

ES BRENNT IM UNTERNEHMEN

Strategisches Krisenmanagement

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

Autor: Klaus Doll

Mit konkreten Handlungsschritten lässt sich eine Krise managen.

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 kann das aktuelle Quartalsergebnis sein – oder die plötzlich leeren Auftragsbücher. 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 geht es um die Frage: Wer ist daran schuld? Gerade jetzt, wo alle Verantwortlichen gemeinsam effektiv handeln müssten, verstricken sie sich in wechselseitigen Schuldzuweisungen. Oder sie nutzen die Situation, um alte Rechnungen zu begleichen. Zudem spielen die wenigsten mit offenen Karten, denn sie befürchten: Wenn ich nicht aufpasse, stehe ich am Pranger.

KRISEN ERKENNEN UND BENENNEN

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 weitergeht, schlittern wir in eine Krise.» Denn jeder befürchtet: Dann fallen alle anderen über mich her. Also halten sie den Mund und hoffen, dass es schon nicht so schlimm werden wird. Oder dass ein anderer den Mund aufmacht und die Prügel kassiert.

Aus diesem Grund 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 Beteiligten längst schon wissen, dass die Projektziele nie erreicht werden können. Entsprechend wichtig ist es, in Unter-

nehmen eine Struktur und Kultur zu schaffen, die es ermöglicht, Risiken und Probleme frühzeitig zu erkennen und zu benennen.

EXTERNE MODERATION BEI KRISEN

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 hinzuzuziehen, 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 es, 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 zuwiderlaufen. Oder weil sie gewachsene Strukturen in Frage 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 «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 der 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: 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. Zudem 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. ■

i Klaus Doll ist Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung, Neustadt an der Weinstrasse (D). Er unterstützt und begleitet Klein- und Mittelunternehmen unter anderem beim Bewältigen akuter Krisen.

www.doll-beratung.de