

Wenn es in der Firma mal nicht läuft

Augen zu und durch – nach diesem Motto wird in Unternehmen oft agiert, wenn diese in eine Krise schlittern. Dabei gilt gerade dann: Augen auf und die Weichen neu stellen. Damit aus der Krise keine Katastrophe wird.

Von **Klaus Doll**

In der Chefetage des Unternehmens geht es zu wie in einem Bienenschwarm. Die Führungskräfte eilen von einem Meeting zum nächsten und die Mitarbeiter ziehen ihre Köpfe ein, um nichts vom drohenden Gewitter abzubekommen. Die Ursache für das hektische Treiben zum Beispiel: das aktuelle Quartalsergebnis. Völlig unerwartet rutschte das Unternehmen in die roten Zahlen. Oder: der Auftragseingang. Plötzlich sind die Auftragsbücher leer. Also eilen die Verantwortlichen von einem



Meeting zum nächsten, um zu beraten, was es in dieser vertrackten Situation zu tun gilt.

Doch produktiv ist das hektische Hin und Her nicht. Denn immer wieder steht die Frage im Raum: Wie konnte es so weit kommen? Und zumindest indirekt die Frage: Wer ist daran schuld? Gerade jetzt, wo alle Verantwortlichen gemeinsam effektiv handeln müssten, verstricken sie sich in wechselseitigen Schuldzuweisungen. Oder nutzen die Situation, um alte Rechnungen zu begleichen. Außerdem spielen die wenigsten mit offenen Karten, denn sie befürchten: Wenn ich nicht aufpasse, stehe ich am Pranger.

Krisen werden oft zu spät erkannt

Dies ist auch der Grund, warum viele Krisen erst erkannt und benannt werden, wenn es bereits zu spät ist – zumindest solche, die keinen externen Verursacher wie Corona haben. Denn keiner traut sich offen auszusprechen: „Wenn es so weiter geht, schlittern wir in eine Krise.“ Denn jeder befürchtet, dass dann alle anderen über einen herfallen. Also halten sie den Mund und hoffen: Es wird schon nicht so schlimm. Oder: Jemand anderes macht den Mund auf und kassiert die Prügel. Deshalb werden schlechte Zahlen oft geschönt und Qualitätsmängel so lange kaschiert, bis zum Beispiel Stammkunden ihre Aufträge stornieren.

Deshalb zögern Geschäftsführer mit schmerzhaften Entscheidungen häufig so lange, bis die Bank die Reißleine zieht. Und deshalb werden Projekte oft noch verfolgt, obwohl alle Beteilig-

ten schon wissen: Wir erreichen die Projektziele nie. Entsprechend wichtig ist es, in Unternehmen eine Struktur und Kultur zu schaffen, die es ermöglicht, Risiken und Probleme frühzeitig zu erkennen und zu benennen.

Externe Moderation ist oft hilfreich

Und kommt es trotzdem zur Krise, dann sollten sich die Verantwortlichen zunächst bewusst machen: Eine Krise ist (noch) keine Katastrophe, denn man kann sie managen – sofern man einen kühlen Kopf bewahrt. Gerade dies gelingt den Beteiligten in Krisensituationen aber oft nicht, weil sie selbst mehr oder minder Betroffene sind. Deshalb empfiehlt es sich, in solchen Situationen einen neutralen Moderator hinzuziehen, der die Krisensitzungen moderiert – unter anderem, damit die Verantwortlichen sich nicht in wechselseitigen Schuldzuweisungen verstricken, die nicht zielführend sind.

Der erste Schritt zur Krisenbewältigung ist, gemeinsam zu analysieren: Welche Handlungsoptionen haben wir in der aktuellen Situation? Meist sind diese zahlreicher, als es in der ersten Panik erscheint. Insbesondere dann, wenn auch Lösungen in Betracht gezogen werden, die bisher im Unternehmen tabu waren – weil sie dem gewohnten Vorgehen zuwider laufen. Oder weil sie gewachsene Strukturen in Fra-

ge stellen. Oder weil sie (auf den ersten Blick) dem Selbstverständnis des Unternehmens widersprechen.

Auch ungewöhnliche Lösungen erörtern

Sind die möglichen Lösungen auf dem Tisch, gilt es diese zu bewerten – und zwar ausgehend von der Frage: Was hilft uns in der gegenwärtigen Situation am besten weiter? Auch hierbei ist oft eine externe Moderation hilfreich. Denn häufig werden bestimmte Lösungsansätze selbst in Krisensitzungen nicht ernsthaft erörtert – weil zum Beispiel Anwesende dazu ihr Verhalten ändern oder auf gewisse Privilegien verzichten müssten.

Nicht selten wagt sich kein Mitglied der Organisation, dies offen anzusprechen. Dann kann der externe Moderator als „Eis-“ bzw. „Tabubrecher“ fungieren. Zum Beispiel, indem er fragt: „Unter welchen Voraussetzungen könnte diese Lösung doch realisiert werden?“ Dann folgen meist plötzlich Aussagen wie: „Wenn die Entscheidungsbefugnisse des Vertriebs erweitert würden.“ Oder: „Wenn die Vorgabe x nicht mehr gelten würde.“ Erst wenn die möglichen Lösungswege hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit sowie Vor- und Nachteile bewertet sind, können sich die Beteiligten darauf verständigen: Wir ergreifen folgende Maßnahmen...

Im nächsten Schritt gilt es dann zu vereinbaren: Wer macht was bis wann? Wann überprüfen wir, ob die Maßnahmen wirklich zielführend sind? Und: Woran messen wir dies? Denn nur so kann das Unternehmen rechtzeitig gegensteuern, falls die Maßnahmen nicht die gewünschte Wirkung zeigen.

Aus der Krise für die Zukunft lernen

Erst wenn die akute Krise behoben ist und verhindert wurde, dass daraus eine Katastrophe wird, sollten die Verantwortlichen sich zusammensetzen, um gemeinsam die Fragen zu erörtern, die ihnen am Anfang so auf den Nägeln brannten – nämlich: Warum wurde die drohende Krise nicht früher erkannt? Wer beging eventuell welche Fehler? Und: Warum geschah dies? Denn jetzt können diese Fragen viel entspannter erörtert werden, weil der Handlungsdruck geringer ist. Deshalb erfolgen auch weniger Schuldzuweisungen und persönliche Verletzungen.

Außerdem sollte bei einem solchen Treffen besprochen werden, was sich beim Bewältigen der Krise bewährt hat und was nicht. So können aus den gemeinsamen Erfahrungen die nötigen Schlüsse gezogen und die erforderlichen (strukturellen) Veränderungen abgeleitet werden, damit das Unternehmen künftig nicht mehr in ähnliche Krisen schlittert.

Klaus Doll ist Organisationsberater. Er unterstützt und begleitet Klein- und Mittelunternehmen u.a. beim Bewältigen akuter Krisen.

 **Klick! www.doll-beratung.de**