



Bundesverband

Problemstellungen des angewandten Krisenmanagements in der Praxis

Im angelsächsischen Raum ist das Krisenmanagement seit Jahrzehnten bei Firmen fest verankert und wird von den Unternehmensführungen maßgeblich unterstützt. Neben grundsätzlichen Erwägungen des Risikomanagements und des betrieblichen Kontinuitätsmanagements spielen dabei ganz besonders juristische Überlegungen - nicht zuletzt des Arbeitsrechts - eine Rolle. In Folge zunehmender internationaler Verflechtungen und Übernahme angelsächsischer Rechtsstandards im Unternehmensbereich gewinnt ein effektives und rechtlich belastbares Krisenmanagement auch in Deutschland mit seiner großen Anzahl global operierender Unternehmen aller Größenordnung immer mehr an Bedeutung.

Wie der Autor in der Praxis bei akuten Krisenreaktionsmandaten, ebenso auch bei Schulungen von Krisenstäben, regelmäßig erleben darf, steckt der Teufel aber auch beim angewandten Krisenmanagement im Detail. Einige Beispiele zu gängigen Problemstellungen:

- In einem Produktschutzfall fand sich der Autor im Rahmen einer Konferenzschaltung einmal unversehens in einem virtuellen Krisenstab wieder. Dieser war u.a. dadurch gekennzeichnet, dass der Krisenstabsleiter, der gleichzeitig der Inhaber der betroffenen Unternehmensgruppe war zu keinem Zeitpunkt, wusste wer überhaupt gerade in der Leitung war. Auch die Funktionen, Aufgaben und Rollen der einzelnen Krisenstabsmitglieder blieben zu jedem Zeitpunkt völlig unklar. Der Leser ahnt, dass eine zielführende Krisenbewältigung daher schon in der ersten Phase (Lagefeststellung und Lagebeurteilung) scheiterte. Dies insbesondere, da die notwendigen strukturellen Grundlagen der Krisenstabsarbeit weder gelegt noch eingeübt waren. Verschärft wurde diese gefährliche Gemengelage durch einen nicht durchdachten und hektischen Aktionismus.
- Auch in Krisenstäben trifft man auf Führungskräfte, die ungern Entschlüsse fassen oder keine klaren Aufträge erteilen. Im zumeist zeitkritischen Krisenmanagement sind die negativen Auswirkungen einer derartigen Führungsschwäche leider sofort greifbar und können schnell zur Zuspitzung einer Krise führen. Der Autor erlebte mehr als einmal analysestarke und auch diskussionsfreudige Krisenstäbe. Immer dann aber, wenn die Frage im Raum stand, wer nun bestimmte Maßnahmen konkret umsetzen sollte, bewegte sich der Krisenstab wieder zurück zur Lagebeurteilung. Kostbare Zeit wurde so durch eine unnötig wiederkehrende Analysespirale verschwendet, die ihre Ursache in einer mangelhaft ausgeprägten Entscheidungsfreude und Entschlossenheit hatte.
- Gerade die ersten Phasen einer Krise sind für Krisenstäbe häufig körperlich und seelisch sehr kräftezehrend. Eine unzureichende Krisenstabslogistik kann diese Belastungen unnötig verschärfen. Eines Tages wurde der Autor in eine komplexe Entführungslage gerufen, welche bereits acht Tage andauerte. Die Anstrengungen und Entbehrungen der letzten Woche standen den Krisenstabsmitgliedern ins Gesicht und in ihre roten Augen geschrieben. Schlafentzug und Mangelernährung (gelebt wurde bislang von einigen Nüssen und ein wenig Obst) waren aber zu einem großen Teil selbst verschuldet. Denn der Krisenstab verfügte über keinerlei Assistenzkräfte, welche sich z.B. um regelmäßigen Nachschub an Verpflegung gekümmert hätten. Auch gab es niemanden, der ein zentrales Protokoll geführt hätte. Alle Kernfunktionen führten ein eigenes, sehr ausführliches und mithin redundantes Ereignisfalljournal. Zum Schlafen blieb daher nicht mehr viel Zeit.

Erfahrungsgemäß schwimmen diejenigen Krisenstäbe in einer akuten Krise, die auf unklaren Strukturen fußen. Dazu gehören insbesondere zuvor nicht definierte Rollen, Abläufe und Befugnisse. Zum Teil sind Positionen auch gar nicht oder personell ungünstig besetzt. Beides schadet der Krisenstabsarbeit enorm. Jegliches Defizit in der Krisenstabsarbeit kann aber dazu führen, dass sich die Krise verschärft bzw. nicht im Unternehmenssinne gelöst werden kann. Dies ist verbunden mit allen juristischen und existenziellen Folgen für das Unternehmen.

Marc Brandner ist Partner und Senior Consultant bei der SmartRiskSolutions GmbH. Nach seinem Ausscheiden als Offizier im Kommando Spezialkräfte (KSK) war er zunächst Leiter Sicherheits- und Krisenmanagement für EUPOL in Afghanistan und ist seit Jahren als Response Consultant bei Entführungen, Erpressungen, Cyberfällen und anderen Bedrohungslagen tätig. Kontakt unter www.smartrisksolutions.de

Dieser Bericht erschien im Oktober 2016 im ASW Newsletter.