ROTARISCHER GASTBEITRAG

AUCH ROTARY SOLLTE SICH

Ein effektives Krisenmanagement kann Unternehmen, aber auch Rotary-Projekte bei unerwarteten Herausforderungen schützen. Krisenmanagement ist ein wichtiger Teil der Unternehmens- oder Organisationsführung. Es umfasst sowohl die Vorbereitung wie auch die Bewältigung von unerwarteten Ereignissen und Krisen.

Eine Krise ist eine unerwartete und schwierige Situation oder ein kritischer Wendepunkt, der erhebliche Auswirkungen auf ein Individuum, eine Organisation, eine Gemeinschaft oder sogar auf eine Nation haben kann. Sie ist die Folge eines in der Regel unerwarteten Ereignisses von grösserer Tragweite, das unser Leben, unsere Existenzgrundlage oder die eines Unternehmens bedroht. Sie ist also all das, was unser unternehmerisches und privates Leben aus den Angeln heben kann.

Unternehmenskrisen können aus einer Vielzahl von Gründen entstehen, etwa durch fehlerhafte Produkte, die einen Rückruf erforderlich machen, Cyberangriffe, die mit Lösegeldforderungen einhergehen, Fehlentscheidungen von Führungskräften, Brände, die zu Ausfällen in Gebäuden oder der Produktion führen. Und Krisenpotenzial hat bei einem KMU definitiv auch ein Todesfall im Betrieb.

WAS MACHT EINE KRISE AUSSERORDENTLICH?

Krisen treten oft unerwartet ein oder sind schwer vorhersehbar und beinhalten nicht selten ein erhebliches Eskalationspotenzial. Zudem stehen Unternehmensverantwortliche in Krisen vor zukunftsweisenden und betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, die den Fortbestand des Unternehmens beeinflussen. Gerade zu Beginn einer Krise können Informationen, bei welchen nicht klar ist, ob diese wahr oder unwahr, bestätigt oder unbestätigt sind, grosse Unsicherheiten auslösen – es herrscht eine Chaossituation. Ab der ersten Minute stehen die Verantwortlichen unter Zeitdruck. Es geht um die Existenzsicherung des Unternehmens, und die Fülle an Problemen, mit welchen ein Unternehmen konfrontiert ist, ist kaum überschaubar. Es müssen schnellstmöglich Entscheidungen getroffen und Massnahmen eingeleitet werden. Bestenfalls können Unternehmensverantwortliche auf einen vordefinierten und vorbereiteten Krisenstab zurückgreifen, ansonsten müssen sie die Probleme in einer ad hoc gebildeten Taskforce lösen. Es wird von allen Seiten erwartet, dass die Verantwortlichen das havarierte Schiff vor dem drohenden Untergang retten. Nicht selten ist man in einer Krisensituation auch mit einer Ressourcenknappheit personeller und finanzieller Art konfrontiert. Und immer wieder können Krisen auch durch externe Faktoren, die ausserhalb der Kontrolle einer Person oder Organisation liegen, verstärkt werden.

Nicht zu unterschätzen ist das öffentliche und mediale Interesse, das den Druck auf die Betroffenen zusätzlich erhöht. Intern und extern muss rasch und empfängerorientiert informiert werden. Schnell muss entschieden werden, worüber, an wen und über welche Kanäle das Unternehmen kommunizieren soll. Dies zu entscheiden braucht viel Erfahrung in der Krisenkommunikation.

WELCHE VORBEREITUNGEN SIND SINNVOLL?

Eine Organisation, die sich mit Krisenmanagement befasst, stärkt die Widerstandsfähigkeit gegenüber unerwarteten Ereignissen und stellt sicher, dass sie in der Lage ist, Krisen angemessen zu bewältigen. Beim Aufbau eines Krisenmanagements soll darauf geachtet werden, dass dies massvoll und an das Unternehmen angepasst erfolgt. Ein Unternehmen oder eine Organisation mit 50 Mitarbeitenden hat ganz andere Bedürfnisse und Möglichkeiten als ein Unternehmen mit 2000 Mitarbeitenden. Die Vorbereitung beginnt idealerweise mit der Identifikation potenzieller Risiken. Dies ermöglicht es einem Unternehmen, Schwachstellen zu kennen und rechtzeitig Massnahmen zur Minimierung zu ergreifen, um so das mögliche Krisenpotenzial zu verringern. Der Aufbau des eigentlichen Krisenmanagements beinhaltet drei Hauptkomponenten: die Organisation, die Infrastruktur und die Kenntnisse der Prozesse.

Organisation: Für den Ernstfall braucht es einen Krisenstab, welcher bestückt ist mit Personen aus dem Unternehmen, die einerseits über die nötige Entscheidungsgewalt verfügen, Akzeptanz im Unternehmen geniessen und andererseits auch mental in der Lage sind, in einer Krise zu führen.

Infrastruktur: Damit der Krisenstab im Notfall auch funktionieren kann, braucht es eine zweckmässige und rasch verfügbare Führungsinfrastruktur, in welcher

H FÜR KRISEN WAPPNEN

sich der Krisenstab für die regelmässigen Sitzungen (im Krisenmanagement spricht man von Rapporten) treffen kann. Idealerweise bestimmt man dazu ein Sitzungszimmer in den Firmenräumlichkeiten, das mit einfachen Handgriffen in einen Führungsraum umgewandelt werden kann.

Prozesse: Der definierte Krisenstab muss das Ereignis strukturiert bearbeiten können und dazu braucht er Kenntnisse über die Abläufe und die Arbeitsweise in einem Krisenstab. Dazu gibt es bewährte Prozesse, auch Führungsrhythmus genannt, mit welchen eine Krise effektiv bewältigt werden kann. Diese sind angelehnt an die Führungstätigkeit, wie sie bei den Blaulichtorganisationen oder bei der Armee angewendet werden.

Mit dem Aufbau dieser drei Hauptkomponenten und dem regelmässigen, idealerweise jährlichen Training des Krisenstabes wird eine gute Grundlage geschaffen, um eine Krise angemessen bewältigen zu können. Die Kunst in Krisen ist es, mögliche Probleme zu erkennen, richtig zu bewerten, Prioritäten zu setzen und nicht zuletzt den Mut aufzubringen, diese zu benennen und Entscheidungen zu treffen.

Oft lohnt es sich zur Einschätzung des Eskalationspotenzials eines Ereignisses oder in Krisensituationen, externe Unterstützung durch krisenerfahrene Profis an Bord zu holen. Dies vermindert die Unsicherheit und hilft, unnötige Fehler aufgrund mangelnder Erfahrung im Umgang mit Krisen zu vermeiden.

KRISENMANAGEMENT FÜR ROTARY

Rotary ist weltweit für seinen guten Ruf in humanitären Projekten und dem Jugendaustausch bekannt. Jedes Jahr nehmen Tausende von Jugendlichen an Austauschprogrammen teil. Doch wie in jedem Bereich des Lebens können unvorhergesehene Herausforderungen auch in diesen Austauschprogrammen auftreten. Wie kann Rotary Schweiz sicherstellen, dass auch in schwierigen Situationen richtig reagiert und gehandelt wird? Als erfahrene Krisenmanager mit langjähriger Einsatzerfahrung in über 250 Einsätzen in Unternehmen und Organisationen möchten wir Ihnen ein paar Gedanken dazu mit auf den Weg geben. Die Vorbereitungen sind in angepasster Form praktisch identisch mit den obgenannten Vorbereitungen für Unternehmen: Auch für Rotary ist die Risikobewertung der erste Schritt. Eine gründliche Analyse möglicher Risiken im Bereich Jugendaustausch ermöglicht es, präventive Massnahmen zu entwickeln, um potenzielle Krisen zu minimieren. Allzu schnell können gesundheitliche Probleme, kulturelle Missverständnisse, ein Todesfall oder Naturkatastrophen zur Krise werden. Wie ist ein Krisenstab von Rotary in der Schweiz zur Bewältigung eines solchen Ereignisses bestückt? Welche Kontakte bestehen in die jeweiligen Länder? Wo sind Schnittstellen zu Botschaften, Behörden und lokalen Partnerorganisationen?

Ein eingespielter und trainierter Krisenstab wird in der Lage sein, eine Krisensituation rechtzeitig zu erkennen, die richtigen Massnahmen zur Bewältigung zu treffen und mit einer geeigneten Kommunikationsstrategie dafür zu sorgen, dass der gute Ruf von Rotary auch in einer Ausnahmesituation bewahrt werden kann.

Ein Krisenmanagement lohnt sich also auch für Rotary, damit der Jugendaustausch auch weiterhin eine wunderbare Gelegenheit für junge Menschen bietet, die Welt zu erkunden und internationale Freundschaften zu schliessen.

Bettina Zimmermann-Sartory, Beda Sartory von der GU Sicherheit & Partner AG | zvg

Bettina Zimmermann-Sartory ist CEO und Mitinhaberin der GU Sicherheit & Partner AG in Wil SG. Seit 2009 ist sie als Beraterin für Unternehmen, Verbände und Behörden in den Bereichen Krisenmanagement, interne und externe Krisenkommunikation, Bedrohungsmanagement sowie Risk Management unterwegs. Sie ist Verwaltungsrätin, mehrfache Buchautorin und Dozentin an verschiedenen Bildungsinstituten.

Beda Sartory hat 2008 die GU Sicherheit & Partner AG gegründet und ist heute deren Verwaltungsratspräsident. Er ist ein ausgewiesener Experte in den Bereichen Sicherheit und Krisenmanagement und kann auf eine jahrzehntelange Praxiserfahrung zurückgreifen als Sicherheitschef der Stadt Wil SG, ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung von Schutz & Rettung Zürich, Oberst aD der Schweizer Armee und in der Beratung von Unternehmen in komplexen Sicherheitsfragen. Er ist Mitglied im RC Wil SG.