oder falschen Prognosen. Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen erfordert deshalb, dass Mitarbeiter und besonders das mögliche Krisenteam im Umgang mit Angst und Stress regelmäßig geschult werden.

Krisenmanagement wird damit zu einer immer komplexeren Angelegenheit. Es muss nicht nur mögliche Bedrohungen präventiv identifizieren, sondern sich auch organisatorisch und psychologisch gegen ein mögliches Eintreten von Krisen wappnen. Dazu zählt unter anderem der Aufbau einer, möglichst über einen längeren Zeitraum bestehenden Taskforce sowie die Vorbereitung adäquater Gegenmaßnahmen für den Ernstfall.

Die Krisenmanager müssen zudem exzellente Führungskräfte, also entscheidungsfreudig, belastbar sowie teamfähig sein und gut kommunizieren können. Die ideale Besetzung sind authentische Generalisten, die Situationen schnell analysieren und auch bereit sind, Aufgaben zu delegieren. Ebenso ist es wichtig, dass das Krisenmanagement in einer prekären Lage die Eigenverantwortung nicht aus der Hand gibt und damit der Polizei oder anderen Behörden nicht zu viel Entscheidungsgewalt überlässt.

„An Kindern lernen Eltern, dass alle noch so gut gemeinten Regeln im Ergebnis wenig nützen, wenn Eltern die Regeln nicht vorleben.“

„Am Ende sind alle Krisen Führungskrisen, wie die Erfahrung zeigt.“

„Da Berater keine unternehmerischen Entscheidungen treffen oder unternehmerische Verantwortungen übernehmen können, sollten sie folglich nicht formales Mitglied des Krisenstabs sein.“

„Die Komplexität gehört mit zu den am meisten unterschätzten Krisenfaktoren.“

Die Krisenorganisation

Mit einer individuellen Herangehensweise an Bedrohungslagen lassen sich aktuelle Krisen zwar für den Moment in ihrer Wirkung abfedern, kontinuierliche Krisenprävention ist so jedoch nicht möglich. Die gelingt nur, wenn das Krisen- und Risikomanagement in die Unternehmensstrategie eingebettet ist. Der Stellenwert des Themas Sicherheit im Betrieb, die Akzeptanz der verantwortlichen Manager im Führungskreis sowie nicht zuletzt der allgemeine Führungsstil und die vorhandenen Krisenressourcen sind wesentliche Aspekte und entscheiden bereits im Vorfeld darüber, wie erfolgreich eine akute Gefahr bewältigt werden kann.

Unternehmen sollten eine schlagkräftige Krisenorganisation, einen organisatorischen Rahmen, entwickeln, der bei Eintritt einer prekären Lage sofort aktiviert werden kann. Dabei sind drei Ebenen zu unterscheiden:

- **Entscheidungsebene:** Auf dieser Ebene werden grundlegende Strukturen für eine Reihe von wichtigen Fragen in Krisen festgelegt. Dies umfasst unter anderem die Verantwortung für Presseerklärungen, die Organisation von Warenrückrufen, den Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern, das Vorgehen im Fall von Lösegeldforderungen, mögliche juristische Konsequenzen oder Finanzentscheidungen.
- **Krisenstab:** Empfehlenswert ist die Gründung eines maximal zehn Mitglieder starken Krisenstabs sowie eines speziellen Kernteams. In diesem sollten unbedingt die Funktionen Recht, Kommunikation, Finanzen und Personal sowie der Leiter des Krisenstabs vertreten sein.
- **Lokale Teams:** Diese sollen am Ort des Geschehens, etwa einem Fabrikgelände, als Ansprechpartner fungieren und die Vorgaben des Krisenstabs umsetzen.

Damit diese Krisenorganisation im Notfall auch funktioniert, bedarf es einer modernen Infrastruktur in Form von Administration, Besprechungstechnik und Versammlungsraum sowie eines Krisenplans, der alle Maßnahmen, Schritte, Verantwortlichen sowie Ansprechpartner für den Ernstfall zusammenfasst und Checklisten enthält.

Führungskompetenzen im Krisenmanagement

Tritt eine unerwartete akute Gefahrenlage ein, gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren. Dazu müssen die Verantwortlichen einige Führungsregeln verinnerlicht haben. Wichtig ist zunächst die Kontrolle über die aktuelle Lage, um die Situation richtig einzuschätzen und Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig muss der vorbereitete Prozess der Krisenorganisation in Gang gebracht werden. Als Nächstes müssen Sie alle verfügbaren Informationen über die Situation sammeln und erste Maßnahmen treffen. Schließlich ist überall dort, wo Kontrolle verloren geht, diese wiederzuerlangen.

Weitere Führungsaufgaben sind das regelmäßige Abhalten von Teambesprechungen und Lagebeurteilungen. In diesen sollten Sie vor allem die Situationsanalyse, die Bewertung der Gefahr und der davon betroffenen Gruppen wie Verbraucher, Medien oder Behörden sowie die beabsichtigten Ziele und Ihre Entscheidungen besprechen.

Auch wenn eine Krise höchste innere Anspannung auslöst, sollten Sie als Krisenmanager immer menschenorientiert führen, das heißt, wenn erforderlich, durchaus dirigistisch, anweisend, aber immer wertschätzend im Ton. Machen Sie sich klar, dass es nicht um Ihre Person, sondern um das Wohl des Unternehmens oder der öffentlichen Einrichtung geht. Darum ist es auch wichtig, dass von der Krise emotional betroffene Personen nicht Teil des Krisenstabs sind. Darüber hinaus verlangt die Bewältigung einer Krise von den Ver-

antwortlichen eine Auseinandersetzung mit allen in der akuten Gefahrenlage relevanten rechtlichen Fragen.

Richtig kommunizieren in der Krise

Der richtige Umgang mit der Öffentlichkeit ist ein Schlüsselfaktor in der erfolgreichen Bewältigung einer Krisensituation. Fehlerhafte Kommunikation ist in vielen Situationen sogar oft erst der Grund, warum sich ein Ereignis zu einer bedrohlichen Krise auswächst. Organisationen sollten daher mit den Möglichkeiten der modernen Medien und den Gepflogenheiten des Journalismus vertraut sein. Das Management sollte alle Kommunikationsformen im Detail beherrschen, sowohl im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern als auch mit der Außenwelt. Dies ist einerseits notwendig, um die öffentliche Wahrnehmung der eigenen Organisation zu verstehen und darüber hinaus Anzeichen einer möglichen Krise frühzeitig zu erkennen. Andererseits ermöglicht eine professionelle Medienarbeit die Kontrolle der Situation und verhindert, der Öffentlichkeit und den Journalisten ausgeliefert zu sein.

Dafür muss das Krisenmanagement vor allem optimal mit Räumlichkeiten und Technik ausgestattet sein. Voraussetzung für einen optimalen Kriseneinsatz ist außerdem ein intensives Training in der Aufbereitung von Materialien wie Pressemeldungen, Pressekonferenzen oder Filmclips und dem Geben von Interviews. Ein Hauptaugenmerk sollte dabei dem Verständnis der journalistischen Arbeitsweise gelten, ihrem Drang nach Exklusivität und Investigation, dem Thesenjournalismus oder den Tricks, um Druck zu erzeugen. Ebenso wichtig ist die richtige Präsenz in der digitalen Welt. Der optimale Einsatz von Suchmaschinen, Foren und Blogs, einer eigenen Internetseite oder auch sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter oder YouTube für die eigenen Interessen sowie ein respektvoller Umgang mit Betroffenen ist natürlich nur möglich, wenn die Nutzung dieser Medien wirklich verstanden wurde.

Externe Helfer

Eines muss Ihnen als dem Unternehmensverantwortlichen oder Leiter einer öffentlichen Einrichtung klar sein: Auch wenn Sie die Kontrolle über die Situation behalten, werden Sie eine Krise nie völlig allein bewältigen können. Vor allem wenn Menschenleben betroffen sind, ist das Hinzuziehen externer Berater, Juristen und Experten wie Psychologen, Erziehungsberatungsstellen, Notfallseelsorgern oder ambulanten Hospizdiensten notwendig. Die Experten helfen nicht nur bei der Kommunikation mit der Öffentlichkeit, sie sorgen vor allem für eine schnelle und angemessene gesundheitliche Betreuung der Betroffenen und ihrer Angehörigen. Spezielle Krisenberater unterstützen zudem bei der effektiven Planung und Umsetzung der Krisenorganisation. Häufig schreiben Versicherungen den Einsatz solcher Berater vor, etwa im Fall von Lösegeldforderungen. Um ihre Unabhängigkeit zu wahren, sollten Unternehmen und öffentliche Einrichtungen nur mit Beratern zusammenarbeiten, die an keine Versicherung gebunden sind.

„Eine häufige interne Konfliktstelle ist die Abstimmung zwischen Juristen und Kommunikatoren im Krisenstab.“

„Ein Krisenberater muss ein ‚Menschenkenner‘ sein und sich insbesondere mit Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl in das Führungsverhalten des Unternehmens einpassen können.“

Über den Autor

Jörg H. Trauboth war Oberst der Bundeswehr, bevor er seine eigene Krisenberatungsgesellschaft gründete. Heute ist Trauboth als Autor und Experte für Krisenmanagement tätig. Zudem wirkt er als Notfallseelsorger im Kriseninterventionsteam des Auswärtigen Amtes.