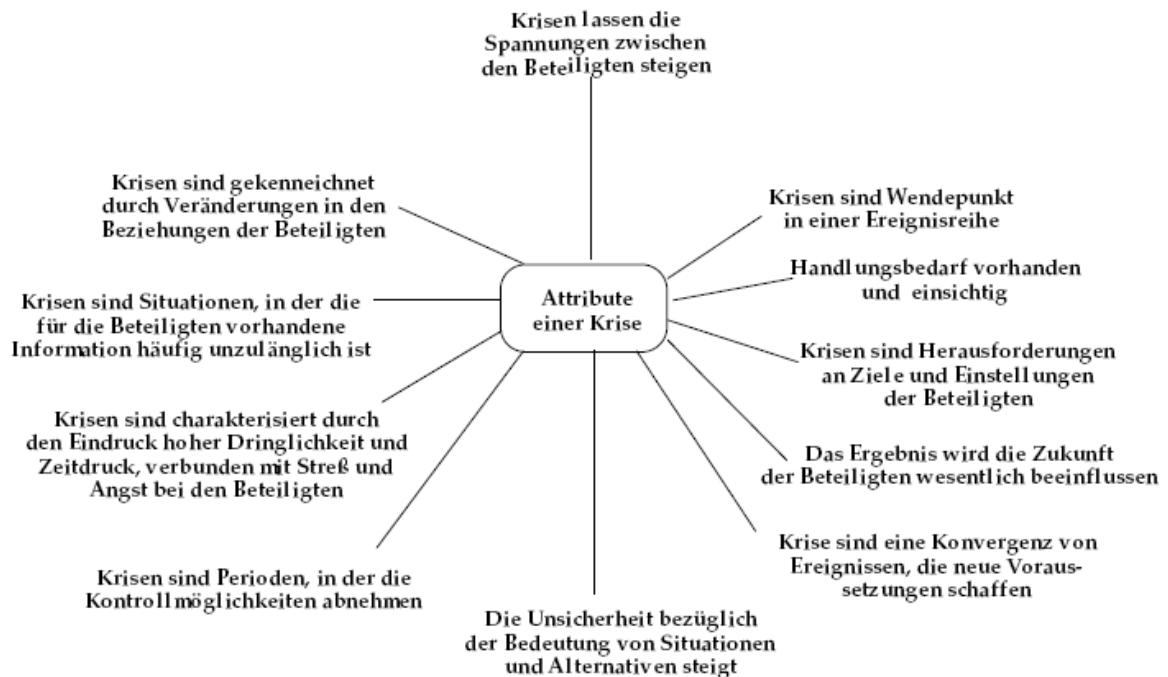


Krisendynamik und Tipps zum Krisenmanagement

Krisendynamik



Hypothesen zu Krisen

- Krisen sind nie nur systeminterne Krisen, sondern betreffen immer auch wichtige Beziehungen zu andern
- Krisen sind immer auch mit Veränderung verbunden, auch der Veränderung von Bewertungen.
- Manche (Personen, Ziele) werden wichtiger, andere unwichtiger.
- Damit verändern Krisen auch die Wahrnehmung von Zielen, Prioritäten, Dingen, Personen, Beziehungen und von uns selbst.
- Krisen bedrohen die eigene Autonomie. Sie können nur dann als Chance gesehen werden, wenn auch (neue) Handlungsspielräume gesehen werden.
- Krisen sind per se dynamisch. Deswegen kann das Krisenbewältigungssystem nicht statisch sein.
- Krisen sind nicht zu Ende, wenn die Probleme gelöst sind. Die Vernachlässigung Krisen, aufzuarbeiten, führt zu neuen Krisen.

Zur Typologisierung von Krisen

Krisen lassen sich unterscheiden nach dem betroffenen sozialen System.

- Persönliche Krisen
- Projektkrisen
- Unternehmenskrisen
- gesellschaftliche Krisen
- Menschheitskrisen

oder nach Arten von Krisen:

Die strategische Krise - eine unangenehm kühle Brise

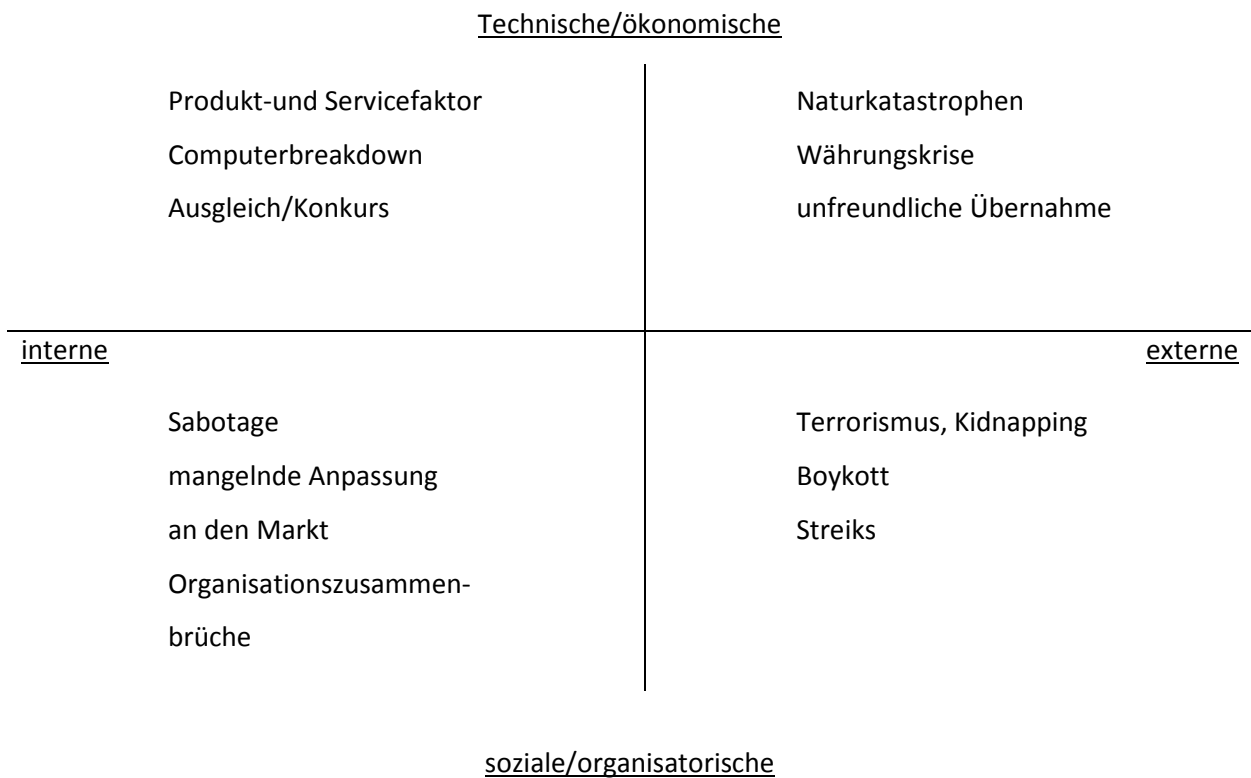
Die erste Phase beschreibt die strategische Krise, die dadurch gekennzeichnet ist, dass ein Unternehmen nicht extrem schnell in eine existenzbedrohende Situation kommt, sondern dass es „nur“ eine permanente Möglichkeit gibt, dass es eine Krise irgendwann in der Zukunft geben könnte. Die Problematik besteht darin, dass es in einem Unternehmen immer wieder Fehlentscheidungen im Management gibt, die dann dazu führen, dass sich einmal getroffene Entscheidungen erst in späterer Folge auswirken.

Die Ertragskrise - Sturmwarnung

Ein Kennzeichen dieser Phase ist, dass die Tendenz innerhalb des Unternehmens dahin geht, dass sowohl die Umsätze als auch in weiterer Folge die Gewinne sinken und damit eine Ertragskrise ausgelöst wird.

Die Liquiditätskrise - Die Windhose

Befindet sich ein Unternehmen in der Phase der Liquiditätskrise, dann ist für das Unternehmen das Endstadium erreicht und eine akute Krise vorhanden, beispielsweise können Rechnungen nicht mehr fristgerecht bezahlen werden, Mahnungen stapeln sich am Schreibtisch.



nach (Mitroff/Pauchant)

Stufen einer Krise (oder wie eine Krise entsteht)

1. Die Flut steigt

- Probleme steigen und verstärken sich
- Abwehrmechanismen sind ineffektiv
- Die Situation wird komplex und unüberschaubar
- Widersprüchliche Anweisungen werden erteilt

2. Die Unterbrechung

- Viele Unterstützungssysteme versagen
- Abweichungen schaukeln sich hoch
- Alte Widersprüche und Konflikte werden virulent
- Kooperationen und Allianzen werden brüchig
- Die Betroffenen flüchten in magische unrealistische Lösungen

3. Der Zusammenbruch

- Probleme werden zu unüberwindbaren Hürden
- Geringe Abweichungen werden zu irreversiblen Richtungsänderungen
- Alle unabgeschlossenen Konflikte brechen auf
- Probleme klumpen
- Strategien widersprechen sich
- Grundsatzentscheidungen und Werte werden diskreditiert
- Ambiguität dominiert
- Die Krise entwickelt ein Eigenleben

Phasen der Konfliktlösung

(Konfliktbewältigung: nach G. Schwarz)

Flucht

Vernichtung und Kampf

Unterwerfung und Unterordnung

Delegation

Kompromiß

Konsens

Die Bearbeitung von Krisen bzw. Konflikten hat starken Bezug zu den lebensgeschichtlichen Erfahrungen Einzelner und zu Klima/Kultur von Unternehmungen/Organisationen.

Die Bearbeitungsvarianten sind

- **Flucht**

Entwicklungsgeschichtlich ist die Fluchtreaktion bei uns grundgelegt ("Nichts wie weg!", "Nein, das ist nicht wahr" - bei schlechten Nachrichten usw.) Umgehung/Flucht des Konfliktes deutet auf Vorhandensein von Angstgefühlen, nicht zugelassene Emotionalität.

Der Konflikt bleibt ungelöst und wird häufig verschoben (bricht an anderer Stelle, zu anderem Thema aus).

- **Kampf**

Kämpfen heißt hier: Vernichten oder unterwerfen/unterordnen. Hier wird der Konflikt wahrgenommen, akzeptiert und "in Angriff genommen". Vernichtungskämpfe führten Entwicklungsgeschichtlich zum Tod des Kontrahenten. Im betrieblichen Umfeld kann dafür Entlassung, Versetzung oder Verdrängung vom Markt entstehen. Unterwerfung des Konfliktgegners - wobei meist alle verfügbaren Mittel eingesetzt werden: Position, sozialer Einfluß, Informationsverzerrung etc. - entfernt diesen nicht physisch. Sie hinterläßt aber verhärtete Fronten und die sozialen Kosten (z.B. unerträgliche Stimmung, Sabotage durch Verlierer) können langfristig höher sein als scheinbare Gewinne.

- **Delegation**

Die Verlegung eines Konfliktes zur Entscheidung in die Hände anderer ist ein entschiedener Fortschritt in der Konfliktbehandlung. Rechtsprechung und Recht entspringen diesem Bedürfnis nach Überwindung von Flucht/Kampf. Die hierarchisch organisierte Unternehmung bietet mit der "Eskalation" von auf einer Ebene nicht lösbaeren Konflikten zunächst ein klassisches Delegationsverfahren.

Nur wenn beide/alle Konfliktbeteiligten den Schiedsspruch der befaßten Instanz/
Ebene/Autorität anerkennen, ist Konfliktlösung möglich. Andernfalls bleibt es eine verkappte
Kampfsituation.

- **Kompromiß**

ist mit dem Konsens die Konfliktlösung, die von den Betroffenen selbst auf friedlichem Weg
verhandelt wird.

Die Parteien einigen sich meist nach beiderseitigen Abstrichen auf ein akzeptables Mittelmaß der
Ziele/Interessen. Die klassische Methode ist die Mehrheitsbildung durch Abstimmung. Trotzdem
bleibt eine überstimmte Minorität "Verlierer".

- **Konsens**

Im Konsens können unterschiedliche Interessen beider/mehrerer Seiten vereint und erhalten
werden.

Die Interessen, Anliegen werden gegeneinander abgewogen, dargestellt. Ihre

Widersprüchlichkeit wird als bereichernd, das jeweilige Interesse als berechtigt angesehen.

Daraus resultiert eine gemeinsame, neue Lösung, sie findet Zustimmung aller Konfliktparteien.

Als gelungene Konfliktlösung wirkt Konsens positiv verstärkend auf Bereitschaft und Fähigkeit zu
Konfliktlösung.

Reaktionen auf Krisen

Obwohl jede Organisation, jedes Projekt, jeder Mensch in seiner spezifischen Form auf Krisen reagiert, lassen sich einige typische Reaktionsweisen beschreiben:

- Abwesenheit wichtiger Personen und Ressourcen: Gerade in Krisen ist es erschütternd, nicht über alle Kräfte verfügen zu können.
- Tendenz zur Überreaktion: Aus der Angst, handlungsunfähig zu werden, informieren z.B. alle alle über alles, wodurch die Informationswege zusammenbrechen.
- Unklare, tendenziöse und zu viele Informationen sind ebenso häufig wie die Schwierigkeit der Betroffenen, diese aufzunehmen und zu verstehen.
- Das Verlassen-Müssen von Routineabläufen führt zur Destabilisierung. Es müssen neue Rollen und Funktionen übernommen und alte Gewohnheiten "entlernt" werden.
- Konflikte zwischen den Entscheidungsträgern brechen auf, alte Wunden und labile Beziehungen werden sichtbar und machen ein Zusammenrücken und Durchsetzen von Entscheidungen schwer.
- Von der Krise fühlen sich viele betroffen, sodaß die Abgrenzung und Eingrenzung ein Problem darstellt und häufig mit der Angst, Autonomie zu verlieren, verbunden ist.
- Krisen bewirken eine Explosion der Komplexität und damit häufig eine Überforderung, auf die auch mit Rückzug in die eigene Abteilung und deutlichere Abgrenzung von anderen reagiert wird.

Typische Fehler im Krisenmanagement

Da in der Krise

- NICHTS MEHR NORMAL IST.
- DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG SELBST TEIL DER KRISE WIRD.
- UND DIE ENTSCHEIDER SELBST IN DER FALLE ZWISCHEN AKTIONISMUS UND ENDLOSER ANALYSE STECKEN,

kommt es oft zu folgenden Fehlern:

- ungenügende oder verzerrte Informationssammlung
- unterschätzte Auswirkungen der Krise
- gefangen sein in den alten Mustern
- ungenügende Zielanalyse
- keine Abwägung von Alternativen sondern sofortige Suche nach der Lösung
- keine Abschätzung der Risiken einer Option
- Treffen von Entscheidungen, die nicht rückgängig zu machen sind

Krisenbewältigung

Die Krisenbewältigung läßt sich in folgende Phasen gliedern:

- Analyse
- Strategieentwicklung
- Handeln und reflektieren
- Abschluß und Neuorientierung

Analyse der Krise

Der erste Schritt der Krisenbewältigung besteht in der Analyse der Krise durch:

- Aufbau eines eigenen Informationssystems
- Denken statt handeln: Fragen stellen und distanzieren
- Aktivierung von Netzwerken
- Vorbereitungsarbeiten für Entscheidungen
- Aufbau eines Krisenmanagements

Krisenbewältigung - Strategieentwicklung

Dieser Schritt erfordert die Distanzierung von der Krise, das Innehalten vor Entscheidungen, gutes Projektmanagement und die Supervision der Krisenabarbeitung indem:

- der Krisenalarm gegeben wird,
- die Rettungsmechanismen in Gang gesetzt werden,
- Information aktiv gesucht wird,
- das Krisentagebuch eröffnet wird,
- ein eigenes Krisenmanagement aufgebaut wird,
- keine Alles-oder-nichts-Entscheidungen getroffen werden,
- Kommunikation aktiv betrieben wird.

Regeln für die Entwicklung von Kooperationsstrategien

(nach Axelrod)

1. Sei nicht auf Gewinne anderer neidisch!
2. Denke in längeren Zeiträumen (Denke an die Zeit nach der Krise!)
3. Übervorteile andere niemals als erster oder gib jedem eine erste Chance.
4. Sei provozierbar!

5. Kommuniziere - auch wenn es noch so schwerfällt!

Tips zum Krisenmanagement - eine Zusammenfassung

- Beziehe Stellung und stell' den Handlungsspielraum fest
- Setze klare Priorität und definiere die Strategie
- Trenne Krisenhaftes von nicht Krisenhaftem – stabilisiere das Tagesgeschäft
- Trenne die technische Abwicklung von der Kommunikation
- Stell' ein eigenes vom normalen Management getrenntes Krisenmanagement auf (operativ erfahrene Manager und Experten)
- Dokumentiere die zentralen Entscheidungen und Informationen genau (Logbook)
- Unterscheide die Rollen im Kommunikationsteam: Informationsproduzenten, -verteiler und Nach-Betreuer der Informationen für die Öffentlichkeit. Definiere klare Zielgruppen für die Kommunikation und schaffe eine stabile Kommunikationsarchitektur.
- Reduziere die Menge der notwendigen Informationsaustausche
- Reduziere den Druck auf jene, die an der Krisenfront stehen
- Bau Unterstützung auf für die exponiertesten Einheiten und Krisenmanager
- Obwohl Kommunikation in der Krise sehr wichtig ist, sie ist nicht die ganze Krise. Vorsicht vor Überinformation.
- Die Kommunikation und Wahrnehmung in der Krise hängt von der Kommunikation und Wahrnehmung vor der Krise ab. Mach' keine 180 Grad Änderungen.
- Nimm' das Krisenmanagement nicht schon beim ersten positiven Signal zurück. Entwarnung kann erst nach einer gründlichen Analyse gegeben werden.
- Verwende die Krise, um über das System zu lernen und beobachte und beeinflusse die Wahrnehmungen nach der Krise
- Fördere das Team und das System nach der Krise
- Setze neue Initiativen

(nach Lagadec)

Literatur

- Axelrod, Robert: **Evolution der Kooperation,**
Oldenbourg 1987
- Franke, Armin: **Risikobewußte Projektcontrolling.**
Verlag TÜV Rheinland, Köln 1993.
- Galtung, Johan: **Strukturelle Gewalt,**
rororo, Reinbeck 1975
- Lagadec, Patrick: **Preventing chaos in a crisis. Strategies for prevention control and damage limitation.**
McGraw Hill Book Company, Berkshire 1993.
- Riemann, Fritz: **Grundformen der Angst.**
- Schwarz, Gerhard: **Die heilige Ordnung der Männer.**
Westdeutscher Verlag, Opladen 1985.
- Strebel, Paul: **Breakpoints. How Managers exploit radical Businesschange.**
Harvard Business Scholl Press 1992.
- Tepperwein, Kurt: **Krise als Chance. Wie man Krisen löst und zukünftige vermeidet.**
2. Auflage, MVG-Verlag, Landsberg am Lech 1993.