

Topografie der Krise

Eine Orientierungshilfe

Hartwin Möhrle

«A crisis (...) is a risk manifested.» Mit geradezu betörender Schlichtheit hat der US-amerikanische Krisenkommunikationswissenschaftler Robert L. Heath 2009 den grundlegenden Gedanken eines modernen Risiko- und Krisenmanagements formuliert. Denn ohne genaue Kenntnis der Risiken, mit denen wir uns tagtäglich beschäftigen – ob es unternehmerische, finanzielle, soziale, politische oder persönliche sind – sei eine wirksame Krisenprävention nur schwer möglich.

Die Risikokultur einer Organisation ist das entscheidende Bindeglied zwischen Identität, Werteverständnis, Organisationszweck und einem dementsprechenden professionellen Umgang mit Krisen. «You can't make an omelet without breaking an egg» lautet eine im angelsächsischen Sprachraum geläufige Redewendung. Lange bevor es darum geht, die Kommunikation in potenziellen Krisen präventiv vorzubereiten, bedarf es deshalb der Auseinandersetzung mit der Qualität der eigenen Risikokultur, also der Art und Weise, wie ein Unternehmen und seine führenden Persönlichkeiten mit Risiken im Normalbetrieb umgehen. Daraus gilt es, professionelle Managementmuster und -prozesse zu entwickeln, die es für die Handhabung von tatsächlichen Krisen braucht.

Das Wesen der Krise ist, dass sie die üblichen Routinen der tagtäglichen Problemlösung außer Kraft setzt. Krise ist der Ausnahmezustand, dessen Bewältigung in der Regel andere als die gewohnten Mittel und Methoden erfordert. Und: Krisen lassen sich zwar erahnen, aber in ihrer Wirkung, Vehemenz und in ihrem Verlauf nur selten genau voraussagen. Das erfordert selbst bei ausentwickelten Krisenmanagementsystemen Menschen mit ausgesprochen guten Nerven, kühlem Verstand, Mut, hoher Flexibilität im Denken, am besten viel Erfahrung und der Fähigkeit, sich auf die für die Situation wichtigsten Anforderungen zu konzentrieren.

Krisen haben viele Gesichter

Die Topografie der Krisen ist vielfältig. Jede Krise hat ihre individuellen Ursachen und ihre eigenen Charakterzüge. Ebenfalls vielfältig sind die potenziellen Krisenauslöser. Auslöser können wirtschaftliche Entwicklungen sein, die etwa durch eine veränderte Wettbewerbssituation ausgelöst oder durch sinken-

de Gewinne verursacht werden. Auch technische oder ökologische Krisen oder schlichte Produktfehler können Unternehmen in eine Krisensituation bringen. Der Blick auf das Produktrückrufportal für Deutschland www.produktrueckrufe.de vermittelt den Eindruck, als würde jeden Tag die halbe Produktwelt zurückgerufen. Innerbetriebliche Probleme können Krisen auslösen, wenn es bspw. zu Umstrukturierungen oder Entlassungen kommt. Die Ursachen können auch in politisch-ideologischen Konflikten mit wichtigen Stakeholdergruppen liegen oder auch personenbezogene Auslöser haben, etwa in Form von Skandalen. Oder schlicht Unfälle und Katastrophen; selbstgemachte, aber auch durch äußerer Umstände provoziert.

Krise und Compliance

Besondere Popularität genießen Krisenthemen wie Bestechung, Korruption oder Veruntreuung. Erst recht, wenn noch erotische Zutaten untergemischt sind. Aufgrund der zahlreichen Skandale der letzten Jahre erlebt das Thema Compliance, also das System der betrieblichen Überwachung von Gesetzen, Regeln, Selbst- und Fremdverpflichtungen, eine wahre Hochkonjunktur. Dementsprechend präsent ist es auch als Risiko- und Krisenthema für Ansehen und Reputation. Allzu häufig klafft eine Lücke zwischen dem, was viele Unternehmen als ethisch-kulturelles Selbstverständnis formulieren, und den real existierenden Compliance-Systemen und deren Anwendung. Es fehlt an der Vernetzung zwischen System und Kultur. Oft finden die beiden Denkwelten erst dann zueinander, wenn Verstöße gegen die Regeln zur öffentlichen Krise werden. Dabei ist regeltreues unternehmerisches Verhalten längst ein zentrales Kriterium öffentlicher Akzeptanz für wirtschaftliches Handeln. Wer Compliance als potenzielles Krisenthema auf

die leichte Schulter nimmt, geht hohe wirtschaftliche Risiken ein. Und wer Integrität als Leitmotiv nicht auch als Teil seines Geschäftsmodells betrachtet, erst recht.

Krisentypen und typische Krisen

Ganz grob unterscheidet die klassische Krisenwissenschaft drei Krisentypen: *die plötzlich auftretende Krise*, wie zum Beispiel Unfälle und Katastrophen; *die versteckte, latent vorhandene und sich langsam aufbauende Krise*, wie zum Beispiel nicht entdeckte oder jahrelang kaschierte Umweltvergehen, Phänomene wie die Ebola-Krise oder auch die Missbrauchsfälle in den Kirchen; und *die Dauerkrise* mit unterschiedlichen thematischen Variationen und Hochkonjunkturen. Dazu zählen zum Beispiel das Thema Gentechnik und seit einigen Jahren der Klimawandel. Diese drei Grundmuster überschneiden sich in vielfältiger Weise und können unendlich viele Varianten an Krisentypen und Krisenverläufen generieren. Die typische Krise gibt es also nicht. Sehr wohl aber haben noch so unterschiedliche Krisen durchaus typische Verlaufsmuster.

Krisenrelevante Elemente

Wie sich eine Krise entwickelt, hängt von verschiedenen krisenrelevanten Elementen ab. Zu diesen Elementen zählen Zeit, Dynamik, Information sowie krisentypische psychologische und kommunikative Faktoren. Wer mit der Ressource Zeit

in der Ad-hoc-Anforderung besser umgehen kann als alle anderen Krisenbeteiligten, hat einen wesentlichen Vorteil: Zeit bei der Bekämpfung der Krisenauswirkungen, bei der Analyse der Krisenursache und dem kommunikativen Krisenmanagement, nach innen wie nach außen.

Von zentraler Bedeutung ist die Identifikation und Bewertung der jeweiligen Krisendynamik. Das betrifft die operativen, vor allem aber die kommunikativen Entwicklungen. Ein nicht zu unterschätzendes Phänomen ist der psychologische Druck, dem die Verantwortlichen im Falle einer Krise ausgesetzt sind. Der Moment, in dem aus routiniertem Problemmanagement plötzlich die Konfrontation mit einer echten Krise wird, hat seinen ganz eigenen Charakter. In überraschenden Krisensituationen neigt der Mensch dazu, sich an bewährte Verhaltensmuster zu klammern, schreibt der Politologe und Kommunikationsexperte Thomas Strätling (2007). Statt der geforderten Flexibilität in der Krise, trifft zunächst eine Starre ein und Betroffene greifen auf bekannte Verhaltensmuster zurück. Das Umschalten in den Krisenmodus kostet vor allem dann wertvolle Zeit, wenn keine präventiven Vorkehrungen getroffen und entsprechende Abläufe eingeübt wurden (vgl. Möhrle 2013).

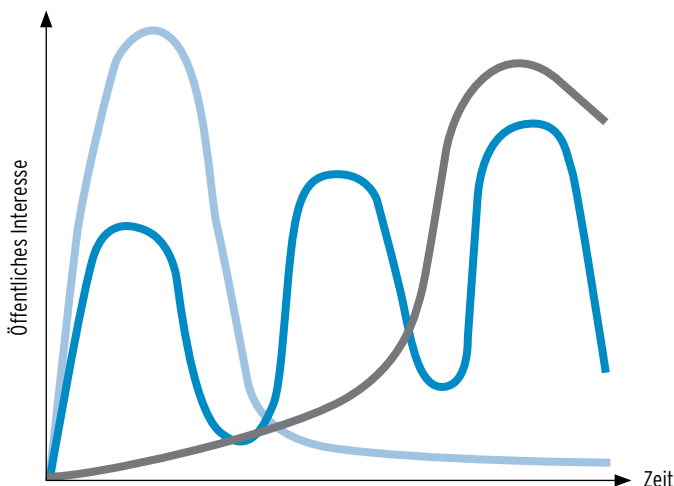
Die psychologisch entscheidendste Hürde ist der Moment, in dem die Betroffenen realisieren und akzeptieren, dass sie eine Krise haben. Mit dem «K-Punkt» setzt bei den Beteiligten die grundsätzliche Bereitschaft ein, sich auf die besonderen Bedingungen und Anforderungen einer Krisensituation einzulassen. Entscheidend ist dann, wie schnell und eindeutig die Verantwortlichen allen Beteiligten klar machen: Ja, wir haben eine Krise. Jetzt handeln wir entsprechend. Mentale, und damit nicht gleich offensichtliche, Verdrängung kann verheerende Auswirkungen für das Krisenmanagement haben, zu Verzögerungen, Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen führen – mit den entsprechenden Folgen.

Führung in der Krisensituation und Arbeit im Krisenstab

Besonders kritisch kann es werden, wenn Chefs, CEOs oder Geschäftsführer meinen, per se die besten Manager einer Krise zu sein und sich ganz selbstverständlich zu Leitern des Krisenstabs machen. Kriminaloberrat Axel Bédé vom Landeskriminalamt Berlin (siehe auch seinen Beitrag in dieser Ausgabe) nennt aus seiner langjährigen Erfahrung als Krisenmanager eine Grundregel für die Arbeit im Krisenstab: «Eignung kommt vor Hierarchie». Gewohnte hierarchische Rangordnungen hält er eher für kontraproduktiv.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Krisenverläufe



Die plötzliche Krise: Das Issue tritt durch ein akutes Ereignis auf, wie ein Skandal, Unfall oder eine Katastrophe. **Beispiel:** Wilke Wurst-Skandal

Die Dauerkrise: Das Issue bekommt periodisch Aufmerksamkeit. Dabei unterliegt es Variationen und Hochkonjunkturen. **Beispiel:** Gentechnik

Die versteckte, latent vorhandene Krise: Das Issue baut sich langsam auf mit einer schleichenden Dramatisierung. Es mündet in einem Höhepunkt der Krise. **Beispiel:** Ebola-Krise