

Praxis

Check-Up Krisenmanagement

Erkenntnisse aus einer Befragung der Hochschule Luzern



PHILIPP HENRIZI UND UWE MÜLLER-GAUSS,
Hochschule Luzern

In einer zunehmend dynamischeren und komplexeren Welt wird ein effektives Krisenmanagement, durch welches man schnell wieder aktionsfähig wird, immer notwendiger. Dies ist nicht erst seit der Corona-Krise eine zentrale Erkenntnis, wurde aber durch sie nochmals eindrück-

lich verdeutlicht. Nicht nur eine Pandemie, sondern jede Krise stellen Unternehmen in Bezug auf Liquidität und Lieferfähigkeit immer wieder vor enorme Herausforderungen, sodass bereits frühzeitig begonnen werden sollte, entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten.

Schlüsselbegriffe Krisenmanagement; Krisenstab; Krisenhandbuch; Frühwarnindikatoren; Krisenkommunikation

Keywords crisis management; crisis team; crisis manual; early warning indicators; crisis communication



PROF. DR. PHILIPP HENRIZI ist Dozent und Leiter Governance, Risk and Compliance am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern. Er ist Entwickler des Konzeptes und hat die Implementierung wissenschaftlich begleitet.
E-Mail: philipp.henrizi@hslu.ch



UWE MÜLLER-GAUSS ist Inhaber der auf Sicherheit, Risiko-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement spezialisierten Müller-Gauss Consulting Pfäffikon ZH. Er ist Dipl. Tech. Kaufmann eidg. FA et dipl. Entrepreneur NDS FH et Executive Master of Business Administration. Als Dozent unterrichtet er im Bereich Management & Law an der Hochschule Luzern zu den Themen Compliance, Risiko-/Krisenmanagement und BCM.
E-Mail: uwe.mueller@gauss-consulting.ch

Bei einem effektiven Krisenmanagement geht es darum, die «Gegenwartsfähigkeit» aufrechtzuerhalten, ohne dabei die «Zukunftsfähigkeit» aus den Augen zu verlieren. Doch wodurch zeichnet sich ein wirkungsvolles Krisenmanagement aus, und was macht ein effektives Krisenmanagement aus? Im Rahmen des Forschungsprojektes «Check-Up Krisenmanagement»¹ der Hochschule Luzern (HSLU) in Kooperation mit der Müller-Gauss Consulting wurden 25 Experteninterviews aus sieben unterschiedlichen Branchen geführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (zur Branchenverteilung siehe Abbildung 1). Dabei wurden vor allem die gemachten Erfahrungen während der Corona-Pandemie beleuchtet und eine allgemeingültige Checkliste² als Orientierung für ein Krisenmanagement entwickelt.

Im Rahmen der Untersuchung wurde eine Krise als eine Abweichung von der Normalsituation verstanden, die mit den normalen betrieblichen Strukturen allein nicht mehr bewältigt werden kann. Um die Funktionsfähigkeit des Unternehmens bestmöglich aufrechtzuerhalten und die betriebsnotwendigen Prozesse schnellstmöglich wieder anlaufen zu lassen, haben sich vor allem die folgenden fünf zentralen Elemente eines Krisenmanagements herauskristallisiert (vgl. auch Abbildung 2). Diese Elemente haben sich als branchenrobust erwiesen und es konnten keine signifikanten Branchenunterschiede festgestellt werden:

Aufbauorganisation

Übereinstimmende Einsicht bei allen Interviewpartnern war, dass der Krisenstab als die wichtigste Waffe in einer Krise angesehen wird. Das rührt nicht zuletzt daher, dass Unternehmen durch Kri-

«Bei einem effektiven Krisenmanagement geht es darum, die «Gegenwartsfähigkeit» aufrechtzuerhalten, ohne dabei die «Zukunftsfähigkeit» aus den Augen zu verlieren.»

senstäbe in ausserordentlichen Situationen stark entlastet werden können. Auf diese Weise können sich die anderen Unternehmensbereiche weiterhin auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und müssen sich nicht mit der Krise zusammenhängenden Aufgaben wie Kommunikation oder Rechtsfragen auseinandersetzen. Dies ist ein sehr wichtiger Aspekt, da ein Unternehmen in einer Krise sowieso in seinem Normalbetrieb gestört wird, und es deswegen umso wichtiger ist, dass es seine operativen Kernaktivitäten so gut wie nur möglich weiterhin ausführen kann. Der Krisenstab sollte eine besondere Aufbauorganisation darstellen, welche abteilungsübergreifende Kompetenzen unter einer einheitlichen Leitung bündelt. Dabei tritt er bestenfalls als eingespieltes und einsatzbereites Team auf, während der restliche Betrieb sich immer noch auf sein Tagesgeschäft konzentrieren kann. Die meisten befragten Unternehmen setzen daher auf einen internen Krisenstab. Zudem ging zusammengefasst hervor, dass für den Krisenstab Personen gewählt wurden, welche als resilient, erfahren und kreativ wahrgenommen werden und eine hohe Kompetenzstufe vorweisen. Schliesslich müssen alle Mitglieder des Krisenstabes zwingend Teamplayer sein. Idealerweise ist der Krisenstab auch situativ erweiterbar, damit je nach Krisenfall entsprechende Mitarbeiter mit der benötigten Kompetenz einbezogen werden können.

Bei grösseren Unternehmen kann es sinnvoll sein, den Krisenstab kaskadiert zu organisieren und für einzelne Unternehmensbereiche eigene Krisenorganisationen

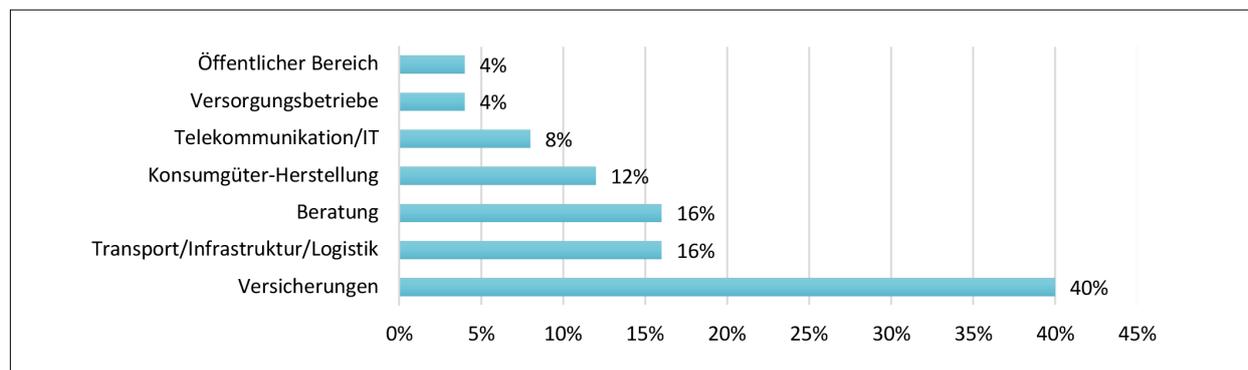


Abbildung 1: Branchenverteilung³

Bestandteile des Krisenmanagements

<p>Aufbauorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krisenstab • Verantwortlichkeiten und Kompetenzen • Rechtsgrundlage • Zuständigkeiten • Verantwortung 	<p>Ablauforganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alarmierung und Aktivierung • Meldungen und Erreichbarkeit • Massnahmenplanung und Umsetzung • Lagebeurteilung und Informationssammlung 	<p>Krisenplan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handbuch und Krisenstrategie • Checklisten und Leitfäden • Technische Infrastruktur • Dokumentation 	<p>Frühwarnsystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühwarnindikatoren • Kennzahlenanalyse • Business-Impact-Analyse • Szenarioanalysen • Beobachtungsfelder 	<p>Krisenkommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskonzept • Kommunikationskanäle • Kontakte und Zielgruppen • Medien und Öffentlichkeitsarbeit
--	---	---	--	---

Abbildung 2: Elemente des Krisenmanagements (angelehnt an Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS, November 2008).

zu führen. Wichtig hierbei ist jedoch, dass die einzelnen Krisenorganisationen jeweils identische Vorgaben bezüglich Organisationsaufbau sowie Ablauf haben und untereinander abgestimmt sind. Hier machen sich gemeinsame Übungen und Trainings bezahlt. Auf diese Weise kann bei den einzelnen Krisenorganisationen ein gewisser Qualitätsstandard eingehalten werden.

Unabhängig davon, in welcher Form und Ausprägung der Krisenstab aufgebaut ist, ist es organisatorisch wichtig, dass der Krisenstab gewisse Entscheidungskompetenzen und Entscheidungsfähigkeiten hat. Denn im Krisenfall müssen Entscheidungen so schnell wie möglich gefällt werden, ohne viele weitere überflüssige Genehmigungen. Unternehmen müssen sich hierbei aber die Frage stellen, wie sehr sie das obere Management im Krisenstab integrieren möchten bzw. ob sie überhaupt zwingende Mitglieder sein sollten. Es existieren Argumente dafür wie auch dagegen, das obere Management im Krisenstab zu integrieren. Für eine Integration spricht eine höhere Handlungsfähigkeit und Entscheidungskompetenz, da die Geschäftsleitung nicht separat noch über Beschlüsse aus dem Krisenstab informiert werden muss und so weitere Kommunikationswege unterbunden werden können. Dagegen spricht, dass die Geschäftsleitung in Krisensituationen nicht mit Aktivitäten im Krisenstab doppelbelastet wird und sich so weiterhin auf die Aufrechterhaltung des Betriebs konzentrieren kann. In jedem Fall benötigt der Krisenstab genügend umfassende Kompetenzen, um selbstständig agieren zu können.

Schliesslich wurde deutlich, dass es situativ sinnvoll sein kann, externe Leistungen und Beratungen einzu-

holen, insbesondere wenn ein Unternehmen merkt, dass es mit der Situation überfordert ist. Ebenfalls sind externe Beratungsunternehmen ratsam, wenn sich ein Unternehmen gar nicht oder kaum auf eine Krisensituation vorbereitet hatte. Dann kann ein externer Experte die ganze Situation von aussen betrachten und der Krisenbewältigung eine klare Struktur geben. Besonders für kleinere und mittelgrosse Unternehmen kann eine Zusammenarbeit mit externen Krisenmanagern sinnvoll und ratsam sein. Dabei ist darauf zu achten, dass der externe Krisenstab die Betriebsstrukturen genauestens kennt und mehrmals jährlich vor Ort im Betrieb bei Trainings und Simulationen anwesend ist. Ein reger Austausch von internen Führungskräften und externen Leistungserbringern ist unabdingbar.

Ablauforganisation

In der Ablauforganisation sind die Aktivierung des Krisenmanagements sowie die Aufgaben und die Arbeitsweise des Krisenstabs geregelt. Dies spiegelt sich in der Ausübung von speziellen Stabsfunktionen wider, die von den entsprechenden nominierten Mitarbeitern wahrgenommen werden. Alle befragten Unternehmen legen bei ihrer Krisenorganisation grossen Wert auf ein strukturelles Vorgehen. Einige Interviewpartner setzen hierbei auf Erfahrungen aus militärischer Krisenorganisation, welche sich an dem AEK-Model orientiert: Aussage – Erkenntnis – Konsequenz. Dies soll die strukturierte Lagebeurteilung unterstützen und den Entscheidungsfindungsprozess verbessern. Hierbei wird beurteilt, welche Fakten (Aussage) vorliegen, anschliessend zieht man daraus Erkenntnisse bezüglich der Zusammenhänge und folgert daraus Massnahmen und Handlungsempfehlungen (Konsequenz).

«Alle befragten Unternehmen legen bei ihrer Krisenorganisation grossen Wert auf ein strukturelles Vorgehen. Einige Interviewpartner setzen hierbei auf Erfahrungen aus militärischer Krisenorganisation, welche sich an dem AEK-Model orientiert.»

Der schnelle und ausreichende Informationsfluss ist in der Krise mitentscheidend für den Erfolg des Krisenmanagements. Kernbestandteil sind kurze Kommunikationswege sowie klare, sachliche und unmissverständliche Meldungen. Auch die Alarmierung des Krisenstabs muss unverzüglich erfolgen, damit sich der Krisenstab möglichst rasch zusammenfinden kann. Sollte dies nicht geschehen, geht wertvolle Zeit zur Bewältigung einer Krise verloren. Schlimmstenfalls können sich auch gewisse Aspekte, wie bspw. der mediale Druck, anschliessend negativ entwickeln. Die Interviewten bestätigten die Erreichbarkeit der betroffenen Personen als einen wichtigen Faktor. Daher sind bei einigen der untersuchten Unternehmen die Krisenstabsmitglieder abwechselnd wochenweise 24/7 in Bereitschaft und können je nach Ereignis verschiedene Eskalationsstufen aktivieren. Der gewählte Kanal für eine Alarmierung unterscheidet sich hingegen, so erfolgt diese per Telefon oder SMS als auch über andere virtuelle Kommunikationskanäle.

«Der schnelle und ausreichende Informationsfluss ist in der Krise mitentscheidend für den Erfolg des Krisenmanagements.»

Krisenplan Im Krisenplan sind alle krisenrelevanten Organisationsstrukturen und planbaren Massnahmen festgeschrieben, die von den Mitarbeitern des Unternehmens, die mit dem Krisenmanagement und der betrieblichen bzw. dienstlichen Kontinuität beauftragt sind, auszufüllen und durchzuführen sind. Ein guter Krisenplan ist kurz und präzise sowie mit der Unternehmensstrategie und dem Risikoappetit abgestimmt. Checklisten für den Krisenfall erleichtern die Abarbeitung der notwendigen Massnahmen und verhindern, dass wichtige Aufgaben vergessen werden. Sie dienen vor allem als Anhaltspunkt und müssen jeweils je nach Krise angepasst werden oder bereits in angepasster Version existieren. Die Untersuchung zeigt aber auch, dass nicht zu viele Checklisten für jeden kleinsten Arbeitsschritt erstellt werden sollten, sondern nur für die Wichtigsten.

Ein Krisenmanagementhandbuch sollte neben den Checklisten auch in vordefinierten Leitfäden aufzei-

gen, welche Schritte wie und wann von welcher Person ausgeführt werden müssen. Die klare und definierte Zuteilung und Allokation von Verantwortlichkeiten ist sehr wichtig, damit alle Krisenstabmitglieder ihre Rolle verantwortungsvoll nachkommen können. Zum Beispiel sollte festgelegt werden, wie und durch wen die Kommunikation in einer Krisensituation auszuführen ist. Das Krisenmanagementhandbuch wird bei den untersuchten Unternehmen auch dazu verwendet, um alle Beteiligten einzubeziehen, da es alle wichtigen Informationen und Erwartungen enthält, die im Notfall benötigt werden. Zur schnelleren Erfassung der Abläufe können die Prozesse in Flussdiagramme dargestellt werden. Auf eine regelmässige, mindestens einmal jährliche Aktualisierung ist hier besonders zu achten. Dies kann auch gut im Zusammenhang mit einem durchgeführten Krisentraining vorgenommen werden. Denn auch die Anwendung des Krisenmanagementhandbuchs sollte eingeübt sein. Ein Krisenmanagementhandbuch ist nur so gut, wie es trainiert wird. Entscheidend ist auch, dass das Handbuch allen am Krisenmanagementprozess Beteiligten zugänglich ist, weshalb dieses gut und jederzeit abrufbar sein sollte. Hier hat sich gemäss den Interviewpartnern eine gedruckte sowie digitale Version als ideal erwiesen.

Beim Thema Krisenstabsraum gehen die Meinungen auseinander. Einige setzten noch auf einen fest vordefinierten Raum, der entsprechend mit technischem Equipment ausgestattet ist. Vorteil hierbei besteht darin, sich in einem Krisenfall nicht auch noch über die Infrastruktur des Krisenstabs Gedanken machen zu müssen, sondern direkt mit der Krisenbewältigung beginnen zu können. Andere Unternehmen sehen dies nicht mehr als so relevant an, da unter anderem der Raum während der Krise gegebenenfalls ohnehin nicht mehr zugänglich ist und aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung eine Zusammenarbeit auch ortsunabhängig und online effektiv stattfinden kann; wie dies während der Corona-Pandemie grösstenteils unter Beweis gestellt wurde.

Frühwarnsystem Krisen lassen sich am effektivsten bewältigen, wenn man ihnen zuvorkommt. Mithilfe einer Früherkennung können negative Auswirkungen abgemildert oder sogar ganz vermieden werden. Mit den richtigen Indikatoren lassen sich versteckte Symptome identifizieren und einen zeitlichen

Vorsprung gewinnen, um den Handlungsspielraum zu erhöhen. Für eine operative Früherkennung können Kennzahlen in einem zeitlichen Vergleich oder einer Soll-Ist Analyse Aufschluss geben, jedoch haben viele dieser Kenngrößen häufig eine eingeschränkte Vorlaufzeit. Hier sollten möglichst jene Indikatoren berücksichtigt werden, mit denen sich zukunftsorientierte Prognosen und Hochrechnungen ermöglichen, um die Chancen und Gefahren frühzeitig zu erkennen. Im Rahmen eines strategischen Frühwarnsystems basierend auf einer Business-Impact-Analyse, welches auf das Unternehmen als Ganzes abzielt, können verschiedene Informationen aus dem Umfeld nützliche Hinweise liefern. Beobachtungsfelder der befragten Unternehmen sind bspw. die Zinsentwicklung, der eigene Lieferantenkreis, die Beschaffungsmärkte, die Entwicklung neuer Technologien, das Verhalten eigener Mitarbeitenden usw. Die Informationen werden durch Gespräche mit Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten erhoben. Wichtig kann auch eine entsprechende Vernetzung in der Branche und mit möglichen Entscheidungsträgern sein sowie das Medienumfeld im Blick zu haben.

Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation beinhaltet die Kommunikation im Krisenfall innerhalb einer Einrichtung sowie gegenüber der Öffentlichkeit und insbesondere gegenüber den Medien. In der besonders bedeutsamen Anfangsphase einer Krisenentwicklung sind die Einbeziehung und zeitnahe Benachrichtigung anderer Organisationen, der Medien, der Bevölkerung sowie die Information an die eigene Organisation von zentraler Bedeutung. Die Kriseninformationsarbeit muss unmittelbar mit der Krisenbewältigung beginnen. Ziel der Krisenkommunikation ist es, den Schaden so gut wie möglich zu begrenzen, die Öffentlichkeit schnell mit sachlichen Informationen zu informieren und auch den Unternehmensstandpunkt glaubwürdig zu vermitteln, um das Vertrauen der Öffentlichkeit und Mitarbeiter zu gewinnen. Ein vorgeplantes und einheitliches Kommunikationskonzept kann im Ernstfall als Orientierungshilfe dienen, wie bspw. bei verschiedenen Ereignisfällen vorzugehen ist und wer die jeweiligen Ansprechpersonen sind. Auch sollte vorab definiert sein, wann in einem Krisenfall neben der internen Kommunikation auch Medienmitteilungen oder Pressekonferenzen abgehalten werden und wer die Kommunikation je nach Eskalationsstufe

«Zusätzlich ist die Schnelligkeit der Kommunikation von oberster Priorität, denn diese entscheidet darüber, ob die Krisenkommunikation erfolgreich wird, oder ob andere, wie zum Beispiel die Medien oder andere Unternehmen, den Lead übernehmen.»

mit den Medien übernimmt. Eine klare Struktur ist ein wichtiger Aspekt bei der Kommunikation, denn ohne standardisierte Kommunikationswege und Kommunikationsstrukturen droht eine zweite Krise, wie einige Interviewten zu Bedenken gaben. Zusätzlich ist die Schnelligkeit der Kommunikation von oberster Priorität, denn diese entscheidet darüber, ob die Krisenkommunikation erfolgreich wird, oder ob andere, wie zum Beispiel die Medien oder andere Unternehmen, den Lead übernehmen. Solange ein Unternehmen nicht kommuniziert, gibt es den Medien und der Öffentlichkeit Zeit für Spekulationen.

Wer jedoch schnell informieren will, braucht selbst schnell Informationen zum Ereignis und zur Lage. Beim Eintritt einer Krise sollte daher der Krisenstab als allererstes die genaue Lage klären und alle Informationen beschaffen und sammeln. Bei allen Interviewpartnern wurde die Bedeutung der Zeit und die Sensibilität gegenüber den Medien deutlich. Fast alle erwähnten die Relevanz einer raschen und durchdachten Kommunikation, da heutige Medienkanäle zu einer schnellen Verbreitung von Informationen führen, was als Gefahr betrachtet wird, wenn sie nicht gesteuert und kontrolliert werden kann. Eine zu frühe Kommunikation und das Weitergeben von falschen oder unvollständigen Informationen kann für ein Unternehmen aber ebenso gefährlich sein, wie das zu späte Kommunizieren. Es gilt daher schnell, wahr und offen zu kommunizieren.

Als Vorbereitung vor einer Krise ist es somit für jedes Unternehmen empfehlenswert, sich über die wichtigsten Fragen im Bereich der Kommunikation Gedanken zu machen und diese im Krisenhandbuch aufzunehmen. In einer stressigen Situation kann dadurch eine gewisse Sicherheit geschaffen werden, damit in der Hitze des Gefechts keine zu klärenden Aspekte vergessen gehen. Für eine rasche Kommunikation sollte im Vorhinein ein Kommunikationskonzept mit gut gewählten Worten erarbeitet werden. Es gilt, die Stakeholder auszumachen und entsprechende Kommunikationswege zu bestimmen, sowie Leitsätze und Pressetexte vorzubereiten.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der grösste Mehrwert in Bezug auf das Krisenmanagement in den regelmässigen Krisentrainings und Schulungen bestand, um so die Coronakrise zu bewältigen. Die meisten Teilnehmer führen ein Training einmal jährlich durch. Vor der Übung sollte eine Einweisung erfolgen und einige Informationen zum trainierten Szenario offengelegt werden, welches zudem möglichst realistisch gewählt sein sollte. Das inhaltliche und zeitliche Ziel des Trainings sollte klar festgelegt sein, denn ein Krisentraining erfordert eine professionelle Vorbereitung und eine klare Agenda. Zum Training sollte auch unbedingt eine Abschlussbesprechung gehören, um den Ablauf zu reflektieren und eine Nachbereitung zu ermöglichen. Die Durchführung eines Trainings unter Aufsicht eines externen Experten hat sich als nützlich und hilfreich erwiesen. Durch möglichst plausible Simulationen und einer objektiven, meist externen Sicht, kann eine Menge an Verbesserungspotenzial in der Bewältigung von Krisen aufgedeckt werden. Diese Optimierungsmöglichkeiten gilt es wahrzunehmen, denn jeder Fehler, der in einer Simulation aufgedeckt werden kann, kann im Ernstfall vermieden werden. Förderlich für Konzentration und Fokussierung ist auch, wenn das Training an einem externen Ort durchgeführt wird. Auch empfehlen die befragten Unternehmen, die Mitglieder des Krisenstabs regelmässig zusammenzubringen, um für eine Krisensituation bestmöglich vorbereitet zu sein. Dabei geht es nicht jedes Mal darum, eine Übung durchzuführen, vielmehr um sich auszutauschen, den Prozess und den Führungsrhythmus zu diskutieren, um schliesslich sich zu kennen und als Krisenstab zu funktionieren.

andererseits aus den tatsächlich eingetroffenen Ernstfällen. Jedoch gilt es, die Potenziale der Verbesserung bewusst wahrzunehmen, um auch bei einer allfälligen nächsten Krise optimal vorbereitet zu sein. Oftmals vergisst eine Organisation, nach einer erfolgreich gemeisterten Krise auch aus den negativen Aspekten zu lernen und daraus Optimierungen abzuleiten. Daher ist eine gute Dokumentation aller internen und externen Meldungen, sowie aller Entscheidungen, Massnahmen und Handlung während einer Krise sowie eine aufschlussreiche Nachbereitung nach der Rückkehr in den Normalbetrieb essenziell. Ein dauerhafter Mehrwert aus einem Krisenmanagement kann sich nur einstellen, wenn alle Phasen des Krisenmanagements gelebt, regelmässig durchlaufen und realistisch bewertet werden. ◆

Endnoten

- 1 Siehe auch <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=5878> (Abruf: 23.09.2022).
- 2 Die Checkliste ist über die Website des Forschungsprojekts abrufbar.
- 3 Es wurden verschiedene Unternehmen aus allen Branchen angefragt und basierend auf den Rückmeldungen/Zusagen die Interviews geführt. Ein Anspruch auf eine repräsentative Branchenverteilung oder eine gleichmässige Verteilung bestand nicht.

«Oftmals vergisst eine Organisation, nach einer erfolgreich gemeisterten Krise auch aus den negativen Aspekten zu lernen und daraus Optimierungen abzuleiten.»

Abschliessend wurde ersichtlich, dass ein gutes Krisenmanagement durch Optimierungen und Trainings stets weiter verbessert werden kann. Wichtige Erkenntnisse aus Krisensituationen zieht man einerseits aus den wertvollen Übungen und Simulationen und