

«Es ist Krise: Entscheide doch einfach»

Wer ist eigentlich für die kluge Entscheidung im Ernstfall zuständig? «Der Entscheider.» Klar... klar? Wer ist dieser «Entscheider»? Und wie kommen die guten Entscheide zustande? Wie sind sie tragfähig? Und letztendlich: Wie können sie zielgerichtet umgesetzt werden?

Almut Eger

Es gibt drei wichtige Grundsätze, damit in Krisen – oder allgemeiner ausgedrückt – in ausserordentlichen Situationen die richtigen und guten Entscheide gefällt werden können und die Umsetzung zielgenau erfolgen kann:

Grundsatz 1: Entscheide müssen immer auf 2 Ebenen gefällt werden: Ereignis + Alltag

In der ersten Ebene müssen Entscheide getroffen werden, die das Ereignis oder die Auswirkungen des Ereignisses betreffen, in der zweiten Ebene müssen Entscheide getroffen werden, die den ganz normalen Alltag, der immer auch noch existiert und auf dem die weitere Zukunft des Unternehmens aufbaut, stützt. Für beide Ebenen sind Rollen und die Defini-

tion der Verantwortlichkeiten und vor allem der Kompetenzen wichtig.

Für die erste Ebene ist das die Notfall- und Krisenorganisation: Notfallleiter, Notfallstab, Taskforce und Leiter Taskforce, Krisenstab und Stabschef, Leiter Krisenstab respektive der Krisenmanager.

Für die zweite Ebene ist die normale Führungsorganisation massgebend: Teamleiter, Abteilungs- bzw. Bereichsleiter, CEO und Geschäftsleitung, ab und zu auch der Verwaltungsrat respektive der Stiftungsrat usw. Warum ist die Ebene des **Alltags** in einer ausserordentlichen Situation so wichtig?

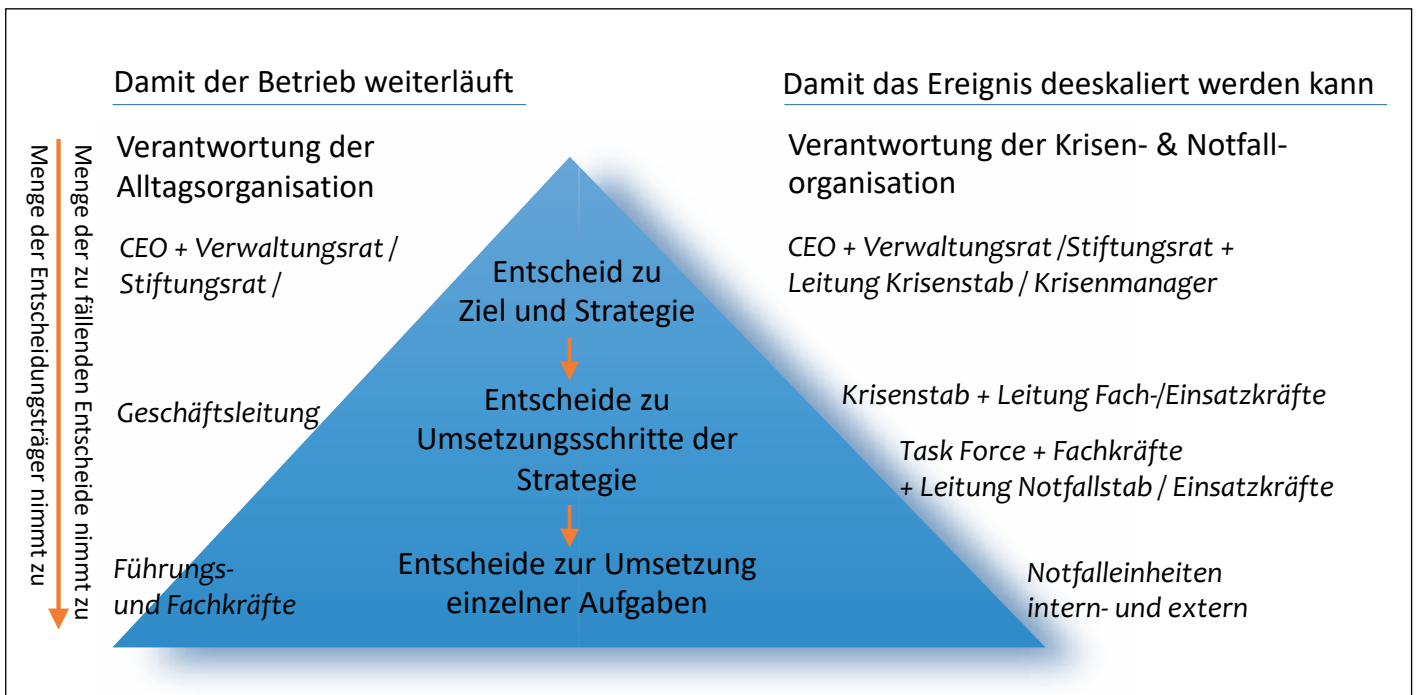
Wenn das, was noch existiert und für den Fortbestand von Kundenbeziehungen wichtig ist, vernachlässigt wird, weil der Fokus nur auf dem Ereignis liegt, entwickelt sich eine «Krise nach der Krise». Denn dann wird vergessen, dem Kunden

zu signalisieren, dass die Leistung zwar reduziert, aber nicht minder qualifiziert zur Verfügung steht. Um die Reputation eines Unternehmens hochzuhalten, braucht es überdurchschnittlich gute Leistung, Führung und Kommunikation mit den Kunden. Das kann und muss die Alltagsorganisation leisten.

Die Alltagsorganisation ist also die Basis für einen erfolgreichen Wiederanlauf, für ein Weiterbestehen der Unternehmung. Wenn alle Top-Führungskräfte in der Krisenorganisation wirken, stehen für den Wiederanlauf zu wenig gute Kräfte zur Verfügung, was toxisch ist. Beide Ebenen brauchen gute Entscheide und umsetzungsstarke Führungskräfte.

Die folgende kurze Differenzierung der Aufgaben und Rollen ordnet die Tätigkeiten zu. Herausgegriffen sind Elemente, die sich in der Praxis bewährt haben, quasi ein «Muss» sind:

Damit der Betrieb weiterläuft	Damit das Ereignis deeskaliert werden kann
CEO und GL steuern den Betrieb weiter, erneuern, motivieren, treiben das noch Funktionierende voran, halten die Reputation hoch als Basis für das Fortbestehen der Unternehmung	Krisenstab (teilw. mit GL-Mitgliedern) steuert die Bearbeitung des Ereignisses (Weg zum Ziel), erkennt die kritischen Elemente («Kronjuwelen») und richtigen Prioritäten, reduziert negative Auswirkungen des Ereignisses
Führen die Fachkräfte und Führungspersönlichkeiten wie im «Normal-Alltag» <ul style="list-style-type: none"> – sichern die betrieblichen Abläufe – stehen als Ansprechpartner für Mitarbeitende zur Verfügung – fällen alle Entscheide, die im betrieblichen «Rest-Alltag» nötig sind 	Führt und koordiniert die Ressourcen, die an der Bewältigung des Ereignisses beteiligt sind <ul style="list-style-type: none"> – sichert die Abläufe der Personen und Organisationseinheiten, die an der Bewältigung des Ereignisses beteiligt sind (z.B. Ressourcen der Notfalleinheiten) und die an der Eindämmung von Auswirkungen beteiligt sind – fällt alle Entscheide, die zur Bewältigung des Ereignisses und seiner Auswirkungen nötig sind
Stehen für Kommunikation und Information zur Verfügung gegenüber Verwaltungsrat, Stiftungsrat, Aktionären, Geschäftspartnern, Presse, Angehörigen	Steht für Kommunikation und Information zur Verfügung gegenüber Einsatzkräften, Polizei und Behörden
Schnittstelle zum Krisenstab: <ul style="list-style-type: none"> – stehen als Entscheider für heikle unternehmensrelevante Fragen zur Verfügung – helfen, Entscheide in der Unternehmung umzusetzen, und stärken so dem Krisenstab den Rücken 	Schnittstelle zu CEO und Geschäftsleitung: <ul style="list-style-type: none"> – stimmt heikle unternehmensrelevante Entscheide ab/holt Entscheide ein – steuert/begleitet Aufsichtsbehörden, Staatsanwaltschaft und Schlüsselpersonen
WICHTIG: Es muss ereignisbezogen beurteilt werden, wer wen wie steuern und unterstützen kann bzw. soll. Die definitive Zuteilung der hier beschriebenen Aufgaben zu den einzelnen Rollen kann von Ereignis zu Ereignis variieren.	



Grundsatz 2: Entscheide da fällen, wo die Verantwortung und die adäquate Sicht zur Umsetzung liegen

Die allgemeine Lehrmeinung «Entscheidung da fällen, wo die Verantwortung liegt» bekommt in der ausserordentlichen Situation eine heikle Dimension: Die «richtige Entscheidung zu treffen» geht eins zu eins einher mit «das effektive Problem erkannt zu haben»:

Beispiel: Der Webshop ist für Kunden nicht mehr erreichbar. Ist das Problem nun ein Server, der ausgefallen ist? Oder hat man es mit einer Cyber-Attacke zu tun? Oder liegt das Problem beim IT-Dienstleister?

Je nach Ebene (Alltags- oder Krisenorganisation) ist die Einschätzung unterschiedlich und die Sicht auf erforderliche Massnahmen und Prioritäten manchmal sogar divergierend oder widersprüchlich.

Müssen wir nun möglichst schnell wieder unseren Webshop zum Laufen bringen, oder müssen wir unsere Daten schützen, oder müssen wir Schadenersatz einfordern?

Die Binsenwahrheit **«Entscheidung da fällen, wo die Verantwortung liegt»**, muss folglich für ausserordentliche Situationen heissen: **«Entscheidung da fällen, wo die vollständige Sicht auf die Situation liegt»**. Gesamthaft gesehen ist es die oberste Leitung beider Ebenen, also CEO und Leiter Krisenstab zusammen, die

verantwortlich ist, diese Themen zu koordinieren und zu steuern.

Die Bearbeitung der einzelnen Problem- respektive Themenfelder muss sinngemäss auf die Notfall-, Krisen- und Alltagsorganisation aufgeteilt werden. Es braucht klare Rollen, zugewiesene Entscheidungskompetenzen und Aufgaben, um die für die Krisen- und Alltagsorganisation erforderlichen Schnittstellen von Entscheiden und Massnahmen abzustimmen.

Warum ist die Alltagsorganisation nicht ausreichend, um ein Ereignis zu deeskalierten?

Für Ereignisse mit begrenzter Auswirkung auf Tätigkeiten, Reputation und Finanzen einer Unternehmung ist die Alltagsorganisation sehr gut geeignet und auch ausreichend, um ein Ereignis zu deeskalierten. Für ausserordentliche Situationen, die einen grösseren, vernetzten Impact verursachen oder verursachen können, reicht die Alltagsorganisation meist nicht mehr aus. Denn dann sind rasch Entscheidung mit guter Quersicht und Antizipation auf Auswirkungen und Folgekrisen nötig. Ein Krisenstab sollte sich bereits zuvor mit der Eindämmung möglicher Auswirkungen befasst haben und die nötigen Instrumente zur Hand haben, rasch und richtig zu entscheiden und zu handeln.

Die Alltagsorganisation wiederum sollte darin geübt sein, die Entscheidung des Krisenstabes zur Umsetzung zu bringen

und zusätzlich mit der eigenen Sicht auf den Fortbestand des Alltags die «richtigen Dinge» zu tun, um Leistungen, Qualität und Lieferfähigkeit aufrechtzuerhalten. Die Alltagsorganisation wird also nur dort ausgesetzt, wo andere Entscheidungswege – quasi im «Notrecht» – nötig sind. Die Alltagsorganisation bleibt verantwortlich für die Umsetzung von Vorgaben zur Deeskalation seitens Krisenstab und vor allem für den weiteren Betrieb der Tätigkeiten, die noch möglich sind (wenn auch ereignisbedingt mit weniger Ressourcen).

Grundsatz 3: Entscheiden braucht Führungskraft

Führungspersonen in Krisenzeiten, ob aus der Alltagsorganisation (GL, CEO) oder der Notfall- /Krisenorganisation (Leitung Krisenstab, Leitung Notfalleinheit, Taskforce), finden sich im berüchtigten «Haifischbecken» wieder: Jeder Entscheidung wird von Betroffenen und auch von Aussenstehenden kritisch eingeordnet in die eigene Sicht auf das Problem – es entsteht eine breite Masse von «Wissenden», für die es einfacher ist, einen Entscheidung zu kommentieren als ihn zu fällen.

Es braucht also nicht nur eine gute Führung des Ereignisses durch eine starke Krisenorganisation, sondern auch eine positive, starke Führung durch die Alltagsorganisation, die jeden und jede einzelne Mitarbeiterin erreicht.

Ein wichtiger Zugang zu Führungsstärke in ausserordentlichen Situationen ist die **Kommunikation** des Ziels respektive des Weges zum Ziel: Je besser die Ziele und die Beweggründe, die zu einem Entscheid geführt haben, verstanden werden, umso besser wird der Entscheid anerkannt, akzeptiert und umgesetzt.

hat den Nachteil des Misstrauens («denn schliesslich hat sie ja etwas falsch gemacht, sonst wäre die Krise nicht eingetreten – oder immer noch da»).

Deshalb gilt als Schlüssel zum Erfolg die **Motivation**, und zwar auf beiden Ebenen. Die Motivation, einen Weg mitzugehen, auch wenn es kleine Schritte

kräfte der Alltags- wie für Mitglieder der Notfall- / Krisenorganisation nötig.

Fazit

1. Setzen Sie sich bereits im Alltag damit auseinander, wer in einer ausserordentlichen Situation worüber entscheiden soll. Welche Diskussionen und Arbeiten in welchen Gremien stattfinden sollen, damit die Basis für die richtigen und zeitnahen Entscheidungen auch für ausserordentliche Situationen gelegt ist.
2. Ziehen Sie eine Trennlinie zwischen Alltagsorganisation und Ereignisorganisation mit Taskforce, Notfalleinheiten, Notfallstab, Krisenstab. Ordnen Sie pragmatisch zu, welche Art der Zusammenarbeit zwischen diesen Gremien und Rollen erforderlich ist. Klären Sie die Besetzung der Rollen mit den geeigneten Personen. **Achtung:** Es sind nicht überall die Top-Führungskräfte (z.B. GL-Mitglieder), die allein die beste Besetzung für die Ereignisorganisation sind, vielleicht sind sie wirkungsvoller mit der Alltagsorganisation im Einsatz, um die Prozesse aufrechtzuerhalten.
3. Üben Sie die Abstimmung der Entscheide und Umsetzung von Massnahmen anhand eines fiktiven Ereignisses, nicht nur mit der Ereignisorganisation, sondern bewusst auch mit der Verzahnung zur Alltagsorganisation.
4. Machen Sie Ihre Führungskräfte fit in «Leadership in Ausnahmesituationen». Denn Führungsstärke im Ereignis heisst motivieren, zuhören und trotz Widrigkeiten das Ziel und den Weg dahin vermitteln zu können. Dann gelingt die Umsetzung von Massnahmen und somit auch die Deeskalation eines Ereignisses. ■



© 4 Management 2 Security GmbH

Gleichgewicht beider Ebenen.

Nur haben ausserordentliche Situationen die unangenehme, aber typische Begleiterscheinung, dass zwar das Ziel – nämlich die Lösung des Problems – klar ist, der Weg zum Ziel aber nur schwammig und in einzelnen Schritten bekannt ist. Um diese Schritte gehen zu können, auch mal einen Umweg einschlagen oder einen Schritt zurück machen zu können, ist die Akzeptanz der Führung und der Entscheide ausschlaggebend; seitens Notfall- resp. Krisenorganisation wie seitens Alltagsorganisation. Die Notfall- bzw. Krisenorganisation hat dabei den Vorteil, als «Notrecht» verstanden zu werden. Die Alltagsorganisation hingegen

sind und das Ziel nur verschwommen sichtbar ist. Die Motivation, den eigenen Anteil an der Zielerreichung mit hohem Engagement einzubringen, auch wenn aktuell Negatives und Demotivierendes dominiert.

Führungsstärke in ausserordentlichen Situationen heisst, ein Team und Einzelpersonen auf das Ziel respektive den Weg zum Ziel einzuschwören. Heisst zu erkennen, wie mit guter Motivationsarbeit und wo nötig auch mit klarer Direktive Meilensteine erreicht werden können. Denn was trotz aller Widrigkeiten sein muss, ist die Umsetzung der Entscheide. Diese Führungsstärke ist für Führungs-



ALMUT EGER

BCM-Managerin, Krisenmanagerin
Geschäftsleitung
4 Management 2 Security GmbH