

## Proben für den Ernstfall: So funktioniert erfolgreiches Krisenmanagement

Das Wörtchen Krisenmanagement hören wir eigentlich immer nur dann, wenn die Krise bereits ins Haus steht. Von Skandalen ist dann die Rede, von Täuschung, Betrug (man nehme beispielsweise den Abgasskandal von VW, der in diesem Jahr die Gemüter erhitzte) oder von Versäumnis (bestes Beispiel hier: der Berliner Pannenflughafen). Doch wer nimmt sich einer Krise an, wenn sie bereits ausgebrochen ist? Welche Maßnahmen muss ein Unternehmen treffen, um eine solche Lage erfolgreich zu bewältigen und: Welche Vorkehrungen können bereits im Vorfeld getroffen werden? **Wir haben mit Kommunikations- und Krisenexpertin Bettina Zimmermann gesprochen. Sie gibt Antworten auf die Frage: Wie funktioniert erfolgreiches Krisenmanagement?**



## Warum ist Krisenmanagement so wichtig?

Eine Krise zeichnet sich dadurch aus, dass sie oft unerwartet eintritt und eine gewisse Tragweite hat, die von öffentlichem Interesse ist. Sie kann zu einem Reputationsverlust führen. Nicht Sie als Unternehmen definieren, was eine Krise ist, sondern die Öffentlichkeit. Eine Krise muss aber nicht per se der Untergang eines Unternehmens sein - wichtig ist, wie eine Krise bewältigt wird.

Wer sich in guten Zeiten mit möglichen Risiken und deren Bewältigung auseinandersetzt, legt ein wichtiges Fundament für eine effiziente Krisenvorbereitung. Der Aufbau eines firmeninternen Krisenmanagements sollte auf die Größe des Unternehmens angepasst und praxisbezogen vorbereitet sein. **Eine jährliche Crashschulung des Krisenstabes und eine auf die Risiken des Unternehmens angepasste Krisenstabsübung, erachten wir als sinnvoll und notwendig.**

## Wer bildet in einem Unternehmen den Krisenstab und in welchen Situationen kommt er zum Einsatz?

**Der Krisenstab eines Unternehmens besteht aus Personen in Führungspositionen.** In der Regel sind das die Geschäftsführung bzw. Geschäftsleitungsmitglieder. Der Krisenstab tritt immer dann in Aktion, wenn ein außerordentliches Ereignis ein Unternehmen in seinen alltäglichen Abläufen stört. Die Aufgabe des Krisenstabes ist es, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens unter allen Bedingungen sicher zu stellen bzw. wiederherzustellen. Beispiele für eine Krise sind der Abgasskandal bei Volkswagen, der Amoklauf in der Holzverarbeitungsfabrik in Menznau (CH), Erpressung/Bedrohung nach Entlassungen, Cyberattacken auf Unternehmen und viele weitere. Dies alles sind Ereignisse, die ein Unternehmen zeitweise lähmen, die Börse verunsichern oder die Reputation schädigen können.

## Wie wählt man einen Krisenstab aus? Wie bildet man ihn aus?

Die personelle Besetzung eines Krisenstabes ist für das Funktionieren in einer Krisensituation ein ganz zentraler Punkt. Wir machen in unserer Beratung leider immer wieder die Erfahrung, dass die Bedeutung einer seriösen Evaluation der Krisenstabsmitglieder unterschätzt wird. **Weil viele Organisationen letztlich doch nicht mit dem Ernstfall rechnen,**

**werden immer wieder Personen in Krisenstäbe delegiert, welche die spezifischen Anforderungen nicht erfüllen.** Das kann sich im Krisenfall rächen. Wir empfehlen die Erwartungen bzw. die Voraussetzungen für die einzelnen Funktionen in einem Krisenstab genau zu umschreiben und die Mitglieder entsprechend auszuwählen. Wir bilden Krisenstäbe in Unternehmungen in halbtägigen, praxisbezogenen Crashkursen aus. Das heißt, die Mitglieder werden anhand von Kurztheorieblöcken und praktischen Krisenbewältigungsübungen auf solche Situationen trainiert und vorbereitet.

**Auch weibliche Stärken sind im Krisenmanagement von Bedeutung. Welche Tipps würden Sie Frauen geben, um sich in einem Krisenstab durchzusetzen?**

Wie oben beschrieben, bestehen Krisenstäbe hauptsächlich aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und wie wir wissen, sind diese immer noch überwiegend männlich dominiert. Gerade wenn ich von einem Unternehmen zur Unterstützung in einer Krisensituation gerufen werde, bin ich oft die einzige Frau. Und bei so vielen Männern erwartet „Mann“ keine Frau als Krisenmanagerin. **Das bedingt ein überzeugendes und selbstsicheres Auftreten. Der Krisenstab soll meine Erfahrung und mein Knowhow spüren. Es ist wichtig in einer Krisenbewältigung auch die weichen Faktoren einzubringen und das ist sicher eine Stärke von uns Frauen.** Gerade wenn es um Tote oder Verletzte geht, ist es von zentraler Bedeutung, dass ein Unternehmen auch nach außen Betroffenheit signalisiert. Ein drohender Reputationsverlust hängt stark auch von weichen Faktoren ab.

**Wie können Teams die Synergien zwischen Mann und Frau optimal nutzen?**

Ich denke, wir alle sind in erster Linie daran interessiert, ein Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. **Folglich wählen wir Teammitglieder so aus, dass wir eine möglichst große Menge an Fähigkeiten und Kompetenzen vereinigen können, damit eine lösungsorientierte und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre entsteht.** Männer und Frauen haben unterschiedliche Denkansätze und Fähigkeiten. Ich selber habe die Erfahrung gemacht, dass gemischte **Teams am erfolgreichsten arbeiten**, wenn sich alle der persönlichen Kompetenzen bewusst sind. Und da möchte ich an die Frauen appellieren: „Steigt nicht in eine Ritterrüstung, weil ihr das Gefühl habt möglichst gleich sein zu müssen, wie die Männer. Steht zu euren Kompetenzen und seid euch bewusst, dass diese wichtig und wertvoll sind.“

Stichpunkt Krisenkommunikation: Wann sollte was kommuniziert werden (intern wie extern) – und wie? Wie wichtig ist der Faktor Transparenz nach innen und außen?

**Einer der wichtigsten Grundsätze in der Krisenkommunikation lautet: Intern vor Extern.** Das bedeutet, dass die Mitarbeiter vor oder zumindest zeitgleich wie die Öffentlichkeit informiert werden sollen. Es darf nicht sein, dass Mitarbeiter aus den Medien erfahren, wie es dem Unternehmen geht. **Ganz wichtig ist auch die Wahl des Kommunikationskanals.** Gerade die Nachricht über den Tod eines Arbeitskollegen sollte nach Möglichkeit persönlich und nicht per Mail kommuniziert werden. In großen Unternehmungen ist das selbstverständlich eine Herausforderung, aber via Bereichsleitende sollte auch das machbar sein.

**Wir haben in unseren Krisenmandaten die Erfahrung gemacht, dass eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation am erfolgversprechendsten ist.** Journalisten merken sehr schnell, wenn Dinge verheimlicht oder verschwiegen werden. Und Aussagen wie „unser Unternehmen gibt keine Auskunft“ oder die sogenannte Salomitaktik haben sich in der Krise noch nie bewährt. Was heute bei der Krisenbewältigung mehr und mehr an Bedeutung zunimmt, sind Journalisten, die die Grenzen der Pietät überschreiten, um an Informationen zu gelangen. Sie schrecken nicht davor zurück sich in einer Priesterkleidung Zutritt ans Spitalbett zu verschaffen, wie das nach dem Unfall von Formel-1-Legende Michael Schumacher der Fall war. Oder solche, die sich als Ärzte oder Feuerwehrangehörige ausgeben, um an Informationen und Fotos zu gelangen. Um solche Übergriffe zu vermeiden muss man heute auch an Schutz- und Abschirmmaßnahmen für Mitarbeitende, Opfer und Angehörige denken.

Ein Krisenstab ist unter Umständen belastenden Situationen ausgesetzt. Wie kann dieser Stress überwunden werden?

Eine der wichtigsten Maßnahmen ist ein gut vorbereiteter und trainierter Krisenstab. **Denken Sie immer daran, ein Pilot muss regelmäßig im Flugsimulator trainieren, damit er im Ernstfall vorbereitet ist und genau das gleiche gilt für einen Krisenstab.** Ein Krisenstab, der in einer realistisch durchgeführten Krisenstabsübung die Belastung erlebt hat und erkennt, wie mit geordneten Prozessen eine Krisenbewältigung angegangen werden kann, der fühlt sich in einer echten Krise viel sicherer und weniger gestresst. Nach einer

Krisenbewältigung ist es wichtig, dass jedes Unternehmen seine Lehren daraus zieht – was ist gut gelaufen, was hätten wir besser machen können. Das machen auch wir bei uns in der Firma nach jedem Kriseneinsatz. Ein solch strukturiertes Gespräch hilft auch bei der Ereignisbewältigung.

## **Über Bettina Zimmermann**



*Bettina Zimmermann, 47, ist Krisenmanagerin und berät u.a. Unternehmen, Verbände, Politiker in schwierigen Ereignissen und Krisensituationen. Sie ist Teilhaberin und Mitglied der Geschäftsleitung der **GU Sicherheit & Partner AG** und Dozentin an verschiedenen Bildungsinstituten. Sie ist Mitautorin „Praxishandbuch Krisenmanagement“ (Midas Management Verlag) und Autorin von „Weiblich und mit Biss – Erfolgsstrategien für Frauen“ (Midas Management Verlag).*