

Adrian Teetz

KRISENMANAGEMENT

Rational entscheiden – Entschlossen handeln –
Klar kommunizieren



eBook

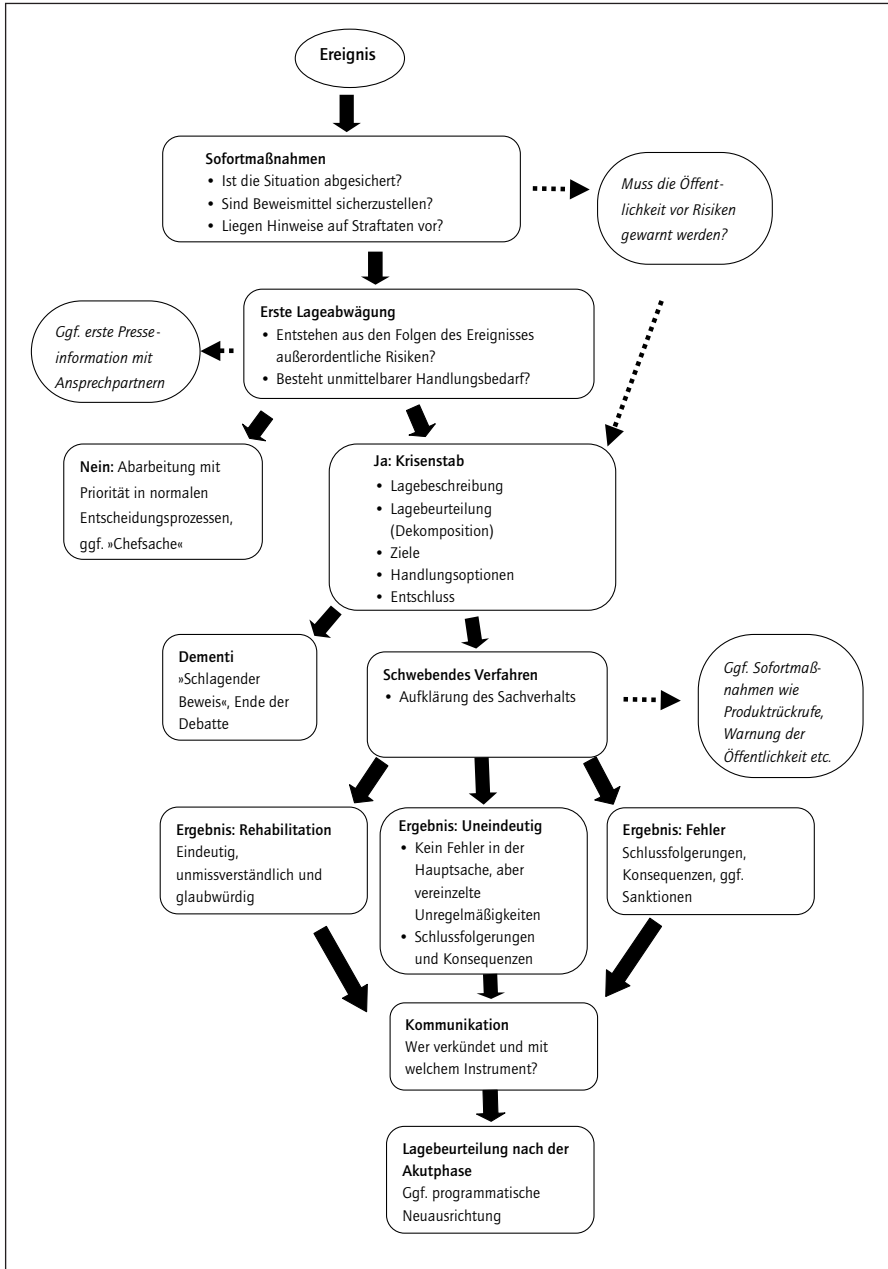
SCHÄFFER
POESCHEL

Die besten Vorkehrungen nützen wiederum nichts,

- wenn eine kritische Entwicklung nicht erkannt oder thematisiert wird,
- wenn niemand den »Krisenfall« auslösen will, oder
- wenn die Krise erst in einem Stadium ersichtlich wird, in dem keine Handlungsoptionen mehr bestehen;
- wenn das Krisenmanagement wichtige Faktoren der Lage nicht berücksichtigt und entscheidet, ohne dass es Risiken, Ziele und Maßnahmen sorgfältig abgewogen hätte.

Im Interesse der Lesbarkeit eines ohnehin stellenweise technokratischen Themas verwendet das Buch durchgängig maskulinen Genus, ohne damit Leserinnen geringschätzen oder abschrecken zu wollen.

Modell typischer Prozessschritte, Weichenstellungen und Sofortmaßnahmen in einem Krisenmanagement



(eigene Darstellung)

1. Was ist eine Krise?

Eine Krise ist, wenn es gefährlich wird.

So trivial dies klingen mag – für das Management einer Krise ist entscheidend, ob und wie gefährlich es wird. Kritische Entwicklungen können unvorhergesehen und sehr individuell daherkommen. Vielleicht zeigen sie sich erst einmal nur als irritierende Wahrnehmungen einzelner Beteiligter. Dann kommt es darauf an, die Situation realistisch zu beurteilen, Risiken einzuschätzen und den Handlungsbedarf abzuwägen. Erweisen sich die Risiken als existenzbedrohend und der Handlungsbedarf als unmittelbar, entspricht die Situation einer Krise. Sie muss dann mit Priorität und besonderen Entscheidungsprozessen bewältigt werden. Bestenfalls wird die Krise in einem so frühen Stadium erkannt, dass sie nicht eskaliert. Es kann schon ungeheuer viel wert sein, über zwei oder drei Handlungsoptionen mehr zu verfügen, die vielleicht kurze Zeit später nicht mehr bestehen, oder durch rechtzeitiges Agieren zumindest den Schaden zu begrenzen.

Lexikalische Krisendefinitionen aus Wissenschaft und Fachliteratur¹ stellen unter Umständen den Blick, weil sie eine schematische Beurteilung nahelegen. Eine schematisch verengte Betrachtung jedoch wird in der Krise zum ergänzenden Risikofaktor, weil sie verkürzte Schlussfolgerungen provoziert. Der Krisenexperte Laurent Carrel nennt das ein »Definitions Korsett«.²

! *Die Beurteilung einer Situation als Krise ist subjektiv und dient als Instrument, um im Prozess über Prioritäten und Verfahren zu entscheiden. Wichtiger als das Etikett »Krise« sind zunächst die Bereitschaft und die Fähigkeit, eine Lage exakt zu beschreiben und danach strukturiert zu beurteilen. Dieser Prozess kommt nur dann zu einem schlüssigen Ergebnis, wenn er individuell und ergebnisoffen angelegt ist.*

1.1 Wie stelle ich fest, ob eine Krise vorliegt?

Eine dramatische oder unangenehme Situation ist nicht automatisch eine Krise. Grundsätzlich sind Krisen nicht offensichtlich, sondern ergeben sich aus einer ergebnisoffenen Zusammenschau

1 Hierzu ausführlich über die Zugänge aus Natur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften: Schwarz 2010: 55–79. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht z.B.: Töpfer 1999: 273–294 sowie Krystek 2006: 41–66.

2 Carrel 2010: 35.

- der aus der Lage entstehenden Risiken,
- der Tragweite der möglichen Folgen
 - in ihrem absehbaren Verlauf und
 - ihren Wechselwirkungen,
- der Dringlichkeit des Handlungsbedarfes.

Eine Krise ist dann gegeben, wenn

- die Tragweite der Risiken so außerordentlich groß ist, dass
- eine nachhaltige Schädigung der Interessen, des Ansehens oder gar der Existenz droht und
- ein unmittelbarer Handlungsbedarf besteht.

Dass diese Konfiguration nicht erkannt wird oder niemand sie erkennen will, ist selbst eines der größten Risiken von Krisen. Der Zustand der Krise kann bereits erreicht sein, wenn scheinbar »noch gar nichts passiert«, also bevor sie eskaliert oder öffentlich wird. Die Fallbeispiele werden das im Folgenden aufzeigen.

Werden die Risiken abgewogen, hilft der nachfolgende Fragenkatalog:

- Was ist das Außergewöhnliche an der Entwicklung?
- Was sind mögliche Folgen der Normabweichung?
- Wie würden die Folgen voraussichtlich verlaufen (z.B. linear oder exponentiell)?
- Wirken einzelne Folgen im Verlauf (verstärkend) zusammen?
- Ergeben sich aus den Folgen und deren Verlauf Risiken?
- Zeigen sich Spannungsfelder zwischen einzelnen Risiken?
- Welche Tragweite haben die Risiken in der Zusammenschau?
- Besteht unmittelbarer Handlungsbedarf?

Wird die Lage als *Krise* beurteilt, ist es geboten,

- a. dem Sachverhalt absolute Priorität einzuräumen,
- b. in den Status verdichteter Entscheidungsprozesse zu wechseln (Krisenstab, s. Kap. 2.2).

Eine Situation als Krise zu beurteilen, dient also vor allem der Entscheidung, ob der Vorgang innerhalb der Regelprozesse bewältigt werden kann, oder ob er aus den Routinen herauszunehmen und mit Vorrang im »Ausnahmestand« zu entscheiden ist.

Im folgenden Fallbeispiel 1.2 wird dies beispielhaft durchdekliniert.

! *Wer eine Irritation oder Normabweichung wahrnimmt, muss motiviert und in der Lage sein, sowohl deren kritisches Potenzial zu erkennen, als auch intern eine Beurteilung der Lage einzuleiten. Das stellt ohnehin einen hohen Anspruch an den unmittelbar Betroffenen und somit Verantwortlichen, der durch Hemmnisse der Organisationskultur oder der Sozialpsychologie verschärft werden kann (s. Kap. 4 und 5).*

1.2 Fallbeispiel 1: Hygienemängel im Krankenhaus: Krise

Mehrere Chirurgen eines städtischen Klinikums haben sich beim Chefarzt über den offensichtlich mangelhaften hygienischen Zustand von Operationsbestecken beklagt. Der Chefarzt wendet sich mit dieser Beschwerde an die städtische Dienstleistungsfirma, die für die Sterilisation der OP-Bestecke an diesem und anderen Krankenhäusern verantwortlich ist. Die Firma weist die Vorwürfe als unbegründet zurück. Wie ist dieser Fall zu beurteilen?

Lagefeststellung

Wer sich als erster mit dem kritischen Ereignis befasst, hüte sich vor Affekten. Weil die Verantwortung für den Gebrauch und die Sterilisierung der OP-Bestecke nicht in einer Hand liegt, besteht ein hohes Risiko, Zeit und Ressourcen durch Meinungsverschiedenheiten zu vergeuden. Umso wichtiger ist es, die Problematik möglichst strukturiert bei den Beteiligten vorzutragen. Struktur erhält die Analyse durch ein deduktives Vorgehen, wie es in Stäben oder auch Leitungsvorlagen üblich ist (s. ausführlich auch Kap. 2.3). Das bedeutet, zuerst die Lage so zu beschreiben, dass ein realistisches und vollständiges Bild von der Situation entsteht. Erst auf dessen Grundlage wird die Situation im nächsten Schritt beurteilt.

»Die Lagefeststellung ist das Fundament des Prozesses.«³ Diese Aufgabe ist weit weniger trivial, als sie auf den ersten Blick erscheinen mag. Ob dieser Schritt »Lage«, »Ausgangslage«, »Lagefeststellung«, »Lagebeschreibung« oder – gelegentlich – »Problem« getauft wird, ist gleich. Er determiniert aber alle weiteren Abwägungen und Urteile. Das Krisenmanagement kann nur dann sachgerecht agieren, wenn die Situation vollständig, realistisch und präzise beschrieben ist.

Um als Grundlage für weitere Abwägungen und Entscheidungen dienen zu können, müssen die Verantwortlichen sich über die Qualität und die Quantität der Beschwerden im Klaren sein: Ob sie von unterschiedlichen Personen ausgingen, wie gehäuft über welchen Zeitraum und in welcher Weise (formell/ informell) bzw. mit welchem Konkretisierungsgrad sie vor-

3 Lápke 2009: 28.