

Plötzlich Krisenmanager – Was sollten Sie unbedingt beachten?

„Crisis? What Crisis?“ Fehlentscheidungen mit großen Auswirkungen sind schnell passiert. Kein Manager ist perfekt und Fehler kommen insbesondere dann vor, wenn Arbeitslast und Zeitdruck hoch sind.¹ Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass jedes Unternehmen irgendwann in eine Krise gerät, dass ein Manager früher oder später sich als Krisenmanager beweisen muss.

Worauf sollte man nun besonders achten, wenn es eine Krise zu bewältigen gilt?

Eine „Patentlösung“ gibt es nicht, dafür sind die möglichen Krisen und Probleme zu vielschichtig. Wohl aber einige einfache Empfehlungen, die wir im Folgenden kurz darstellen möchten:

Kompetenzrahmen für den Krisenmanager und sein Team

Meist soll der Krisenmanager viel bewegen und muss schnell Entscheidungen treffen. Oft ist die Entscheidungskompetenz jedoch nicht eindeutig geklärt oder kaum vorhanden. Dies kann bestenfalls funktionieren, wenn er einen guten, vertrauensvollen Zugang zu den Entscheidern des Unternehmens hat. Besser ist immer die Übertragung von entsprechender Entscheidungskompetenz.

Checkfrage: Ist der Kompetenzrahmen eindeutig geklärt und sind damit schnelle Entscheidungen möglich?

Schlagkräftiges Team

Eine Krise wird praktisch nie von einer Person allein bewältigt. Ein guter Krisenmanager ist unbedingt erforderlich, um die Richtung vorzugeben, Entscheidungen zu treffen und deren Umsetzung sicherzustellen. Ohne ein Team aus guten, motivierten Mitarbeitern – die von der operativen Arbeit freigestellt und auf das Ziel

eingeschworen sind – wird die Krise jedoch kaum zu bewältigen sein.

Checkfrage: Hat der Krisenmanager und sein Team das Vertrauen der Mitarbeiter und Manager und wird ihnen die Lösung der Krise wirklich zugetraut?

Alle Probleme / Fehler entdecken, analysieren und Auswirkungen einschätzen

Oft sind zu Beginn nicht alle Fehler und Probleme aufgedeckt, die zur Krise geführt oder beigetragen haben. Erst wenn die Fehler und daraus resultierenden Probleme umfassend analysiert und verstanden sind, kann die Behebung der Krise angegangen werden.

Checkfrage: Sind alle wesentlichen Mitarbeiter zur Krisenentstehung befragt worden und die tieferen Ursachen und Probleme sowie ihre Auswirkungen umfassen verstanden?

Konzentration auf die „großen Hebel“

Leider ist es oftmals schwierig, die großen Hebel tatsächlich (alle) zu identifizieren. Hier helfen ausschließlich Brainstorming-Meetings mit dem Team, ausgewählten Mitarbeitern und Managern, Beratern und der klassische „Blick über den Zaun“ (wie machen es eigentlich andere Unternehmen?). Glaubt der Krisenmanager die großen Hebel gefunden zu haben, muss er sie mit seinem Handeln konsequent verfolgen und permanent auf Vollständigkeit, Beeinflussbarkeit und Wirksamkeit prüfen.

Checkfrage: Gibt es eine Matrix in der umfassend die möglichen Hebel mit Beeinflussbarkeit, Wirksamkeit und Nebenwirkungen beschrieben sind?

Zeitaufteilung

Viele Krisenmanager konzentrieren sich auf das Sachthema, auf die eigentliche Behebung des Problems. Was oft in der Anfangsphase unterschätzt und vernachlässigt wird, sind Themen

¹ Aus verschiedenen Studien geht hervor, dass Arbeitslast und Zeitdruck zunehmen (z.B. haben in der Kienbaum-Studie „Work-Life-Balance von Führungskräften“ fast die Hälfte aller Befragten angegeben, dass sich ihre Arbeitszeit in den letzten 3 Jahren kontinuierlich gesteigert hat).

NOVEDAS

wie Kommunikation, Reporting, Öffentlichkeitsarbeit, psychologische Begleitung / „Fingerspitzengefühl“. Tatsächlich zeigt die Erfahrung, dass gerade diese Themen sehr zeitintensiv und absolut notwendig sind (da z.B. Kunden und Mitarbeiter verunsichert sind, Vorstand/Aufsichtsrat immer umfassendere Informationen/Reports haben wollen, in der Öffentlichkeit immer neue Artikel mit Behauptungen erscheinen, usw.)

Checkfrage: Ist allen Beteiligten die Wichtigkeit der „Nicht-Sachthemen“ bewusst und wird hierfür tatsächlich ein beträchtlicher Zeitanteil eingeplant und aufgewendet?

Delegation

Beim Krisenmanager laufen alle Fäden zusammen. Der Tag hat nur 24 Stunden und die Zeit des Krisenmanagers ist nicht ausreichend, um alles selbst erledigen zu können. Er muss daher möglichst umfassend delegieren und nur die tatsächlich nicht delegierbaren Themen selbst erledigen.

Checkfrage: Kann der Krisenmanager jederzeit darüber Auskunft geben, welche der anstehenden Aufgaben er selbst erledigen muss und welche nicht?

Überblick und Ruhe

Aktionismus ist fatal und zeigt allen Beteiligten, dass der Krisenmanager und sein Team die Lage nicht im Griff hat. Hektik führt zu Fehlern, die vermeidbar sind und die Situation oft verschlimmern. Nur wer den Überblick – „den roten Faden“ – hat, kann anderen den Weg aus der Krise weisen und den turn around tatsächlich schaffen.

Checkfrage: Arbeiten alle an den großen Hebeln und haben sich diese in der letzten Zeit eher selten geändert?

Offene Kommunikation (auch eigener Fehler)

Bei einer Krise steht der Krisenmanager und sein Team im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Fehler, die bei der Arbeit an der Beseitigung der Krise passieren, müssen unbedingt offen kommuniziert werden. Ohne offene Kommuni-

kation entstehen in kürzester Zeit Gerüchte, die zumeist ein düsteres Bild zeichnen und schnell tiefes Misstrauen entstehen lassen.

Checkfrage: Kennen alle den aktuellen Stand bzw. haben Zugang zu den entsprechenden Informationen?

Hartes Vorgehen – aber nur soweit wirklich erforderlich

Krisen erfordern entschlossenes, hartes entscheiden und handeln. Unnötige Härte führt jedoch dazu, dass Mitarbeiter „verbrannt“ werden und ihre Leistung und Arbeitsqualität deutlich nachlässt. Auch in der Krise gilt es daher eine Balance zwischen Härte und Kollegialität zu finden.

Checkfrage: Ist das Team hoch motiviert oder regt sich bereits Widerstand gegen den Krisenmanager?

Generalistischer Ansatz

Die Probleme in der Krise finden sich fast immer in mehreren Bereichen (Organisation, IT, Finanzen, usw.), die möglicherweise gleichzeitig angegangen werden müssen. Ein Experte als Krisenmanager ist daher in der Regel keine gute Wahl, ein externer Generalist oft sinnvoll.

Checkfrage: Bewegt sich die Arbeit von Krisenmanager und Team in mehreren Bereichen?

Absicherung des Krisen-Managers

Ursachen von Krisen liegen in einigen Fällen in Fehlverhalten oder falschen Beurteilungen von Mitarbeitern oder Managern des Unternehmens. Befinden sich diese zum Zeitpunkt des Einsatzes des Krisen-Managers noch im Unternehmen, so wird häufig versucht, den Krisen-Manager inhaltlich oder persönlich zu diskreditieren – schließlich sollen persönliche Fehler der Mitarbeiter nicht durch den Krisen-Manager aufgedeckt werden. Und: warum sollte der Krisen-Manager besser sein als die betroffenen Mitarbeiter. Um dieses zu verhindern und den Erfolg des Vorhabens sicherzustellen, sollte sich der Krisen-Manager absichern, um nicht Fehler anderer angelastet zu bekommen. Es sind also Informationen darüber zu beschaffen, die auf-

zeigen, welche Ursachen der Krise zugrundeliegen, welche handelnden Personen an der Herbeiführung der Krise beteiligt waren, etc. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass diese Informationen nur im Notfall und zur Absicherung des Krisen-Managers verwendet werden sollten, nicht jedoch, um die betroffenen Mitarbeiter zu beschädigen.

Checkfrage: Liegen ausreichend Informationen vor, um den Krisen-Manager vor Angriffen Dritter zu schützen?

Die aufgeführten Empfehlungen werden viele als Selbstverständlichkeit empfinden. Tatsächlich sind es unserer Erfahrung nach jedoch gerade diese einfachen Punkte, die häufig nicht beachtet werden und das „Projekt Krisenbeseitigung“ zum Scheitern bringen.

Oliver Sümlich ist Partner bei der NOVEDAS Unternehmensberatung, Hamburg