

Erkenntnisse aus einer Befragung der Hochschule Luzern

Check-Up Krisenmanagement

In einer zunehmend dynamischeren und komplexeren Welt wird ein effektives Krisenmanagement immer notwendiger. Dies ist nicht erst seit der Corona-Krise eine zentrale Erkenntnis, wurde aber durch sie nochmals eindrücklich verdeutlicht. Jede Krise stellt Unternehmen in Bezug auf Liquidität und Lieferfähigkeit immer wieder vor enorme Herausforderungen, sodass bereits frühzeitig begonnen werden sollte, entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten.

Philipp Henzli und Uwe Müller-Gauss

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 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 Checkliste[2] 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 herauskristalliert (vgl. auch Abbildung 2):

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 Krisenstäbe in ausserordentlichen Situationen

stark entlastet werden können. 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. Bei grösseren Unternehmen kann es sinnvoll sein, den Krisenstab kaskadiert zu

organisieren und für einzelne Unternehmensbereiche eigene Krisenorganisationen 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 müs-

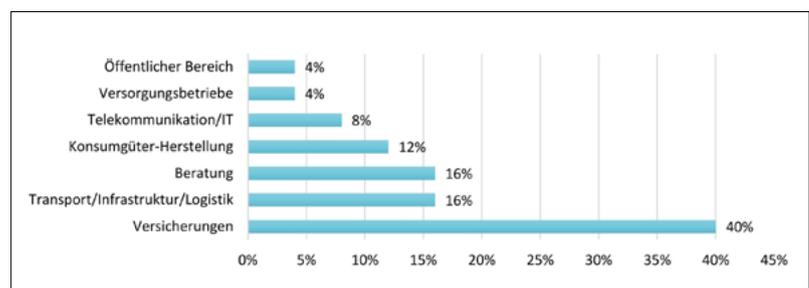


Abbildung 1: Branchenverteilung.



Abbildung 2: Elemente des Krisenmanagements.



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

© Depositphotos.com

sen 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. 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 einzuholen, insbesondere wenn ein Unternehmen merkt, dass es mit der Situation überfordert ist. Besonders für kleinere und mittelgrosse Unternehmen kann eine Zusammenarbeit mit externen Krisen-

managern 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.

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-Modell 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).

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.

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 aufzeigen, 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 Krisenstabmit-

gliedert 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 - 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 der Interviewpartner eine gedruckte sowie digitale Version als ideal erwiesen.

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 Lieferantenzirkel, 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 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 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 schnell informieren will, braucht selbst schnell Informationen zum Ereignis und zur Lage. Beim Eintritt einer Krise sollte daher der Krisenstab als allererstes

Autoren



Prof. Dr. Philipp Henzri 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.



Uwe Müller-Gauss ist Inhaber der auf Sicherheit, Risiko-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement Spezialisierten Müller-Gauss Consulting Pfäffikon ZH. Als Dozent unterrichtet er im Bereich Management & Law an der Hochschule Luzern zu den Themen Compliance, Risiko-/Krisenmanagement und BCM.

> www.hslu.ch

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. Es gilt, die Stakeholder auszumachen und ent-

sprechende Kommunikationswege zu bestimmen, sowie Leitsätze und Presstexte vorzubereiten.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der grösste Mehrwert in Bezug auf das Krisenmanagement in den regelmässigen Krisentrainings und Schulungen bestand. 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.

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

Anmerkungen

[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.

Check-up gestion de crise

Qu'est-ce qui caractérise une gestion de crise efficace et qu'est-ce qui rend la gestion de crise efficace ? Un projet de recherche de la Haute école de Lucerne s'est penché sur ces questions. Dans le cadre de ce projet de recherche, des entreprises ont également été interrogées sur la manière dont elles organisent leur propre gestion de crise. En résumé, il a été constaté que la plus grande valeur ajoutée en matière de gestion de crise résidait dans les formations de crise et les formations régulières. La plupart des participants effectuent un entraînement une fois par an. L'exercice doit être précédé d'une séance d'information et d'un certain nombre d'informations sur le scénario choisi, qui doit être le plus réaliste possible. L'objectif de la formation en termes de contenu et de temps doit être clairement défini, car une formation de crise nécessite une préparation professionnelle et un ordre du jour précis. L'entraînement devrait également comporter une réunion de clôture afin de réfléchir au déroulement et de permettre un suivi. L'organisation d'une formation sous la supervision d'un expert externe s'est avérée utile et bénéfique. Grâce à des simulations aussi plausibles que possible et à un

point de vue objectif, le plus souvent externe, il est possible de mettre en évidence un grand nombre de possibilités d'amélioration dans la gestion des crises. Il s'agit de saisir ces possibilités d'optimisation, car chaque erreur qui peut être détectée dans une simulation peut être évitée en cas d'urgence.

En conclusion, il est évident qu'une bonne gestion de crise peut toujours être améliorée par des optimisations et des formations. Les enseignements importants tirés des situations de crise proviennent d'une part des précieux exercices et simulations et d'autre part des cas réels. Il convient toutefois de prendre conscience des potentiels d'amélioration afin d'être préparé de manière optimale à une éventuelle prochaine crise. Souvent, après une crise maîtrisée avec succès, une organisation oublie de tirer les leçons des aspects négatifs et d'en déduire des optimisations. C'est pourquoi il est essentiel de bien documenter tous les messages internes et externes, ainsi que toutes les décisions, mesures et actions prises pendant une crise, et d'assurer un suivi instructif après le retour à la normale. Une plus-value durable ne peut être obtenue que si toutes les phases de la gestion de crise sont vécues, parcourues régulièrement et évaluées de manière réaliste.