

Krisenmanagement

Organisationale und individuelle Resilienz ist lernbar

Krisen scheinen ein Teil des «new normal» zu werden. Das Spektrum von Krisen ist vielfältig, ihre Auswirkungen häufig kaum oder nicht vorhersehbar. Krisenmanagement und der resiliente Umgang mit Krisen sind daher Kompetenzen, die Organisationen, vor allem aber Führungskräfte, aufbauen müssen.

› Prof. Anja Zimmermann, Dr. Aldo C. Schellenberg, Dr. Kai Kruthoff, Guy Lachappelle

«Unvorbereitet zu sein, ist der grösste Fehler im Notfall- und Krisenmanagement», so Daniel Schlup, Leiter Notfall- und Krisenmanagement bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB. Dieser Aussage wird kaum ein Mitglied eines Krisenstabes widersprechen. Vorbereitet zu sein für eine Krise, das ist das A und O. Was für grosse Unternehmen wie die Swisscom, SBB oder die Grossbanken gilt, ist auch für KMU ein Muss. Das Krisenmanagement und insbesondere die Aufrechterhaltung des Minimalbetriebs im Ernstfall, das sogenannte Business Continuity Management (BCM), sind ohne gezielte Vorbereitung enorm ressourcenintensiv und fordern persönlich hohe Energien, über die gerade KMU in der Krise häufig nicht zusätzlich verfügen.

Führungskräfte gefordert

Krisen stellen besonders hohe Anforderungen an Führungskräfte, die in unerwarteten und häufig erstmaligen Situationen unter Stress und bei gleichzeitig hohen Erwartungen verschiedener Stakeholder möglichst richtig entscheiden müssen. Sie sind eine Art «Nagelprobe»

für Führungspersonen. Die persönliche Verantwortung ist in Krisen sehr hoch, und häufig stehen die Verantwortlichen unter enormem Zeitdruck und Zugzwang. Unternehmen scheitern in Krisen daher nicht nur an den herausfordernden Ereignissen und sich schnell ändernden Rahmenbedingungen. Sie scheitern auch an der mangelnden Vorbereitung, den dadurch nicht vorhandenen und nicht dokumentierten relevanten Prozessen in der Krise, einer unkoordinierten und nicht abgestimmten Kommunikation nach innen und aussen und damit schnell an der Überforderung der Krisenmanager und betroffenen Mitarbeitenden.

ISO-Normen geben Orientierung

Eine Möglichkeit, sich als Organisation auf die Herausforderungen von Krisen vorzubereiten, ist das Arbeiten mit dem ISO-Standard 22316, der Prinzipien und Merkmale für resiliente Organisationen in einem Leitfaden zusammenfasst. Unter anderem werden hier die genaue Analyse des Umfeldes und damit eine frühzeitige Erkennung von Veränderungen, eine effektive Führung oder auch eine Resilienz-

fördernde Kultur als Prinzipien beschrieben. ISO-Normen geben Unternehmen Orientierung; sie zu berücksichtigen und zu verankern, kann eine Art «Führerschein für Anpassungsfähigkeit» darstellen.

Krisen sind allerdings nicht zu verwechseln mit planvollen Strategieanpassungen oder Transformationsprozessen, die sich im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit aufgrund zu erwartender Veränderungen im Umfeld des Unternehmens ergeben. Vielmehr handelt es sich bei Krisen um plötzlich auftretende, häufig gänzlich unerwartete Ereignisse und Situationen, die Unternehmen unter hohem Zeit- und Handlungsdruck bringen. Ob die Krisenbewältigung mithilfe von Leitfäden wie dem erwähnten ISO-Standard tatsächlich auf persönlicher und organisationaler Ebene gelingt, das ist nicht garantiert. Ein Führerschein allein macht noch keinen guten Fahrer.

Krisentrainings notwendig

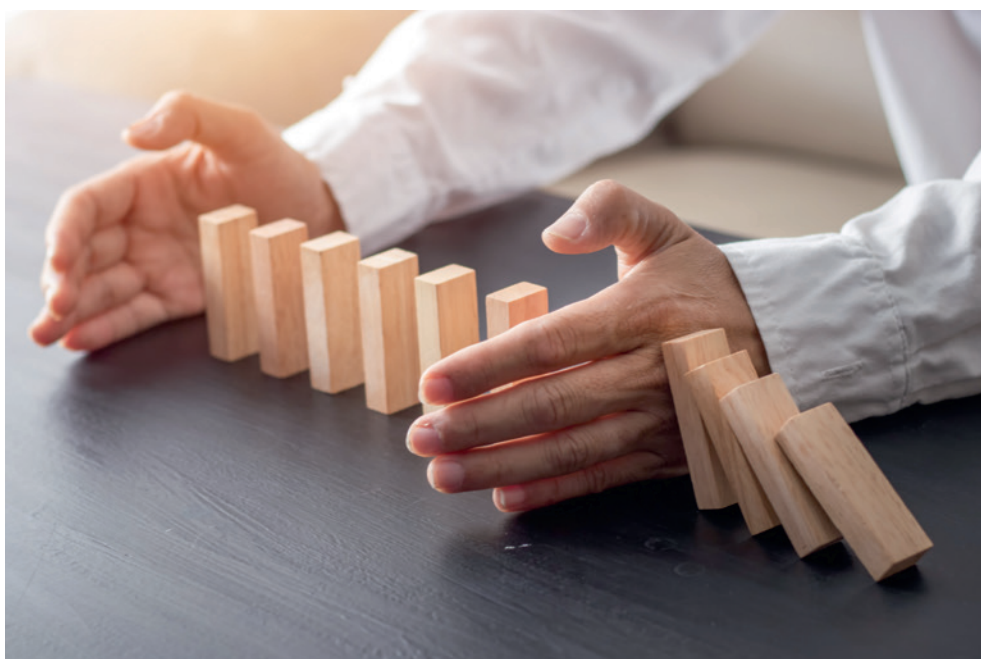
Wie aber können sich Führungskräfte und Mitarbeitende auf Krisen vorbereiten, um den genannten Herausforde-

rungen und Ansprüchen robust zu begegnen? Üben, üben, üben ist die Devise. Nur reale Krisentrainings anhand realistischer Szenarien erlauben, dass Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden mit und aus jeder Krise lernen und damit ihre individuelle sowie auch die organisationale Widerstandsfähigkeit stärken können. Keine Krise gleicht der anderen, in jeder Krise sind unterschiedliche Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Mitarbeitenden zu beobachten.

Die vielfältigen Auswirkungen von Krisen – zum Beispiel der Verlust des Zugangs zu IT-Systemen, die Bedrohung der finanziellen Existenz durch Erpressung bei Cyberattacken, der Reputationsverlust bei einem Shutdown der Systeme und die in der Folge unvermeidliche Einstellung des Geschäftsbetriebes – müssen von einem Krisenteam gleichzeitig bewältigt werden. Die Dynamiken innerhalb eines Krisenstabs, die diversen Schnittstellen in der möglichst präzisen Zusammenarbeit zwischen Personen und Funktionen sowie die damit verbundenen Reibungsverluste und Stolpersteine lassen sich nur in Krisensimulationen und wiederkehrenden Trainingseinheiten erfahren.

Ganzheitlich ansetzen

Für die Widerstandskraft auf der organisationalen Ebene sind vor allem definierte Konzepte, Strukturen und beschriebene Prozesse erforderlich. Ein systematischer und ganzheitlicher Ansatz, der Krisenprävention, Krisenbewältigung und Lernen in sowie aus der Krise umfasst, kennzeichnet ein professionelles Vorgehen im Krisenmanagement. Für die Krisenprävention bedarf es eines Risiko- und Business Continuity Management sowie eines präventiven betrieblichen Gesundheitsmanagements. Eine angepasste Führung sowie immer wiederkehrende Trainings unterschiedlicher Krisenszenarien mit der Simulation relevanter Teilscheidungen und kritischer Fragestellungen sind matchentscheidend für die Vorbereitung und die Bewältigung von Krisen.



Wer kommuniziert im Krisenfall mit den Medien? Wird im Fall einer Cyberattacke Lösegeld gezahlt? Wie stellen wir sicher, beim Ausfall der kompletten IT-Systeme alle Mitarbeitenden zu erreichen? Welches Mitglied des Krisenteams ist hinsichtlich welcher Herausforderungen besonders stressfest? Diese Fragen stellen sich nicht automatisch beim reinen Nachdenken über Krisen und ihre Folgen, sondern sie tauchen dann auf, wenn man den Krisenfall simuliert und Betroffenheiten auslöst.

Durch kontinuierliche, geplante und Ad-hoc-Krisentrainings sowie von Experten durchgeführte Assessments kann ein innerbetrieblicher Verbesserungsprozess und eine organisationale sowie persönliche Krisen-Fitness erzielt werden. Dabei handelt es sich um einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess einer Krisenorganisation, der mithilfe einer systematischen Krisennachbereitung immer wieder Abläufe und wesentliche Elemente adressiert.

Eigene Grenzen erkennen

Auch die emotionalen und mentalen Voraussetzungen auf der individuellen

Ebene tragen zur Resilienz bei. Persönliche Resilienz beschreibt dabei nicht nur die Stressfestigkeit im Sinne einer geringen Anfälligkeit für Stressreaktionen, sondern auch die Fähigkeit, sich nach Krisen wieder schnell zu erholen und das eigene Verhalten, die eigene Haltung für zukünftige Krisen wahrzunehmen, zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Die Sicherheit, für den Ernstfall gut vorbereitet zu sein, sowie ein Bewusstsein für die individuelle Resilienz und vor allem die eigenen Grenzen sind zentral, damit im Ernstfall die richtigen Prozesse zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Abfolge mit hoher Sicherheit und Zuverlässigkeit von verantwortlichen Krisenmanagern in Gang gesetzt werden können. An die Grenze zu geraten, darf dabei keine Schamgefühle oder Defizitorientierung auslösen. Im Gegenteil: Eigene Grenzen zu erfahren, sie zu erkennen und besprechbar zu machen, ist für die individuelle Resilienz essenziell.

Lernen aus Krisenerfahrungen

Krisen lösen körperliche und psychische Stresssymptome aus, Atmung und Puls

Bausteine des Krisenmanagements

Risikomanagement und BCM

- › Entdeckung möglicher Krisenereignisse (Szenarien)
- › Massnahmen zur Reduktion der Risiken
- › Festlegung des minimalen Service-Levels
- › Festlegung der Recovery-Prioritäten

Krisen-Nachbereitung

- › Organisationales Lernen ermöglichen:
 - › Reflexion zu Ursachen, Entwicklungen, Strukturen, Prozessen und Problemlösungen
 - › Erkenntnisse zu Risiko-Management, BCM, Krisen-Vorbereitung und -Bewältigung umsetzen

Krisen-Vorbereitung

- › Festlegung der Strukturen und Prozesse in der Krise
- › Definition von Krisen-Szenarien
- › Aufbau eines Krisenführungsstabes
- › Regelmässiges Training anhand von Szenarien

Krisen-Bewältigung

- › Aktivierung Krisenführungsstab
- › Umfassende Problemerkennung
- › Sofortmassnahmen
- › Entscheiden – Umsetzen – Lage verfolgen
- › Durchhaltefähigkeit sicherstellen



beschleunigen sich, die Blutgerinnung verändert sich, die Muskelanspannung sowie der Blutzuckerspiegel steigen. Auf Dauer keine guten Voraussetzungen für ein überlegtes und umsichtiges Handeln. Sich selbst und seine Reaktionen zu beobachten und zu erkennen, wann eine Auszeit oder eine Entspannung dringend nötig ist, lässt sich nur durch persönliche Krisenerfahrung realisieren.

Von der eigenen Stressfestigkeit überzeugt zu sein, ist kein Garant für den Ernstfall. In der Krise positiv und optimistisch zu bleiben, nicht problem-, sondern lösungsorientiert zu handeln und zu kommunizieren, aber auch Hilfe anzunehmen, sind Merkmale resilienter Krisenmanager.

Die Konfrontation mit realen Krisenfällen in der eigenen Praxis stärkt die individuelle und die organisationale Resilienz, wenn es gelingt, aus den Krisen zu lernen, die neu erworbenen Erkenntnisse und die persönlichen und organisationalen Erfahrungen auszuwerten. Die Bereitschaft, in Krisentrainings zu investieren, aus den Trainings heraus in die Krisenprävention und die Krisenbewältigung zu reinvestieren sowie die Widerstandsfähigkeit in der Krise zu reflektieren, sind die notwendigen Merkmale einer lernenden Organisation, die an jeder Krisenerfahrung wachsen kann.

Die Resilienz-fördernde Kultur

Notwendige Basis für das Lernen aus Krisenerfahrungen ist eine Resilienz-fördernde Kultur. Diese baut auf psychologischer Sicherheit in der Organisation auf. Ohne eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, ein offenes Feedback, welches auf Verbesserungspotenziale und nicht auf Defizite ausgerichtet ist, und eine Lern- und Entwicklungsbereitschaft wird sich die Resilienz als dauerhaftes Ziel einer systemischen Organisationsentwicklung nicht erreichen lassen.

Eine ganzheitliche Perspektive auf die Resilienz und die notwendigen, in der Abbildung visualisierten Bausteine, die

dafür zusammensetzen sind, steigert die Krisenfestigkeit von Organisationen. Existenzbedrohliche Lagen zu erkennen, gut vorbereitet zu agieren und sie meistern, ist dabei nur eine Herausforderung.

Eine zweite und nicht minder herausfordernde Aufgabe besteht darin, die in Krisen oder existenzbedrohenden Situationen liegenden Potenziale für die Ent-

wicklung der persönlichen sowie organisationalen Widerstandsfähigkeit zu heben. Die nächsten Krisen und einschneidenden Ereignisse lassen sich nicht sicher vorhersagen. Daher gilt der Satz «Hope for the best, prepare for the worst». Krisen vorbereitet zu managen und ihnen selbstwirksam zu begegnen, um an ihnen zu wachsen, das ist für Organisationen und ihre Führungskräfte erlernbar. «



Porträt



Prof. Anja Zimmermann

Dozentin, Hochschule Luzern, Wirtschaft



Dr. Aldo C. Schellenberg

Inhaber, VR, Schellenberg Consulting



Dr. Kai Kruthoff

Dozent, Hochschule Luzern

Prof. Anja Zimmermann, Dr. Aldo C. Schellenberg und Dr. Kai Kruthoff engagieren sich gemeinsam mit Guy Lachappelle für das Themenfeld Krisenmanagement und Organisationale Resilienz an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie trainieren im Rahmen eines Weiterbildungsangebotes und im Austausch mit Krisenmanagern in Echtzeit-Krisensimulationen die Führung eines Krisenstabs in Grossunternehmen, KMU und öffentlichen Verwaltungen.



Kontakt

anja.zimmermann@hslu.ch, info@schellenberg-consulting.ch, kai.kruthoff@hslu.ch
www.hslu.ch, www.schellenberg-consulting.com