

JÖRG H. TRAUBOTH (Hrsg.)



Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Professionelle Prävention und
Reaktion bei sicherheitsrelevanten
Bedrohungen von innen und außen

2. Auflage

 | BOORBERG

JÖRG H. TRAUBOTH (Hrsg.)



Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Professionelle Prävention und
Reaktion bei sicherheitsrelevanten
Bedrohungen von innen und außen

2. Auflage

 BOORBERG

Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Professionelle Prävention und Reaktion bei
sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen
und außen

herausgegeben von

Jörg Helmut Trauboth

Krisenmanager, Buchautor, Oberst a. D.

mit Beiträgen von

Jörg Helmut Trauboth

Peter Höbel

Dr. Arnd-Christian Kulow

Nils Marquardsen

Frank Meurer

Frank C. Waldschmidt

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2022



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek | Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

2. Auflage, 2022

ISBN 978-3-415-07172-8

© 2016 Richard Boorberg Verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Titelfoto: © oliver henze/EyeEM – stock.adobe.com

E-Book-Umsetzung: abavo GmbH, Buchloe

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG | Scharrstraße 2 | 70563 Stuttgart
Stuttgart | München | Hannover | Berlin | Weimar | Dresden

www.boorberg.de

Vorwort

Diese Buchreihe im Richard Boorberg Verlag startete 2002 unter der Bezeichnung „*Krisenmanagement in Unternehmen*“. 2016 gewann ich fünf Autoren für ein neues, erweitertes Werk dazu. Im Jahr 2022 liegt die 2. überarbeitete und erweiterte Auflage vor. Die Fortschreibung erschienen dem Verlag und mir notwendig, denn die Welt hat sich in den letzten sechs Jahren politisch, gesellschaftlich, ökonomisch und ökologisch fundamental gedreht, sodass auch das betriebliche Krisenmanagement neu überdacht werden muss.

Barak Obama hat die Veränderungen in der Welt auf den Punkt gebracht:

„In that world – of global supply chains, instantaneous capital transfers, social media, transnational terrorist networks, climate change, mass migration, and ever-increasing complexity – we will learn to live together, cooperate with one another, and recognize the dignity of others, or we will perish.“ [1]

Ob die Menschheit jemals die Fähigkeit entwickeln wird, im Sinne der Lessingschen Humanität oder gar einer Menschheitsfamilie zu handeln, mag bezweifelt werden. Zu egoistisch erscheint das wirtschaftliche Handeln einzelner Blöcke und Nationen, zu verheerend die radikal religiös motivierten Verwerfungen sowie die kriegerischen und terroristischen Aktionen. Groß sind auch die Abhängigkeiten auf unserem zerbrechlichen Globus geworden.

Wie schnell der existentielle Ausnahmezustand eintreten kann, hat die weltweite Coronavirus- Krise gezeigt, die nicht nur in der Bundesrepublik viele kleine und große Unternehmen in oder an den Rand des Ruins gebracht hat. Nie zuvor war das Wort „Krisenmanagement“ für die gesamte Wirtschaft und den Staat so prägend wie in der Pandemiekrise der Jahre 2020/2021. Sie hat den Staat und die Gesellschaft trotz einiger

Vorwarnungen nahezu unvorbereitet getroffen. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass weitere Pandemien folgen werden.

Das sollte jedoch nicht mutlos machen. Denn die Lehre aus vorhergehenden Krisen – wie der Finanzkrise 2007/2008 – ist, dass einem wirtschaftlichen Niedergang eine Markterholung und ein Aufschwung folgt. Marktanteilsgewinne und Verluste entstehen nicht in Wachstumsphasen, sondern in Phasen des konjunkturellen Abschwungs. Hier werden die Weichen für die Zukunft gestellt.

Am besten gelingt der Umschwung den Unternehmen, die nicht nur auf eine Krise vorbereitet sind, sondern in ihr flexibel und mutig reagieren. Restaurants, die in einer Shutdown-Situation Umsatzverluste mindern, indem sie auf eine To-Go-Strategie umschwenken, Messebauer, die Impfzentren errichten und Textilunternehmen, die auf Maskenproduktion umstellen, sind nur drei Beispiele für proaktive Strategien. Viele Unternehmen bestätigen, dass sie in einer Wiederholungskrise aufgrund der aufgebauten Erfahrung besser zurechtkamen. Doch dieses Erkenntnis, so wertvoll sie ist, reicht nicht aus. Da wir wissen, dass auch in Zukunft Krisen nicht nur unvorhersehbar, sondern auch unvermeidbar sind, müssen wir verstärkt die Fähigkeit entwickeln, mit Unsicherheit umzugehen und unsere Krisenresilienz stärken. Resilienz wird deswegen auch ein wichtiges Thema in diesem Werk sein.

Krisenmanagement begleitete mich drei Jahrzehnte in Führungsfunktionen der Bundeswehr. Besonders als Teammitglied in den Kampfflugzeugen Phantom und Tornado lernte ich, wie wichtig der Faktor „Mensch“ ist, um krisenhafte Ausnahmesituationen an Bord effizient zu lösen, denn es betraf immer unser Leben. Auch in der Wirtschaft geht es oft genug um das Überleben. Ob und wie überlebt wird, entscheidet – nicht anders als im Cockpit – die Krisenmanagementkompetenz.

Nach drei Jahrzehnten quittierte ich den Dienst und wurde alleinverantwortlicher Unternehmer. Ich wollte selbst die direkte Verantwortung für die Produkte, den Etat und die Menschen tragen. In meinem Krisenmanagementunternehmen bestätigte sich uns Beratern, dass trotz aller vorhandenen Werkzeuge für das Krisenmanagement der Ausgang einer Krise entscheidend von der Führungsqualität des Krisenmanagers abhängt. Was wie eine Binsenwahrheit klingen mag, ist gleichwohl von zentraler Bedeutung: Die richtige Person am richtigen Platz. In einer kleinen Einheit ist der Krisenmanager oft Macher und Entscheider in Personalunion. In einer größeren Organisation hat diese Person einen Stab zu führen, der so im Alltagsgeschäft nicht zusammenkommt. Sie muss zudem die internen und externen Stakeholder hinter sich bringen.

Ob kleine oder große Organisation, es bedarf neben der fachlichen Kompetenz besonders auch der Empathie. Der Job eines Krisenmanagers ist nicht jedermanns Sache, besonders nicht in unternehmensbedrohenden Krisen. Doch keine Sorge, liebe Leser. So wenig wie es den idealen Politiker, Unternehmensführer oder gar den idealen Lebenspartner gibt, so wenig gibt es den idealen Krisenmanager. Aber es gibt unerlässliche Kerneigenschaften für einen Krisenmanager. Deswegen muss auch in dieser 2. Auflage über die Mindestqualifikation des Krisenmanagers diskutiert werden – gerade in der heutigen Zeit, in der Krisen vermehrt virtuell bewältigt werden, was ungleich schwieriger ist als im „Face-to-Face-Krisenmanagement“.

Das Krisenmanagement mag noch so perfekt sein, es gehört vor allem „richtig“ kommuniziert. Ein falscher Satz nach außen vernichtet schlimmstenfalls die gesamte gute interne Stabsarbeit. Die Konsequenz ist eindeutig: In unserer schnellen medialen Welt werden Krisen vor allem

durch die Krisenkommunikation entschieden. Deswegen braucht es auch den „richtigen“ Krisenkommunikator, jemand, der die Klaviatur der Kommunikation professionell beherrscht. Das Gesicht muss stimmen wie auch die Botschaft. Krisenkommunikation nimmt in diesem Werk folglich einen breiten Raum ein.

Krisenmanager oder Krisenkommunikator zu werden ist harte Arbeit an der Sache und an sich selbst. Beide Positionen müssen deswegen personell und inhaltlich vorbereitet werden. Krisenmanagementkompetenz zu erwerben und zu erhalten, ist folglich eine permanente Aufgabe und darf nicht erst im Krisenfall installiert werden. Über den Ausgang eines Notfalls, einer Katastrophe und einer daraus resultierenden Krise wird vielfach schon vor der Krise entschieden, und zwar durch aktuelle Krisenpläne sowie durch realistisches Training. Diese Erkenntnis gilt grundsätzlich für alle Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen wie Ämter, Krankenhäusern und Schulen. Wer meint, eine größere Krise aus dem Handgelenk managen zu können, wird schnell an die Grenzen des Machbaren geführt und schlimmstenfalls scheitern. Krisenvorsorge ist deswegen auch ein Schwerpunktthema dieses Buches, bevor wir uns in Fallbeispielen der Krisenreaktion zuwenden.

Worum geht es in diesem Buch? Wir stellen nicht das finanzielle Risikomanagement dar, sondern gehen auf das sicherheitsrelevante Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen ein. Dabei meinen wir nicht Sicherheitstechnik, Gebäudesicherheit, etc., sondern die Sicherheit von Menschen, Werten und Gütern schlechthin.

Der Begriff Sicherheit wird oft missverständlich gebraucht. Unter (betrieblicher) Sicherheit verstehen wir einen Zustand, der als gefahrenfrei angesehen wird. Leider verfügen wir im deutschen Sprachgebrauch nicht

wie im Englischen über die feinere Unterscheidung zwischen *Security* (Schutz vor gezielten Angriffen durch Personen oder Technik) und *Safety* (Abwehr von Gefahren). Wir verstehen in diesem Werk *Sicherheit* nicht im Verständnis des Begriffes *Security*, sondern eher als *Safety*, wissend, dass beide Begriffe ineinanderfließen.

Unser Ziel ist es, brauchbare „Kochrezepte“ zu liefern, wie man Krisen durch Vorsorge vermeidet, bzw. Krisen im Eintrittsfall durch ein effizientes Management beherrscht. Dabei konzentrieren wir uns auf die Bewältigung von Gefährdungslagen, sei es durch kriminelle oder terroristische Absichten, aber auch durch Pandemien und Umwelteinflüsse. Professionelles Führungsmanagement wird dabei das Leitthema sein.

An wen richtet sich das Buch? An die für das Krisenmanagement verantwortliche Unternehmensführung, an alle, die eine Krisenmanagementaufgabe bekleiden, an jene, die Krisenmanagement lehren oder erlernen wollen oder sich einfach nur dafür interessieren. Die praktische Umsetzung der dargestellten Angebote zielt in erster Linie auf Unternehmen und öffentliche Einrichtungen, in denen es bereits eine Krisenorganisation gibt oder geben soll.

In kleinen Unternehmen, wie Handwerksbetrieben, in Schulen oder kleinen Behörden, haben die Chefs oft nicht das Potential, auf eine breitere Krisenorganisation zurückzugreifen. Doch auch ihnen vermittelt das Buch praktische Hinweise, wie in der Krise geführt und gehandelt werden sollte.

Die Co-Autoren dieses Werkes sind allesamt erfahrene Krisenmanager:

Peter Höbel mit langer Kommunikationserfahrung in der Wirtschaft und als Berater.

Rechtsanwalt Dr. jur. Arnd-Christian Kulow, der Rechtsbeistand für alle Kernthemen des Buches und Experte für Internetsicherheit.

Frank Meurer ist an der Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile Verteidigung (BABZ) tätig und tiefer Kenner der behördlichen Abläufe in Krisen und Katastrophen.

Frank C. Waldschmidt ist ein international tätiger Experte für Krisenintervention in der psychosozialen Notfallversorgung, einschließlich Schulen und Krankenhäusern.

Ralph Eckhardt verunglückte am 22.09.2019 zu unser aller Entsetzen tödlich bei einem Flugzeugabsturz. Er hatte als Pilot und Managementtrainer in der 1. Auflage einen viel beachteten Exkurs über Effizienz in der Krise verfasst. Für seinen Platz haben wir

Nils Marquardsen gewinnen können, ein erfahrener Krisenmanager aus der Wirtschaft und jetzt mit eigenem Krisenberatungsunternehmen tätig. Zusammen haben er und ich das Thema von Ralph Eckhardt fortgeschrieben.

Die weitere ausführliche Vita dieser Autoren am Ende des Buches zeigt, dass diese keine „Theoretiker“ sind, sondern in einer Welt leben, in der sich die von uns gelehrte Krisenvorsorge in der Praxis bewähren muss. Die individuellen Ansichten – z. B. zu krisenrelevanten Begriffen – mögen und sollen in diesem Werk durchaus variieren, denn Krisenmanagement hat keine „sieben Siegel“ und ist schon gar nicht eine in Zement gegossene Lehre. Doch haben die Autoren Wert darauf gelegt, dass bewährte Prinzipien der Krisenvorsorge und Krisenreaktion eine einheitliche „Leitplanke“ in diesem Werk bieten.

Das Buch soll den Lesern Mut machen, Krisenvorsorge anzugehen und sich dem Ernstfall professionell zu stellen. Wenn es gelingt, Krisen als Lern- und Entwicklungsmöglichkeit anzusehen und Frustration und Misserfolg in Ansporn für Optimierungen und neue Höchstleistungen zu wandeln, wenn es gelingt, in der Ausnahmesituation bisher unbekanntes Terrain neu wertzuschätzen und übrigens auch das Lachen in der Krise nicht zu verlernen, dann sind Sie auf dem Weg zum Krisenmanager über die entscheidende Brücke gegangen. Hierbei möchten wir Sie mit unseren Vorschlägen begleiten.

Den Anspruch eines Standardwerkes wollen wir mit dieser 2. Auflage beibehalten. Die Vorgabe bleibt, praxisorientiert und auch für den Laien verständlich zu schreiben. Wegen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Ich danke dem Autorenteam sehr herzlich für diese erneute Arbeitsleistung und dem Richard Boorberg Verlag ebenso für die engagierte Umsetzung dieses Projekts.

Jörg Helmut Trauboth

Im März 2022

- [1] Barak Obama, 44-ster US-Präsident (2009–2017). In “A Promised Land“ (ebook).

Inhaltsverzeichnis

KAPITEL 1

Grundlagen für professionelles Krisenmanagement in einer sich verändernden Welt

Jörg H. Trauboth

In der Krise zeigt sich der Charakter.

Helmut Schmidt

Zusammenfassung

Jede Krise ist einzigartig. Sie kann Frühwarnsignale haben oder aus dem Nichts entstehen. Sie kann große oder kleine Ursachen haben. Die Ursachen können menschlich, technisch, finanziell oder organisatorisch begründet sein. Auf die Wirkung kommt es an. Am Ende reden wir über den kritischen Zustand eines Unternehmens oder einer Organisation, in der die Funktionsfähigkeit und Stabilität so beeinträchtigt sind, dass die Gefahr eines Reputationsverlustes, eines ernststen wirtschaftlichen Schadens oder gar ein Zusammenbruch droht. Krisenmanagement ist dann erfolgreich, wenn die speziellen Ursachen der Krise schnell erkannt und überzeugend abgestellt werden.

Was das Krisenmanagement so bedeutsam – und wohl auch spannend – macht, ist die strategische Chance, das Schlimme zum Guten zu wenden. Nur der Mensch, mit der einzigartigen Fähigkeit der bewussten Informationsverarbeitung und Entscheidungsfähigkeit ausgestattet, kann komplexes Krisenmanagement leisten. Insofern ist Krisenmanagement als Chancenmanagement verstanden etwas überaus Positives und Erfüllendes für jeden Manager.

1.1 Was ist Krise?

Seitdem Menschen fühlen, denken und handeln, hat sich an dem Wesen einer Krise nichts geändert. Es gibt ein schweres Problem, das bewältigt werden muss.

Der Krisenbegriff hat eine bedenkliche Entwicklung vollzogen, denn er wird im persönlichen und gesellschaftlichen Umfeld zunehmend inflationär gebraucht. Erziehungskrise, Ehekrise, Wohnungskrise, Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Flüchtlingskrise, Umweltkrise, Eurokrise, Bundeswehrkrise, Krisengebiet. Es scheint, dass jede instabile Lage, klein oder groß, gern dem Begriff der Krise zugeordnet wird. Doch die „wirklichen“ Krisen gibt es auf allen Ebenen. Die Finanzkrise einer alleinerziehenden Mutter kann für die Betroffenen katastrophal sein, während die Finanzkrise eines Unternehmens möglicherweise gelebter Alltag ist. Auf die Wirkung kommt es an, werden wir im Folgenden erfahren.

Der inflationäre Gebrauch von „Krise“ ist zum einen darauf zurückzuführen, dass über jede scheinbar gravierende Veränderung auf dem Globus rund um die Uhr berichtet wird, der allerdings auch krisenbehafteter geworden ist.

Krise hat nicht zuletzt eine andere Wertigkeit bekommen, weil auch psychosoziale Krisen und psychische Erkrankungen erweiterte Krisenangebote erfahren. Wie nie zuvor werden Menschen in traumatischen Situationen durch ärztliche Hilfe, aber auch durch soziale und kirchliche Organisationen Beratungsangebote mit dem Ziel gemacht, eine persönliche Ausnahmesituation zu beenden. Keine große

Schadenslage, in der nicht Helfer mit der Aufschrift „Krisenintervention“ oder „Notfallseelsorge“ tätig sind.

Betriebswirtschaftlich gesehen ist Krise eine Abweichung von der Normalsituation, die mit den Strukturen der Regelorganisation allein nicht mehr bewältigt werden kann. Es müssen also besondere Organisationen greifen, um wieder den Normalzustand zu erreichen. Beispiele: „BlackOut“ einer Stromversorgung, eine Bundesbehörde wird gehackt, ein korrupter Geschäftsführer vernichtet Unternehmenswerte, Amoklauf in einer Schule, tödlicher Angriff in einer Arztpraxis, Arbeitsstellenverlust als Folge einer Pandemie.

Besonders große Unternehmen erfahren Krisen inzwischen als Normalzustand und gehen damit vergleichsweise entspannt um. Die wichtigste unternehmerische Frage ist, wie groß die Auswirkungen auf die finanzielle Substanz sind. Finanzwirtschaftlich gibt es dafür Stellgrößen. Doch nicht immer ist der Ausgang einer krisenhaften Entwicklung sofort messbar. So betont unser Kommunikationsexperte Peter Höbel in seiner Definition den nachhaltigen negativen Einfluss auch auf die Reputation.

Das Instrumentarium für die Krisenbewältigung ist vielfältig und reicht von einer Checkliste bis zu einem umfangreichen Kompendium. Im Cockpit eines Kampfflugzeuges ist es bei einem Triebwerksbrand vergleichsweise einfach, mit der Checkliste „Engine on Fire“ wieder den Normalzustand zu erreichen. Ist das nicht möglich, erfolgt als letzte Möglichkeit ein Ausstieg mit dem Schleudersitz. In Verkehrsflugzeugen ist das bereits schwieriger. Die Notlandung muss versucht werden, auch wenn sie aussichtslos erscheint. In komplexen Systemen, wie großen Unternehmen oder Organisationen, braucht es komplexe Strukturen. Doch auch mit den besten Strukturen gibt es keine hundertprozentige Sicherheit. So wie bei immer wieder vorkommenden Pilotensuiziden, bei

denen im sogenannten erweiterten Suizid (Mitnahmesuizid) unbeteiligte Menschen mit in den Tod gerissen werden.

Was immer der Auslöser eines Notfalles oder einer Krise sein mag, alle Anstrengungen haben als Ziel gemeinsam, dass der Normalzustand schnellstmöglich wiedergewonnen werden muss.

Im Verständnis des Chancenmanagement ist die chinesische Auslegung des Begriffes unverändert zielführend, von dem Richard von Weizsäcker einmal sagte: „Von den Chinesen könnten wir derzeit viel lernen. Sie haben für Krise und Chance dasselbe Schriftzeichen.“ [2]

危

GEFAHR

机

CHANCE



Abb. 1.1: Chinesisches Verständnis von Krise [Quelle:

<http://www.hubertusvonlobenstein.com/die-krise-der-marktforschung/>]

Hinter dem chinesischen Verständnis von Krise (oder exakter übersetzt: Gefahr) steckt eine gewaltige Aussage. Gefahr und Chance stehen gleichberechtigt auf Augenhöhe. Diese Zweierkombination zwingt zugleich zu zwei sehr einfachen Grunderkenntnissen. Erstens: Wir sind uns einer kritischen Entwicklung bewusst. Zweitens: Wir haben die Möglichkeit, diese Entwicklung in den Griff zu bekommen.

Für die meisten Menschen bedeutet Gefahr gleich Angst. Es geht in der chinesischen Deutung aber um etwas Positives. Nicht verzagen, sondern Optimismus ist angesagt. Chancen wahrnehmen, Ärmel hochkrempeln und positiv denken.

Der Duden vermerkt unter dem Stichwort *Krise* u. a.: „schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]“. Hier geht also um einen Wendepunkt in kritischer Lage. Der Duden bezieht in der begrifflichen Definition auch die Medizin mit ein, aus der der Begriff ursprünglich stammt.

Krise und Katastrophe sind zwei unterschiedliche Dinge. Eine Katastrophe ist ein folgenschweres Unglücksereignis mitsamt dessen Folgen. Krise und Katastrophe können einander bedingen, müssen es aber nicht.

Halten wir fest: Eine schlüssige, allesumgreifende Definition für „Krise“ gibt es nicht trotz aller literarischen Versuche. Für den Krisenverantwortlichen reicht es zu wissen, dass wir die Normallage verlassen und vor einem Wendepunkt in eine kritische Lage stehen, die mit den „Bordmitteln“ nicht mehr zu bewältigen ist.

Dann sprechen wir vom Krisenmanagement, dem systematischen Umgang mit Ausnahmesituationen. Hierzu bedarf es der Schaffung konzeptioneller und organisatorischer Voraussetzungen sowie den operativen

Fallmaßnahmen, die zusammengenommen eine schnellstmögliche Zurückführung in den Normalzustand gewährleisten.

Genau diese Philosophie des erkannten Risikos und der darin liegenden Chance zur Krisenbewältigung steht hinter der Aussage des Stanford-Ökonomen Paul Romer: „A crisis is a terrible thing to waste.“ [3]

1.2 Der Mensch als größter Krisenverursacher

Unfälle, Katastrophen und Krisen haben eines gemeinsam: Sie sind oft vermeidbar, insbesondere solche, die im Nachhinein auf menschliches Versagen zurückgeführt werden. Statistisch gesehen sind die meisten Krisen auf menschliches Versagen zurückzuführen. Im Luftverkehr z. B. ist das in einem hohen Maße der Fall.

Menschliches Versagen als Krisenverursacher beinhaltet „harte“ und „weiche“ Faktoren.

Harte Faktoren sind organisatorisch begründet:

- falsche Personalauswahl,
- zu wenig Personal,
- mangelnde Ausbildung,
- mangelnde Sensibilisierung für Ereignisse mit Krisenpotential,
- mangelnde oder zu viel Kontrolle,
- mangelnde Delegation,
- Klima der Angst,
- mangelnde interne Kommunikation,
- mangelnde Corporate Identity.

Weiche Faktoren liegen bei den Menschen selbst:

- mangelnde Wahrnehmung,
- mangelnde soziale Kompetenz,
- emotionales Handeln,
- falsche Euphorie,
- unbewusste oder bewusste Verdrängung,
- mangelndes Verantwortungsgefühl.

Menschliches Versagen ist vielfach verbunden mit einem „Schließen der Augen“ vor der möglichen Krise oder Katastrophe, oder juristisch, mit leichter oder grober Fahrlässigkeit, nur selten mit Vorsatz. [4] Menschliches Versagen in Systemen, z.B. bei Zugunglücken oder Flugzeugabstürzen, bedeutet, dass fast nie ein Einzelner allein versagt, sondern das dahinterstehende System.

Oft kommt es zu einer Kombination von harten und weichen Auslösefaktoren. Die weichen Faktoren sind am leichtesten zu vermeiden, wenn die Führung stimmt.

Nehmen wir den Fall eines Amoklaufes in der Schule. Ein Schüler publiziert im Netz über Amokläufe und seine persönliche Situation. Der Schüler verändert sich auffällig. Von den Mitschülern wird das

hingenommen, von den Lehrern nicht registriert, weil man nicht miteinander spricht und vielleicht auch durch zu viele schulische Probleme überlastet ist. Der Amoklauf tritt ein. Das Entsetzen danach ist groß, auch über das eigene Versagen. Die Schule befindet sich in einer schweren Krise. Genauso ist es in Deutschland passiert, und es wird wieder geschehen, wenn das Vorsorgesystem versagt.

Tatsächlich können die Vorboten der Krise oder deren Signale oft wahrgenommen und so auch die Katastrophe vermieden werden. Im Falle des bewusst herbeigeführten Flugzeugabsturzes des Germanwings-Fluges 9525 hat die Krankheitsakte des betroffenen Piloten nicht zu einem Ausschluss vom Flugdienst geführt. 150 Menschen starben. Die Ursache für die Katastrophe traf die Lufthansa unvorbereitet und mit voller Wucht. Das jahrelang aufgebaute Vertrauen zerschellte innerhalb von Sekunden in den französischen Alpen. Passiert, weil die medizinisch erkannten Probleme des Co-Piloten in der Gefahrenabwehr der Lufthansa versagt hatten und die technischen Sicherheitsmaßnahmen gegen das gewaltmäßige Eindringen in das Cockpit ausschließlich auf eine Bedrohung von außen konzipiert waren. Dass der Täter bereits im Cockpit sitzt und ein Eindringen seines eigenen Kapitäns durch eine kleine technische Schaltung verhindert, war auch in den Plänen der Lufthansa und anderer Luftfahrtgesellschaften nicht vorgesehen. Die Folgen: Verlust der Marke *Germanwings*, Absturz der Lufthansa im Ranking der sicheren Airlines und Börseneinbruch. Das vorbildliche Chef-Krisenmanagement des Unternehmens und die professionelle Krisenkommunikation bewirkten allerdings sehr bald eine Beruhigung.

Doch inzwischen ist all dieses in den Hintergrund geraten. Die Lufthansa ist durch die Corona-Krise, die 2022 durch die Variante *Omikron* erneut massiv zuschlug, in eine viel schlimmere, historische Existenzkrise

gestürzt. Das Risiko einer Virus-Pandemie war laut Expertenwarnungen vorhersehbar und der Regierung auch bekannt. [5] Der Zeitpunkt kam jedoch überraschend. Doch auch hierin liegt eine Chance. Das Unternehmen kann sich von über Jahrzehnte aufgeblähten personellen und materiellen Altlasten befreien und sich mit einer neuen strategischen Ausrichtung gesundschrumpfen.

Weil Krisen einem plötzlichen Tsunami gleich Unternehmen überrollen können, müssen Unternehmen lernen, in der Krise nicht nur Geld für das Überleben zu beschaffen, sondern gleichzeitig den künftigen Weg zu gestalten. Dabei wird die vorhandene Krisenkompetenz des Unternehmens von vitaler Wichtigkeit für den Erfolg oder Misserfolg sein. Die Lufthansa hat den Weg erkannt. „Nicht jede Airline wird die Krise überleben, aber jede, die sie übersteht, wird als schlankere, effizientere Firma da rauskommen.“ [6]

Doch selbst die eigene Befähigung hat Grenzen. Ohne staatliche Hilfe wären die Lufthansa – wie vermutlich auch TUI – insolvent gegangen. Diese massive Bevorzugung in der Corona-Krise hatten Firmen des Mittelstandes nicht.

1.3 Die Krisenampel

Der Übergang vom Normalzustand in die sicherheitsrelevante Krise geschieht in der Regel auf drei Ebenen, der potenziellen, latenten und akuten Krise.

Potentielle Krise

Im Geschäftsbetrieb oder in einer Organisation werden besorgniserregende Entwicklungen mit Krisenpotenzial festgestellt. Die Gefahr ist jedoch noch nicht konkret. Die Handlungsspielräume sind noch groß. Es gibt Entscheidungsoptionen, und man steht noch nicht unter Zeitdruck. Die Ampel steht noch auf *Grün*.

Latente Krise

Es gibt nun deutliche Warnsignale. Noch sind die Handlungsspielräume relativ groß, der Zeitdruck wächst. Die Ampel steht auf *Gelb*.

Akute Krise

Ein Notfall, eine Katastrophe, eine Krise tritt ein. Die Ampel steht auf *Rot*. Die Außenwirkung ist groß und zwingt zu schnellen Handlungen.

In der finanzorientierten Risikobetrachtung ist es vorstellbar, dass alle drei Phasen durchlaufen werden, bevor die Ampel auf *Rot* steht. Im sicherheitsrelevanten Krisenmanagement gibt es keine Reihenfolge. Das Unternehmen kann abhängig vom Vorfall direkt in die akute Krise katapultiert werden.

Die Krise führt nun zu Ad-hoc-Maßnahmen, die einen Führungsprozess auslösen. Am Anfang steht die Analyse mit der Erfassung aller wichtigen Ereignisse, danach die umfassende Bewertung unter Berücksichtigung verschiedener Entwicklungsmöglichkeiten, sodann der Entscheidungsplan und schließlich die Umsetzung des Plans mit geeigneten Mitteln sowie die anschließende Kontrolle. Dieses wird zu vertiefen sein. Hierbei ist es unerheblich, ob es sich um eine Wirtschaftskrise, politische oder private Krise handelt. Die Phasen der professionellen Bewältigung sind immer gleich.

1.4 Aus einem kleinen Ereignis wird eine Krise – und umgekehrt

Wann befindet sich ein Unternehmen in einer Krise? Bei einem kleinen oder grundsätzlich nur einem großen Ereignis? Größere Unternehmen erfahren fast täglich Abweichungen vom Normverhalten. Das Normalverhalten wird durch die üblichen innerbetrieblichen Vorschriften geregelt. Für Störfälle, Notfälle und Katastrophenfälle gelten detaillierte Handlungsanweisungen, die das Ziel haben, die Ereignisse so zu handhaben, dass die Normalität bei möglichst geringem Schadensausmaß schnell wiederhergestellt wird.

Für die Krisenbewältigung gelten andere Regeln. Der Krisenfall wird nur für herausragende Ereignisse definiert, der dann auch der Aktivierung eines besonderen Stabes und besonderer Verfahrensanweisungen bedarf. Sie sind weniger spezifiziert als Katastrophenpläne, denn potenzielle Krisen für Unternehmen, Behörden, Schulen, Krankenhäuser oder Arztpraxen können zwar thematisch erfasst werden, aber in der Regel sind vorbereitete Krisen-Checklisten nur Anlauf Listen, allerdings sehr wichtige. Für das eigentliche Krisenmanagement ist flexibles Handeln gefragt.

Wann Normalität im Unternehmen zur Krise oder gar Katastrophe wird, ist schwer vorherzusagen. Selbsttötungen auf den Gleisen der Deutschen Bahn sind an der Tagesordnung. Wie viele Suizide am Tag braucht es, bis das Notfallmanagement des Transportunternehmens den Krisenstab einberuft? Oder ist der Krisenfall eingetreten, wenn die überfahrene Person eine Frau mit Kinderwagen ist und darüber in den Medien breit berichtet wird? Es geht also immer um die Wirkung draußen. In eine

Unternehmenskrise zu geraten, heißt, eine kritische Grenze in der öffentlichen Verarbeitung zu überschreiten (Abbildung 1.2).

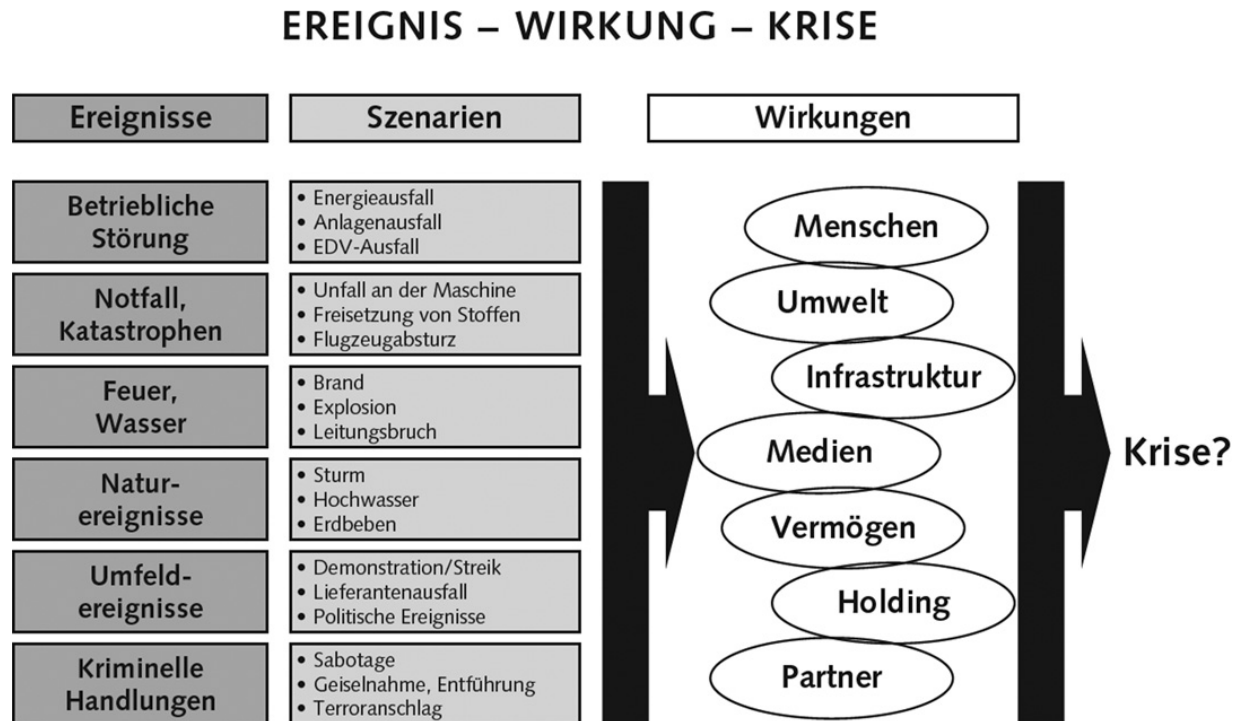


Abb. 1.2: Ereignis – Wirkung – Krise [Trauboth]

Doch nun zu den *innerbetrieblichen* Auswirkungen.

Nach § 91 Abs. 1 Aktiengesetz hat der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Ebenso haben GmbH-Geschäftsführer nach § 43 Abs. 1 GmbHG in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden.

Der Begriff „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen“ ist in der Tat für eine definitive Festlegung der Krise ein sinnvoller Ansatz. Eine potentielle Krise im Unternehmen, in Schulen

oder Gesundheitseinrichtungen, etc. ist somit nach diesem Verständnis ein Vorgang, dessen Risikopotential den (Fort-) Bestand der Organisation existenziell oder in Teilen gefährden kann.

Das Erstaunliche und auch Bezeichnende an der Krise ist, dass einerseits ein katastrophaler Vorgang nicht zwangsläufig in eine Krise führen muss, weil die Pläne gut greifen, andererseits eine scheinbare Kleinigkeit ein Unternehmen existenziell erschüttern oder an den Rand des Abgrundes führen kann. Doch wann wird aus einem kleinen Ereignis eine Krise, wann umgekehrt?

Ein Flugzeugabsturz mit vielen Toten – das Unternehmen erholt sich überraschend schnell. Regierungen überlassen Tausende von über das Meer flüchtenden Menschen ihrem Schicksal, bis das Bild eines ertrunkenen Kindes am Ufer einer griechischen Insel ein internationales Umdenken auslöst. Eine Käfighaltung in Form einer „Legebatterie“ führt zur Schließung des Unternehmens. Der Abgasskandal hat – trotz der durch den Europäischen Gerichtshof bestätigten Manipulationen – für Volkswagen, Audi, Daimler und Porsche nur vorübergehend zu einem Vertrauens- und Absatzverlust geführt. VW verzeichnete 2020 – nur vier Jahre nach der Dieselfäule – einen neuen Rekord beim operativen Gewinn. [7]

Wie ist das möglich? Eben, weil es auf die Wirkung ankommt, Wirkung im Sinne von nachhaltiger Geltung. Die wirtschaftliche Geltung und die moralische sind dabei zwei verschiedene Paar Schuhe. Wirtschaftliche Konsequenzen stehen immer ganz oben auf der Agenda. Ein massiver Betrug ist in dieser Welt das offensichtlich kleinere Übel – und wird leicht vergessen. Doch Vorsicht! Hinsichtlich der Wirkung ist zwischen einem betroffenen Menschen und einer betroffenen Organisation zu unterscheiden.

Bei uns Menschen geht es um die ganz persönliche Wirkung, eben um die sprichwörtliche Betroffenheit. Das Gehirn ist so strukturiert, dass abstrakte Informationen über Gefährdungen eher an uns abgleiten, Vorgänge, die uns selbst betreffen, aber umso stärker verarbeitet werden. Einen Abgasgrenzwert nehmen wir besonders dann zur Kenntnis, wenn das eigene Auto betroffen ist, einen Lock-Down, wenn er unsere Gewohnheiten spürbar einschränkt, einen Klimatemperaturwert, wenn wir plötzlich unter unerträglicher Sommerhitze leiden. Eine Nachricht über neue Zecken verarbeiten wir intensiv, wenn wir selbst gestochen wurden. Sogar die Corona-Pandemie-Fallzahlen lassen uns kalt, solange wir nicht durch einen Krankheits- oder gar Todesfall im persönlichen Bereich betroffen sind.

Die persönliche Betroffenheit variiert mit der subjektiv empfundenen Gefährdung. Während noch vor wenigen Jahren ein Lebensmittelrückruf wegen Salmonellen bei Verbrauchern zu besorgten Reaktionen führte, weicht der Verbraucher heute auf ein anderes Produkt aus, denn die Perfektion im Rückrufsystem führte inzwischen zu einer Auslistung von Lebensmitteln innerhalb kürzester Zeit. Menschliche Verinnerlichung eines Problems hat also unmittelbar mit der individuell empfundenen Betroffenheit zu tun.

In einem Unternehmen oder behördlichen Organisation geht es um die entgegengesetzte Richtung, um die Außenwirkung. Und damit sind wir an der roten Linie auf dem Weg in die Krise:

Ein kritisches Ereignis im Geschäft wird letztlich erst zu einer Krise, wenn die Öffentlichkeit davon erfährt. Krisenmanagement ist somit vor allem auch Kommunikationsmanagement.

Entscheidend für die Grenzüberschreitung vom Ereignis zur Krise und für die Wahrnehmung durch Medien sind diese Faktoren (beispielhaft und

ohne Priorität):

1. *Hat die Öffentlichkeit Kenntnis?*

Auch Mitarbeiter sind Öffentlichkeit.

2. *Ist der Vorfall spektakulär?*

Managerverfehlungen bewegen die Medien, kriminelle, gesellschaftliche oder sexuelle Verfehlungen besonders auch den Bürger.

3. *Gibt es schuldhaftes Versagen?*

Wenn ja, erfolgt schnell die Forderung nach personeller Ablösung.

4. *Ist eine Marke, ein renommiertes Unternehmen betroffen?*

Wenn ja, dann besteht Gefahr für das gesamte Portfolio.

5. *Ist der Vorfall dem Bürger wirklich wichtig oder pushen nur die Medien?*

Es gibt (auch spektakuläre und reputationsschädigende) Vorfälle, die durch Medien gepusht werden, aber dem Bürger nicht wirklich wichtig sind, sofern er keine Nachteile hat bzw. ihm keine Vorteile entgehen. [8]

6. *Wurden öffentliche Gelder veruntreut?*

Ein Dauerthema für Steuerzahler und Interessensverbände, das jedoch dem Bürger meistens nicht wichtig ist, da keine unmittelbare persönliche Betroffenheit besteht.

7. *Sind Menschen, insbesondere Babys und Kleinkinder betroffen?*

Der GAU schlechthin bei Produktkontamination oder aufgrund von technischem Versagen.

8. *Gibt es Verletzte oder Tote?*

Je mehr Verletzte und Tote, je größer das Krisenpotential.

9. *Besteht eine Versorgungslücke?*

Bei Gütern des täglichen Bedarfs, einschließlich Energieversorgung, ein „Krisenpusher“.

10. *Sind Staatsbürger des eigenen Landes betroffen?*

Die eigene Nationalität ist wesentlicher Teil der Meldungen und Betroffenheit in der Gesellschaft.

11. *Werden Tiere gequält?*

Tierquälerei, einschließlich grausamer Tierhaltung, zählen zu den Top-Imagekillern.

12. *Besteht weiterhin eine Gefahr?*

Je länger nach der Lösung gesucht wird, desto länger dauert die Krise.

13. *Wird irgendetwas verheimlicht?*

Im investigativen Journalismus und den sozialen Medien gibt es wenig Chancen für Verheimlichungen.

14. *Wie geht das Unternehmen mit dem Thema um?*

Versteckt oder offensiv, mit Teilwahrheiten oder ehrlich; technokratisch oder menschlich?

Jede Krise, selbst eine wiederkehrende, ist in ihrem Entstehen einzigartig und bedarf deswegen auch einer besonderen fallbezogenen Behandlung.