

Krisenintervention ist mehr als Veränderungsmanagement¹

Hubert Lobnig

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, was Führungskräfte zur Wiedergewinnung von Handlungsfähigkeit - der eigenen und der des Unternehmens - in kritischen Situationen tun können. Mit dieser Anleitung zu einer handlungsorientierten Krisenintervention wollen wir Sie dazu anregen, sich mit dem Thema Krise als Führungsaufgabe zu beschäftigen - und zwar, bevor es bei Ihnen kriselt.

Aus der Krisenarbeit ist bekannt, dass in Krisensituationen eine besonders verengte Problemsicht vorherrscht und dass sich die Energie und Aktivität im Sinn aggressiven Handelns auf sich selbst bezieht. Umgelegt auf unternehmerische Krisen: Eine verengte Managementsicht, die Beschäftigung mit vagen Informationen und Gerüchten, innere Kündigung von Mitarbeitern, aber auch offene Konflikte herrschen vor und beeinträchtigen die Performance des Unternehmens spürbar. Personen in der Krise neigen dazu, im Kreis zu denken, vorhandene Möglichkeiten nicht zu sehen, ihre Fähigkeiten zu "vergessen". Die Krise scheint die Organisation sowie die Personen in ihr zu paralysieren. So ist es ganz entscheidend, wie das Management in der Krisensituation navigiert.

Die folgenden Überlegungen verknüpfen meine Erlebnisse mit Krisensituationen von Organisationen aus meiner Beraterpraxis mit meinen Erfahrungen aus meiner früheren Tätigkeit in der klinisch-psychologischen Krisenintervention. Ich denke, dass Führungskräfte für die Krisenbewältigung in Organisationen mehr brauchen als ein solides Krisenmanagement-Know-how. Es geht in der Krise um die "Sanierung" oder "Gesundmachung" der Organisation bzw. eines Organisationsbereichs. Das übliche Krisenmanagement hat zwar das System Unternehmen im Visier, die Ressourcen und Potenziale von Personen und Teams allerdings bleiben weithin auf der Strecke. Krisen im Unternehmen verlangen - und dafür plädiert dieser Beitrag - nach der "Wiederbelebung" der durch die Krise gerüttelten Organisationsmitglieder. Warum? Krise verengt die Sicht auf Handlungsspielräume. Krisenintervention eröffnet die Sicht auf vorhandene oder neue Handlungsspielräume.

In einem ersten Abschnitt fasse ich Ergebnisse aus der Unternehmenskrisen-Ursachenforschung zusammen. Im zweiten Abschnitt geht es um das Erkennen und Diagnostizieren von Krisen. Ein Verständnis von unterschiedlichen Krisenphänomenen (als Früherkennungsinstrument) sowie Krisentypen hilft bei der Wahl der Strategien. Im dritten Abschnitt stelle ich schließlich Möglichkeiten von Krisenintervention als Managementaufgabe dar.

Ergebnisse der Unternehmenskrisenforschung

In einer viel beachteten US-Studie untersuchte Donald Bibeault (1998) Faktoren, die zum Konkurs von Unternehmen führten. Er fand in einer umfassenden Untersuchung von gescheiterten Unternehmen heraus, dass der weitaus entscheidende Faktor für das Scheitern eines Unternehmens ein sehr zentralistisches und autokratisches Management ist. Ein solches Management ist zu weit von den Problemen und Schwierigkeiten der Geschäftsprozesse entfernt ("abgehoben"), die Top-Führungskräfte der ersten Ebene sind nicht in den Managementprozess integriert (in 40% der untersuchten Fälle). Ein weiterer Scheiter-Faktor ist das Fehlen adäquater Controlling-Systeme

(37%), gefolgt von zu hohen Produktionskosten (25%) und Problemen im Management-Entscheidungsprozess (15%). Die Studie von Bibeault weist insgesamt darauf hin, dass, wenn das Management über inadäquate oder inakkurate Informationen verfügt, Krisensignale erst zu spät zur Kenntnis genommen werden. Diese Verspätung ist kriseneskalierend.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Jürgen Hauschild (2002), der in einer Untersuchung von 142 insolventen Unternehmen in Deutschland als Hauptursache mangelnde Managementqualifikationen (bei ca. 60% der Insolvenzen) diagnostizierte. Externe Faktoren wie Konjunkturfälle und Marktveränderungen machen bereits einen deutlich geringeren Einfluss aus (36%). In den meisten Fällen ist allerdings nicht ein Faktor ausschlaggebend, sondern es kommt zu einer Verzahnung interner und externer Faktoren, wie sie sich in vier besonders typischen krisenanfälligen Konstellationen finden:

- **"Unternehmen mit massiven Absatzproblemen"**, in denen sich externe Konjunkturfälle und Markteinbrüche mit dem Unvermögen des Managements paaren, den Einbruch abzuschotten und Alternativen zu entwickeln;
- **"abhängige Unternehmen"**, die eine sehr starke Bindung zu einem Lieferanten oder Abnehmer eingegangen sind, die bei einem Ausfall oder einer Umorientierung des Partners zu einer deutlichen Unternehmenskrise führt;
- **"konservative, zentralisierte Unternehmensführung"**, in der an der Spitze genau gewusst wird, was das gesamte Unternehmen braucht. Selbstüberschätzung und Fehleinschätzungen des Managements führen hier in die Krise (ähnlich dem "abgehobenen" Management bei Bibeault);
- **"Unternehmen mit unkorrekten Mitarbeitern"**, in denen Verhalten von Mitarbeitern wie Kompetenzüberschreitungen, geschäftsschädigendes Verhalten, Betrug etc. auftreten. Ein Beispiel dafür ist etwa der Fall des US-Energieversorgers ENRON. Leitende Mitarbeiter dieses Unternehmens haben gemeinsam mit Beratern von Andersen Consulting Akten, die das Finanzdesaster von ENRON deutlich gemacht hätten, zunächst vorenthalten und dann vernichtet. Die Konsequenz: ENRON ist zahlungsunfähig und führt viele Gläubiger in den Abgrund. Andersen Consulting ist schwer angeschlagen und viele Unternehmen ziehen ihre Beratungsaufträge zurück.

Krisen sind Bewährungsproben

Der Umgang des Managements mit Krisen ist ein entscheidender Faktor zur *Unternehmenskulturprägung*. Sie werden sich selbst erinnern können: Was uns von vergangenen Berufserfahrungen oft lebendig im Gedächtnis bleibt, sind Krisen, aber auch, wie die damaligen Verantwortlichen damit umgegangen sind. Ob ihr Verhalten als hilfreich oder als ignorant erlebt wurde, ist entscheidend für das spätere Commitment und die innere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Die Wahl des Krisenmanagements verewigt sich in den Gerüchten und Geschichten rund um die betroffenen Führungskräfte. Auch aus der Politik kennen wir dieses Phänomen: Es ist der Umgang mit einer Krise, die einen Politiker zum Erfolg oder ins Abseits führen kann. Die Auswirkungen aktueller Krisenhandlungen sind deshalb nicht nur auf die Gegenwart begrenzt, sondern reichen nachhaltig in die Zukunft.

Eine Krise ist eng verbunden mit dem Erlebnis der Unübersichtlichkeit, der Überforderung und der scheinbaren Ausweglosigkeit. Für das Management sind solche Grenzerfahrungen durch Krisen

eine besondere Herausforderung. Führen sie einem doch vor Augen, dass man nicht alles im Griff hat - die eigene Handlungsfähigkeit und Macht ist begrenzt. Gerade für uns als Männer ist damit ein Tabu-Thema angesprochen: Erleben zu müssen, dass wir nicht "Herr der Lage" sind und dass Diffusität, Unklarheit und Unübersichtlichkeit die Situation bestimmen, macht uns Angst, denn unsere Lieblingsstrategien Entscheidung und Durchsetzungsvermögen versagen. In dieser Situation zielführendere Ansätze wie "in der Schwebel halten" von Entscheidungen, viele Gespräche führen und emotionale Situationen ergründen sind traditionell ja nicht gerade Männersache.

In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird von Unternehmenskrisen sehr problemorientiert gesprochen, geht sie doch davon aus, dass es, würde man sein Geschäft nur gut genug beherrschen, auch keine Krisen gäbe. Professionalisierung und Planbarkeit von Unternehmensführung, Management by Objectives und professionelles Controlling sind aus diesem Grunde auch die Rezepte, zu denen die betriebswirtschaftliche Analyse rät. Was aber, wenn Krisen nicht durch Planbarkeit in den Griff zu bekommen sind oder wenn sie im Sinn einer erforderlichen Weiterentwicklung eines Systems notwendig sind?

Aus der psychologischen und soziologischen Krisenforschung wissen wir, dass die Mehrzahl aller Krisen nicht plötzlich einschlagen. Krisen haben Vorlaufzeiten, Inkubationszeiten. Die Krise bricht aus, wenn mehrere Faktoren zusammenkommen und auf die ersten Anzeichen nicht reagiert wurde. Dies entspricht den oben zitierten Unternehmenskrisenforschungen. Wenn wir diese Ergebnisse ernst nehmen, heißt das: Unternehmenskrisen fallen selten vom Himmel. Sie kündigen sich immer an, man muss die Vorzeichen nur sehen.

Das Gerede von der Krise als Chance bekommt also doch Sinn: Wir können davon ausgehen, dass die Krise auch eine Chance für Erneuerung und "Bereinigung" darstellt, da in ihr sichtbar wird, was schon länger latent vorhanden ist und nach Veränderung gerufen hat.

Vorstadien der Krise

Eine schwierige Situation selbst ist noch keine Krise, sie ist allerdings deren Voraussetzung. Unter Krise soll hier ein Zustand einer Person oder eines sozialen Systems verstanden werden, in dem eine akute Belastung die Grenze der Bewältigungsfähigkeit zu überschreiten droht oder schon überschritten hat. Genügen die verfügbaren Instrumente und Management-Tools zur Abwehr der Krise, so löst sich diese rasch auf. Reichen die bestehenden Handlungsmöglichkeiten und Problemlösungsmuster zur Bewältigung der Schwierigkeiten nicht mehr aus, so kommt es zu krisenähnlichen Phänomenen. Werden diese nicht erkannt und wird nicht adäquat gehandelt, kommt es zur manifesten Krise. Typisch ist: Kleine Ereignisse können dann das Fass zum Überlaufen bringen.

Die Krise zeigt ihr Gesicht nicht immer gleich deutlich, sondern tritt im Gewand spezieller Stimmungen und Handlungsmuster im Unternehmen auf. Es gibt drei Grundstimmungen oder Krisenphänomene, die typischerweise das Anschleichen einer Krise begleiten:

- **hektische Krisenphänomene:** alle rennen durcheinander, Sitzungen werden einberufen, Aktionismus macht sich breit, wildes Agieren entsteht, Widerstand gegenüber Veränderungen wird massiv oder auch Rettungsversuche werden gestartet, einige flüchten ... (Hyperaktivität im Unternehmen);

- **depressive Krisenphänomene:** die Stimmung ist getrübt, es sind keine wirklichen Handlungen sichtbar, eine Haltung des "man kann eh nichts machen" tritt auf, die Motivation zur Veränderung und zur Gestaltung ist gering (Lethargie im Unternehmen);
- **illusionäre Krisenphänomene:** die Schwierigkeit wird nicht beachtet, man macht weiter wie bisher, die Haltung des "wird schon nicht so schlimm sein" herrscht vor, Lügen oder "Gschichtln" werden aufgetischt (Realitätsverleugnung im Unternehmen).

Organisationskrisen werden nicht nur in Zahlen und Fakten, sondern auch in den Befindlichkeiten der Organisationsmitglieder sichtbar. Viele Führungskräfte, die Unternehmenskrisen erlebt haben, berichten, dass sie die Krise schon vorher gespürt haben, bevor sie noch die entsprechenden Daten und Fakten hatten. Dies ist ein interessantes Phänomen, denn allzu leicht glaubt man, es nur mit einer persönlichen Krise zu tun zu haben. Das kann zwar so sein, muss aber nicht immer so sein. Es ist, als ob die Krise durch die Personen hindurch spräche. Mögliche Anzeichen finden Sie in Abb. 1.

**Abb. 1.: Eigene Befindlichkeiten, die auf den Beginn einer Systemkrise hindeuten.
Systemkrisen gehen durch Personen hindurch.**

- Sie fühlen sich überfordert, können häufig nicht mehr gut schlafen, Gedanken an die Firma und Sorgen um die zukünftigen Entwicklungen begleiten Sie bis in die Träume.
- Sie haben den Eindruck, alleingelassen zu sein, es geschieht mit Ihnen, das Gesetz des Handelns ist überhaupt nicht auf Ihrer Seite.
- Sie erleben, dass Sie die Arbeit so sehr in Anspruch nimmt, dass Sie keine Energie mehr für soziale Kontakte haben.
- Sie erleben, dass Sie einen Großteil Ihrer Kräfte dafür aufwenden, die Situation zu beruhigen und dafür zu sorgen, dass Ihre Mitarbeiter arbeiten können.
- So wie Sie sind auch einige Ihrer Mitarbeiter überfordert, sie müssen befürchten, dass besonders wichtige und gute das Unternehmen verlassen.

Drei Krisentypen

Im Folgenden werden drei Krisentypen vorgestellt, die sich als Organisationskrisen oder als persönliche Krisen von Führungskräften zeigen können. An dieser Stelle soll eine Unterscheidung eingeführt werden: Die Krisen eines Systems sind nicht gleichzeitig die Krisen seiner Mitglieder (vgl. Abb. 2.). Oder - anders gesagt: In der Systemkrise lässt sich 's manchmal ganz gut überleben und in einem System, das sich selbst nicht in einer Krise befindet, kann man dennoch seine persönliche Krisensituation erleben.

Auf Grund ihrer unterschiedlichen inneren Krisenlogiken und Überforderungskonstellationen sind je nach Typus verschiedene Krisenaktivitäten erforderlich.

Abb. 2.: Unternehmenskrisen und typische Krisen von Führungskräften

Ebenen	Krisen des Unternehmens	Krisen des/r Managers/in
Überlebenskrisen Aktivität: schnelles Handeln, Sanierungs- management, Krisenmanagement	... sind Ereignisse, die die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens bedrohen; z.B.: ökonomische Krisen, Liquiditätskrisen, Insolvenzgefahr, Auftragsprobleme, Lieferantenprobleme, Insolvenz wichtiger Partner, Überschätzung der Möglichkeiten des Unternehmens	... sind Ereignisse, die die eigene Integrität und Unversehrtheit bedrohen; z.B.: Arbeitsplatzverlust, Verdienstentgang, psychische, körperliche, soziale, aber auch fachliche Überforderung, widersprüchliche Erwartungen seitens relevanter Umwelten (z.B. Shareholder, Mitarbeiter), moralische Unverantwortbarkeit, Verlust/Schädigung des Rufes
Steuerungskrisen Aktivität: Reorganisation, Prozessverbesserungen, Personalentwicklung und organisationales Lernen	... sind Probleme auf den Ebenen Führungs-Struktur, -Instrumente, -Kultur; z.B.: keine oder falsche Entscheidungen, fehlende/nicht adäquate Management-Instrumente, Informationsprobleme, Machtzentrierung oder Machtvakuum	... sind Probleme, die mit Anforderungen und Qualifikationen zu tun haben; z.B.: unklare Entscheidungsbefugnisse oder Aufträge, inhaltliche Überforderung, persönliche Überforderung durch außerbetriebliche Umstände
Veränderungskrisen Aktivität: gutes proaktives Change-Management	... sind Ereignisse, die sich in Veränderungsprozessen ergeben können; z.B.: Bewährtes im Kampf mit Neuem, Verflüssigung bestehender Regeln und Strukturen, Neues noch nicht ausreichend vorhanden	... sind Probleme, die mit dem Erleben und Gestalten von Veränderungen zu tun haben; z.B.: Angst vor drohenden Verschlechterungen, Gesichtsverlust, Unsicherheiten und Konflikte, Überlastung durch den Mehraufwand an Arbeit durch den Veränderungsprozess, neuartige und schwierige Anforderungen

1. Die Überlebenskrise

Die Überlebenskrise ist wohl die schwerste Krise, die eine Organisation erleben kann. Wenn es ums Überleben geht, sind schon alle Vorstadien übergangen worden und man ist quasi am letzten Rettungsanker angelangt.

Wenn ein Unternehmen bankrott ist oder die Gefahr der Insolvenz droht, ist es in seinem Bestand gefährdet. Hier ist schnelle Hilfe angesagt. Ist die Überlebensbedrohung für das Unternehmen sehr hoch, wird man sich durch ein Sanierungsmanagement auf umfassende Veränderungen einstellen. Harte Schnitte werden ebenso unausweichlich sein wie ein klarer Ausnahmezustand, der in der Regel zeitlich begrenzt ist. Ein betriebswirtschaftliches Sanierungsmanagement oder Krisenmanagement wird in Distanz zum normalen betrieblichen Alltag eingerichtet. Häufig werden externe rechtliche und betriebswirtschaftliche Experten eingesetzt, die die Krise diagnostizieren

und Lösungsvorschläge erarbeiten. Auf partizipative Prozesse wird weitgehend - oft sinnvoll - verzichtet. Besonders dann, wenn das Top-Management für die Krise verantwortlich gemacht wird, übernimmt der Eigentümer die Regie. Den Unternehmensmitgliedern - Führungskräften wie Mitarbeitern - bleibt die Rolle der Auskunftgeber für Analysten, der Beobachter des Sanierungsprozesses und der Entscheidungsumsetzer.

Ein Ergebnis eines erfolgreichen Sanierungsmanagements mit harten Schnitten kann das Einläuten eines Change-Prozesses im Unternehmen sein. Hier sind wieder die - noch verbliebenen - Organisationsmitglieder gefragt. Hier werden dann gerne die Prozessberater eingesetzt, um die "geschockte" Organisation wieder zu reanimieren.

Aber erinnern wir uns an die Ergebnisse der Forschung: Überlebenskrisen haben Inkubationszeiten, in denen adäquates Managementhandeln verpasst wurde. Für den Einsatz von Prozessberatung heißt das: Wirksamer kann sie sein, wenn sie im Vorstadium der Krise eingesetzt wird, wenn also die Vorzeichen ernst genommen werden.

2. Die Steuerungskrise

Ein Beispiel:

Herr Müller, Key Account Manager eines größeren Softwareunternehmens, beobachtet, dass in der Region, für die er zuständig ist, ein kleiner Anbieter auf dem Markt aufgetaucht ist und bereits einige auch für das eigene Unternehmen interessante Kunden akquiriert hat. Er hat auch gehört, dass mittlerweile einige Stammkunden laut über einen Wechsel zu diesem regionalen Anbieter nachgedacht haben. Angesichts der ihn beunruhigenden Situation schlägt er vor, in der nächsten Geschäftsführersitzung darüber zu berichten, und wird auch prompt eingeladen. Als er seinen Bericht schließt, kommentiert der CEO: "Herr Müller, Sie sollten hier nicht nur Probleme einbringen, sondern vor allem Lösungen entwickeln."

In Steuerungskrisen heißt es die internen Steuerungsmechanismen unter die Lupe zu nehmen. Heißt es Kritiker und Systemnörgler ernst zu nehmen, heißt es gewohnte Führungs- und Entscheidungsstrukturen zu überprüfen. Dies hat für Manager eine besondere Tücke: Es geht nämlich dann auch um sie selbst, um ihr Handeln, das auf dem Prüfstand steht. Dass das nicht leicht ist und Sensibilität erfordert, ist klar. *Wie steht es eigentlich in Ihrem Arbeitsbereich mit dem Thema "Umgang mit Fehlern"?*

Berater (leider auch oft systemische Berater) lassen sich hier gerne als "Nestbeschmutzer" einsetzen: Man lädt sie zu einer Organisationsdiagnose ein, Mitarbeiter werden über ihre Chefs interviewt, Führungskräfte über das Verhalten ihrer Kollegen befragt. Heraus kommt oft eine Liste von Qualifikationsdefiziten und Fehlern des Managements, die dann auf einem Diagnoseworkshop präsentiert werden. Dass dies niemanden anturnt, jetzt auch noch begeistert die nachfolgenden Strategieworkshops oder Managementseminare zu besuchen, ist verständlich.

3. Die Veränderungskrise

Manchmal sind es Visionen oder Zukunftsbilder, die ein Unternehmen zu einem Veränderungsprozess anstoßen, häufig sind es aber auch handfeste Krisenerscheinungen, die ein Unternehmen zu einem radikalen Wandel zwingen. Solche Veränderungen laufen in den seltensten Fällen ohne Konflikte oder Reibungen ab. Eher trifft schon das Gegenteil zu - zumindest im Nachhinein betrachtet lässt sich dann feststellen: *Veränderungen, die keine Krisen beinhaltet haben, haben gar nicht stattgefunden* (s.a. Senge et al. 1999). Veränderungsprozesse sind also nicht nur Versuche, Krisen durch Reorganisationsmaßnahmen zu bewältigen, sondern sie fungieren häufig selbst als Krisenauslöser.

Wer kennt nicht solche oder ähnliche Erlebnisse, die zeigen, dass sich etwas verändert hat: Strukturen und Prozesse geraten häufig so sehr durcheinander, dass niemand mehr weiß: Was gilt jetzt eigentlich? Wohin sollen wir uns verändern und weshalb? Wer ist wofür zuständig? Wen muss ich ansprechen, wenn ich etwas brauche? Wer arbeitet (noch) in diesem Team und darf man das eigentlich fragen? Besonders das mittlere Management steckt hier in einer Zwickmühle: Befindet es sich doch in einer Transmitterfunktion zwischen den Mitarbeitern, die die Geschäftsprozesse real betreiben, und dem höheren Management, das die Geschäftsprozesse "optimiert". Das mittlere Management wandert in solchen Zeiten oft hautnah an der Vertrauens-Verlust-Grenze: Entweder man enttäuscht seine Mitarbeiter oder seine Chefs. Alle zufrieden zu machen ist in Veränderungsprozessen nahezu unmöglich.

Dass es diese Schwierigkeiten gibt, ist an sich weder ein gutes noch ein schlechtes Zeichen, sondern sie sind Beleg dafür, dass sich Irritation breit macht, eine notwendige Voraussetzung für tatsächliche Veränderungen. Die entscheidende Frage aber wird sein: Wie geht man mit diesen Unsicherheiten um? Welche neuen Strukturen, Prozesse und Umgangsformen werden entwickelt? Werden nach und nach wieder die alten Gewohnheiten etabliert (vielleicht auch deswegen, weil sich das "alte" unternehmerische Herrschafts- und Entscheidungsgefüge überhaupt nicht verändert hat) oder kommt es zu neuen Zugängen, Experimenten, Innovationen? Letzteres wäre dann als Lernerfolg aus einer Krisensituation zu verbuchen.

Abb. 3.: Das permanent kriselnde Unternehmen

Gelegentlich sind Organisationen anzutreffen, die sich permanent in der Krise befinden. (Kennen Sie eine solche Organisation?) Sie befinden sich immer im radikalen Umbau oder häufig am Rande des ökonomischen Untergangs; vielfach werden in solchen kriselnden Unternehmen auch Wachstum und Erfolg als Krisenereignisse definiert. In diesen Unternehmen ist zu beobachten, dass die meisten Mitarbeiter am Rande der Überlastung stehen, der Energieoutput immer an der obersten Grenze ist und keine Puffer für unerwartete Ereignisse, "quality time" oder Change-Prozesse vorgesehen sind. In diesem Zustand können kleinere Probleme und Barrieren immer wieder zum Auftreten größerer Krisen führen. Klaus Otto Scharmer nennt solche Organisationen "Flachatmer": Sie organisieren sich ohne Investments in Umweltbeobachtung, Selbstbeobachtung und Reflexion und springen von einer Aktion zur anderen, eine Reorganisation jagt die nächste und die Beratungsunternehmen geben sich die Türklinke in die Hand. Flachatmer bekommen zu wenig Sauerstoff, sie strapazieren ihren Kreislauf und sind akut infarktgefährdet.

Krisenintervention als Basisstrategie

Obwohl unterschiedliche Krisensituationen unterschiedliches Handeln verlangen, ist für Führungskräfte eine Art Basisstrategie zu empfehlen. Neben der Gesundmachung des Systems dürfen bei aller systemischen Betrachtung die Personen nicht vergessen werden. Die Energielage der Akteure kann den Erfolg eines Krisenmanagements entscheidend beeinflussen. Motivationsworkshops und gute Prozessdesigns alleine sind zu wenig. Krisenintervention hat in jahrzehntelanger Praxis die wesentlichen Anker und Techniken für die Bewältigung von Krisen erprobt (Sonneck 2000). Ich möchte abschließend diese Erkenntnisse auf die Organisationskrise übersetzen und als Anleitung zum Selbvertun für Führungskräfte verstanden wissen.

Deuten mehrere Signale auf eine Krise hin, so empfiehlt sich eine systematische und handlungsorientierte Diagnose als Ausgangspunkt für Kriseninterventionen (Abb. 4.).

Abb. 4.: Fragen einer handlungsorientierten Krisendiagnose

- Was sind die aktuellen Auslöser? Was ist der Grund für die Dringlichkeit?
- Was waren die ersten Zeichen? Was haben wir (wer?) damals übersehen? Wie ist die Krisengeschichte? Lassen sich darin bestimmte Muster erkennen?
- Was sind die zugrundeliegenden Faktoren (Probleme, Konflikte, Unstimmigkeiten)?
- Mit welchem Problem müssen wir uns jetzt befassen? Mit welchem können wir uns Zeit lassen?
- Welche Ressourcen und Stärken sind für die Lösung einsetzbar oder mobilisierbar?
- Wovon müssen wir uns verabschieden? Wo können wir einen Neustart machen?

1. Hilfe muss sehr schnell erfolgen!

Krisen verlangen schnelles Handeln. Das klingt logisch, wird aber interessanterweise nicht immer so praktiziert. Die beschriebenen hektischen, depressiven oder illusionären Krisenphänomene wirken wie Abwehrstrategien gegen das Eingeständnis einer Krisensituation. Die Kernfrage für schnelle Hilfe ist: Welches Problem hat die Organisation, Abteilung, das Projekt im Augenblick? Welche Probleme haben die betroffenen Mitarbeiter aktuell? Hier sind schnelle Entlastungshandlungen gefragt: also Maßnahmen, die direkt Entlastung bringen, ohne den Anspruch, die Krisenursachen zu beseitigen. Was kann dies sein? Verschieben von Abgabeterminen, Hinzuziehen von Arbeitskräften, Daten zur Verfügung stellen, die Auskunft über die Situation geben, etc.

2. Beraten Sie sich im Führungsteam!

Wer kennt das nicht: Da die Krise nicht bis zum nächsten Meeting warten kann, haben alle möglichen informellen Gespräche schon stattgefunden. Wenn dann das Führungsteam tagt, gibt es bereits vorgefasste Meinungen von Einzelnen oder von Gruppen zur Situation und vor allem Vorschläge, was man nun tun müsste. Das Problem bei diesen Handlungsvorschlägen ist allerdings Folgendes: Oft sind sie Ergebnis gerade jener Zugänge, Denkmuster und Meinungen, die direkt oder indirekt zur bestehenden Krise geführt haben, sie sind sozusagen selbst das Problem, das sie lösen sollen.

Will man hingegen wirklich zukunftsfähige Lösungen finden, so sind Unsicherheiten, Meinungsverschiedenheiten und Konflikte unausweichliche Begleiterscheinungen. Was kann man im Führungskreis wirklich tun? Eine Möglichkeit besteht darin, im Sinn eines Krisendialoges zur Situationserkundung nun die Chance zu nützen und wirklich ernsthaft, offen und ohne vorschnelle Bewertung alles auszusprechen, was "hier stinkt". Das Risiko dabei ist: Konflikte sind wahrscheinlich, vieles kann in Frage gestellt werden und die Gretchenfrage ist: Erträgt die Organisation so viel Offenheit? Externe Beratung kann in solchen Krisendialogen helfen, da es unter externer Begleitung häufig leichter fällt, auch die dunklen Seiten des Krisengeschehens anzusprechen und auf den Tisch zu bringen.

3. Kommunizieren Sie so viel und breit wie möglich!

In Krisensituationen reagiert man häufig mit Schweigen. Die Verarbeitungsenergie scheint eher auf Paralyse eingestellt zu sein denn auf aktive Bewältigung. Verhilft diese Schweigephase zunächst dazu, nicht in Panik auszubrechen, so ist sie, nachdem die ärgsten Wogen geglättet sind, bereits nicht mehr zielführend. Kommunikation lautet die Devise. Dabei ist es wichtig, dass die Krisenkommunikation nicht nur informell stattfindet, sondern über Führungsebenen und Unternehmensbereiche hinweg geführt wird. In solchen Krisendialogen geht es weniger um das Finden von Auswegen oder Lösungen als vielmehr um ein umfassendes Ausloten und Ergründen der Situation unter Einbeziehen möglichst aller Mitglieder des Unternehmens. Eine solche breit angelegte Kommunikationsstrategie kann zwar keine Lösungen oder Auswege produzieren, aber sie fördert das Vertrauen der geschockten Organisationsmitglieder und wirkt sich spätestens bei den nachfolgenden Veränderungsprozessen und Restrukturierungen als großer Vorteil aus.

4. Nutzen Sie Ihr Netzwerk so umfassend wie möglich!

Um als Führungskraft in Krisensituationen Orientierung zu finden, ist es meist förderlich, gerade mit wohlgesonnenen, jedoch hinreichend distanzierten Personen außerhalb des Unternehmens die Situation durchzubespochen. Personen aus dem sozialen Netzwerk wie Jugendfreunde, aber auch branchenfremde Bekannte aus der Arbeitswelt können sehr hilfreich sein, um neue Zusammenhänge zu erkennen und konkrete Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. So kann es sich auch lohnen, einschlägige Fortbildungsseminare oder Tagungen zu besuchen und Gespräche mit ManagerInnen aus anderen Unternehmen zu führen.

5. Zögern Sie nicht, ein professionelles Coaching zu beginnen!

Gerade wenn die Krise umfassend erscheint und die Phänomene bereits Ihren privaten Bereich erreicht haben (siehe Abb. 1.), ist für Führungskräfte ein professionelles Coaching angesagt. Ein solches Gespräch ist hilfreicher, je früher es in der Krisensituation einsetzt. Gerade zu Beginn einer Krise kann Coaching helfen, neue Gesichtspunkte zu Tage zu fördern und damit die Navigation aus der Krise zu erleichtern. Noch immer wird Coaching im Unternehmensalltag allerdings häufig als etwas betrachtet, das eher Schwäche und Leistungsmangel erkennen lässt, denn als Instrument zur Erweiterung des Handlungsspektrums. Die Krise wartet jedoch nicht darauf, bis im Unternehmen ein Wertewandel stattgefunden hat, der die Möglichkeiten des Coachings unterstützt.

6. Nutzen Sie die Unsicherheit der Krise für wirkliche Veränderungen!

Der Schockzustand einer Krise birgt für Organisationen auch Ausgangspunkte für wirkliche Veränderungen. Wenn sich die Zielsetzung des Unternehmens, seine Aufgabenstellung, die Strukturen und Prozesse ohnehin potenziell verflüssigen, warum sollte man nicht gleich die Chance nützen und "tabula rasa" machen? Man könnte beispielsweise alles an Kritikpunkten und Überlegungen zusammenstellen, was man bisher schon gedacht, aber noch nicht geäußert hat. Neben der Erleichterung, die sich bei einem solchen Akt einstellen kann, bietet sich auch die Möglichkeit zu einer radikalen Neuorientierung: Beziehungen, die immer schon eher ein Kompromiss waren, können beendet werden. Prozesse, die immer schon eher schlecht gestaltet waren, können neu definiert werden; Strukturen, die immer schon eher eine Behinderung waren, können radikal in Frage gestellt werden. So gesehen kann die Krise zur Chance werden, wenn man es aushält. Wenn die nötige Risikobereitschaft und Unsicherheit in Kauf genommen werden kann (was sorgsam abzuwägen ist), kann eine so verstandene Krisenbewältigung auch den Ausgangspunkt für radikale Veränderungen im Sinn eines "re-inventing the organization" darstellen.

Abb. 5.: Sie können es sich aber auch ganz anders überlegen und Strategien entwickeln, um ihre Immunität gegenüber Krisensignalen zu erhöhen und damit den Weg in die Katastrophe zu verkürzen.

Dies gelingt Ihnen am besten so:

- Kritische Daten zum Problem der Datenüberbringer machen
- In schwierigen Situationen Fehler in erster Linie bei Mitarbeitern finden
- Das Prinzip "der Chef hat immer Recht" verfolgen und umfassend implementieren
- Leistungsträger, die "meckern", austauschen
- Controller, die besonders hartnäckig Probleme diagnostizieren, weiter ignorieren
- In schwierigen Zeiten die Führungspersonen wechseln
- Geduldig zusehen, wie Leistungsträger und High Potentials abwandern
- Verantwortung an externe Manager und Analysten übertragen
- Berater engagieren und diese die unangenehmen Nachrichten überbringen lassen

Literatur

- Bibeault, D. (1998): Corporate Turnaround. How Managers Turn Losers into Winners. Washington D.C.: Beard Books
 Hauschild, J. (2002): Krisenmanagement: Eine Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre In: www.krisennavigator.de
 Senge, P. et al. (1999): The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York: Double Day
 Sonneck, G. (2000): Krisenintervention und Suizidverhütung. Stuttgart: UTB

Ressourcen zu Krisenmanagement im WWW:

- www.krisennavigator.de
 Crisis Management International Inc.: <http://www.cmiatl.com/>
 Institute for crisis management: <http://www.crisisexperts.com/>
 Renewal & Crisis Management: <http://www.crisismanagement.org/>

Anmerkungen

¹ Erschienen in: Hernsteiner 2/2002