

## Organisationsentwicklung

# Normal- versus Krisenorganisation

Krisen und Notfallereignisse sind ausserordentliche Situationen, die auch ausserordentliche Organisations- und Führungsstrukturen verlangen. Die Geschäftsleitung ist dafür meistens nicht die geeignete Wahl.

Albert Andrist

Viele Firmen betrachten die Geschäftsleitung auch als das geeignete Gremium für die Bewältigung von Notfällen oder Krisen. Notfallereignisse und Krisen sind in der Regel ausserordentliche Situationen, die auch ausserordentliche Massnahmen erfordern – und dies auch bei der personellen Besetzung. Ausserordentliche Situationen verlangen besondere Fähigkeiten und Anforderungen von den verantwortlichen Führungskräften. Nicht immer sind Mitglieder der Geschäftsleitung für diese Funktionen geeignet. Das gehört normalerweise auch nicht zu ihrem Anforderungsprofil. Die Anforderungen und Spielregeln des Führens und der Teamarbeit sind in Krisensituationen deutlich anders als in der normal funktionierenden Alltagsorganisation.

In vielen Unternehmungen werden die Bezeichnungen Notfallorganisation, Notfallstab oder Krisenstab synonym verwendet. In anderen Firmen für Gremien auf verschiedenen Stufen der Ereignisbewältigung. Die folgenden Ausführungen betreffen grundsätzlich das oberste Gremium der Ereignisbewältigung innerhalb einer Unternehmung, das normalerweise als Krisenstab bezeichnet wird.

### Führungskräfte in der Normal- und Krisenorganisation

Die Normalorganisation besteht in der Regel aus einem Führungsteam mit fest zugeordneten Funktionen und Aufgaben, die definiert sind. Der Wirkungskreis ist klar geregelt, sowohl für die Führungskraft als auch für ihr Umfeld. Führungs-

kräfte in der Normalorganisation grenzen ihren Funktions- und Verantwortungsbereich gerne ab. Probleme werden erst wenn unbedingt notwendig kommuniziert. Im Vordergrund steht der erfolgreiche Geschäftsverlauf im eigenen Bereich. Die Abgrenzung und die gesunde Konkurrenz innerhalb eines Führungsteams im Normalbetrieb ist für die Bewältigung einer Krise aber absolut ungeeignet. Die Bewältigung ausserordentlicher Ereignisse ist stringent geführte, höchst anspruchsvolle Teamarbeit. Im Gegensatz zum Normalbetrieb verlangt eine wirksame und rasche Ereignisbewältigung uneingeschränkte Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und Vertrauen, auch und ganz besonders unter enormer physischer und psychischer Belastung. Einzelkämpfer behindern und sind zum Scheitern verurteilt. Unsicherheiten, Probleme und Schwierigkeiten gehören in der Krisenbewältigung dazu. Diese müssen unverzüglich offengelegt und kommuniziert werden können. Sie werden sonst für das ganze Team und die erfolgreiche Ereignisbewältigung zwangsläufig zur Gefahr. Aus der Krise wird eine Katastrophe.

Bei der Krisenorganisation steht das Mitglied als Teil des Teams im Vordergrund, und nicht seine angestammte Funktion aus dem Normalbetrieb. Nicht alle Führungskräfte, die im Normalbetrieb gute oder sogar aussergewöhnliche Leistungen erzielen, sind für die Arbeit in einer Krisenorganisation geeignet. Die Kompetenz zur Bildung des Krisenstabes und die Zuteilung der Funktionen innerhalb des Gremiums muss zwingend der jeweilige Leiter haben. Er muss sein



**«Es darf zu keiner Zeit Zweifel darüber bestehen, wer die Leitung und damit Verantwortung für die Ereignisbewältigung hat.»**

Team der Situation entsprechend zusammenstellen und gegebenenfalls auch weniger geeignete Personen auswechseln.

### Normalbetrieb während der Krise

Der Normalbetrieb, soweit er noch möglich ist, muss unter allen Umständen aufrechterhalten werden. Der Krisenstab sollte deshalb nicht aus der vollständigen Geschäftsleitung oder dem ganzen Führungsteam der Unternehmung bestehen. Je nach Art und Dauer des Ereignisses geht das Tagesgeschäft neben der Ereignisbewältigung ganz oder teilweise weiter. Und dabei sollte der normale Geschäftsverlauf nicht mehr als nötig behindert oder gar blockiert werden. Die normale Geschäftsführung darf durch die Ereignisbewältigung nicht handlungsunfähig werden. Der Kundenstamm muss erhalten bleiben und weiterbetreut werden. Wenn diese Aufgabe geschickt





Die Bewältigung ausserordentlicher Ereignisse ist stringent geführte, höchst anspruchsvolle Teamarbeit.

und proaktiv angegangen wird, kann durch das «Unglück» sogar eine erhöhte moralische Bindung erzeugt werden. Einen geschätzten Partner verlässt man nicht in Zeiten der Not, vorausgesetzt, das betroffene Unternehmen verhält sich auch während der Krise als offener und ehrlicher Partner.

### Führung der Krisenorganisation

Im Krisenstab bewähren sich klar strukturierte und hierarchisch aufgebaute

Organisationsformen, wie im militärischen Bereich oder bei professionellen Institutionen der Ereignisbewältigung wie zum Beispiel Polizei oder Feuerwehr.

Es gibt keinen Krisenstab ohne aktiven, ansprechbaren und verantwortlichen Leiter. Es darf zu keiner Zeit Zweifel darüber bestehen, wer die Leitung und damit Verantwortung für die Ereignisbewältigung hat. Der Leiter soll die uneingeschränkte Kompetenz in Bezug auf alle Entscheide im Zusammenhang mit der Ereignisbewältigung haben. Es entscheidet über alle sachlichen, fachlichen und finanziellen Erfordernisse im direkten Zusammenhang mit dem Ereignis und seiner Bewältigung. Entscheidungen des Krisenstabes mit Relevanz für den normalen Geschäftsbetrieb sind als zwingende Anweisungen oder Aufträge an die Normalorganisation zu verstehen. Der Freiraum beschränkt sich natürlich auf das operativ Notwendige zur Begrenzung des Schadens und die Bewältigung des Ereignisses. Entscheide mit Tragweite ausserhalb der Ereignisbewältigung treffen die ordentlichen Entscheidungsgremien, wenn nötig in Abstimmung mit dem Krisenstab. Auch das Ende der Krisenstabsarbeit bestimmt ausschliesslich der Leiter des Krisenstabes. Er hebt die Organisation auf und übergibt die Verantwortung und

**«Die Leitung des Krisenstabs ist idealerweise nicht Aufgabe des Firmenchefs. Er hat das Unternehmen zu vertreten.»**

allfällige Pendenzen oder Nachbearbeitungen an die Normalorganisation.

Die Führung des Krisenstabs sollte idealerweise nicht durch den Firmenchef (CEO) erfolgen. Er hat das Unternehmen gegen innen und aussen in allen Belangen zu vertreten. Betroffene und Beteiligte erwarten zu Recht, dass sich bei aussergewöhnlichen Situationen der Chef um sie «kümmert». Das heisst, seine Präsenz vor Ort ist sicherzustellen. Auch von der Öffentlichkeit und der Presse wird die Stellungnahme und Anteilnahme des Firmenchefs erwartet. Es gibt kaum eine allgemeingültige Regel, wann der Kommunikations- oder Öffentlichkeitsverantwortliche ans Mikrofon tritt oder vor der Kamera steht und wann der Firmenchef diese Funktion wahrnehmen sollte. Tatsache jedoch ist, dass bei menschlichem Leid betroffene und beteiligte Personen in der Regel den Chef erwarten.

#### Marketplace

##### Qualitätsberatung

**newwin**

**Wir verstehen, was Sie brauchen!**

- ✓ Komplette Qualitätsmanagement-Software
- ✓ Individuelle Beratung
- ✓ Persönlicher Support

[www.newwin.ch](http://www.newwin.ch)

##### Qualitätsmanagement



Verbindet Menschen mit Prozessen

7 Module für effizientes Prozess- und Qualitätsmanagement.

[www.eliza.swiss](http://www.eliza.swiss)



##### Zertifizierungen

**IOZ** St. Georgstrasse 2a 6210 Sursee  
+41 41 925 84 00 • [www.ioz.ch](http://www.ioz.ch)

**Managementsysteme**  
mit  
**Microsoft SharePoint**  
und  
**Office 365**

**QS** QUALITY SERVICE **Zertifizierungsstelle für Managementsysteme**

**Aus- und Weiterbildung**  
• pragmatisch, sachbezogen

[www.quality-service.ch](http://www.quality-service.ch)  
**QS ZÜRICH AG**

##### Aus-/Weiterbildung



**InnoHub**

Für Fach- & Führungskräfte

Weiterbildung & Networking, z.B. Projektmanagement IPMA-D Zertifikat

[www.innohub.ch](http://www.innohub.ch)

##### Fernstudien QM

Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!

**FERNSCHULE WEBER**  
Tel. +49 44 87 / 263 - Abt: 870

[www.fernschule-weber.de](http://www.fernschule-weber.de)

##### Fernstudium Six Sigma Green Belt

Kostengünstig und staatl. geprüft. Beginn jederzeit!

**FERNSCHULE WEBER**  
Tel. +49 44 87 / 263 - Abt: 170

[www.fernschule-weber.de](http://www.fernschule-weber.de)

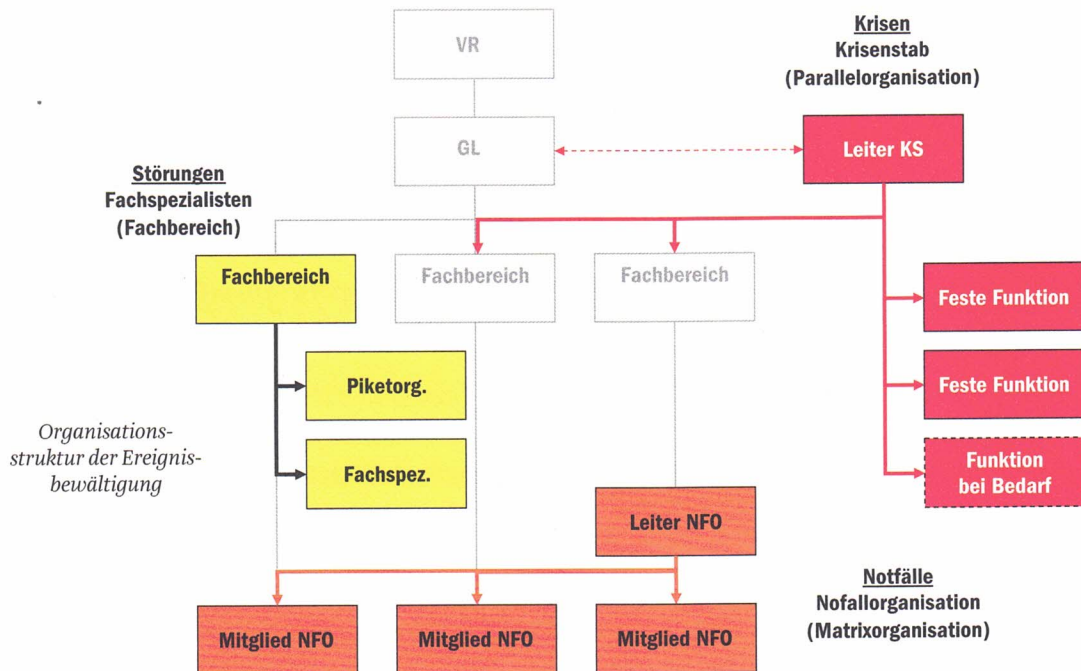
##### Fachinformationen

**Management und Qualität** **MQ**

**Anzeigen**  
Galledia Fachmedien AG, 9230 Flawil  
T +41 (0)58 344 97 69  
[ornella.assalve@galledia.ch](mailto:ornella.assalve@galledia.ch)

**Abonnenten-Service**  
Galledia Fachmedien AG, 9230 Flawil  
[abo.mq@galledia.ch](mailto:abo.mq@galledia.ch), [www.galledia.ch](http://www.galledia.ch)





Ganz besonders dann, wenn das Unternehmen von den Betroffenen und der Öffentlichkeit als verantwortlich oder mitverantwortlich betrachtet wird. Wobei zu diesem Zeitpunkt «Verantwortung» auf keinen Fall bereits mit «Schuld» gleichgesetzt werden darf. Dieser Differenzierung ist bei der Kommunikation unbedingt Rechnung zu tragen. Eine Abstimmung zwischen Juristen und Kommunikation ist erforderlich, bevor eine entsprechende Pressemitteilung freigegeben wird.

Wenn der Firmenchef die Krisenorganisation leiten muss, Lagebesprechungen und Rapporte führt, sich um Sofortmassnahmen und Pendenzen kümmert, Aufgaben verteilt und koordinieren muss, kann die Präsenz gegenüber Beteiligten, Betroffenen und Öffentlichkeit nicht oder nur ungenügend wahrgenommen werden. Dies wird, je nach Ereignis, sofort als Verstecken, fehlende Anteilnahme oder mangelndes Verantwortungsbewusstsein ausgelegt.

### Kommunikation eng mit der Krisenstabsarbeit abstimmen

Eine der wichtigsten Funktionen im Rahmen jeder Ereignisbewältigung ist deshalb die Kommunikation – nach innen und nach aussen. Sie unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von der Kommunikation im Tagesgeschäft. Immer wieder geraten Firmen wegen mangelhafter oder unprofessioneller Kommunikation von

der Krise in eine Katastrophe. In eine Katastrophe, die der Krisenstab ja eigentlich verhindern sollte.

Die Kommunikation muss dauernd dem Stand der Ereignisse und Kenntnisse angepasst werden, was aber auf keinen Fall heisst, dass die Glaubwürdigkeit durch ständige Korrektur der vorhergehenden Aussagen aufs Spiel gesetzt werden darf. Informationen sollen im Idealfall konkretisiert und vertieft werden, aber nicht in jeder Pressemitteilung widerrufen oder angepasst werden müssen. Die Kommunikation muss deshalb sehr eng mit der Krisenstabsarbeit abgestimmt sein und darf sich auf keinen Fall verselbständigen.

In vielen Fällen ist die Krisenkommunikation mit starken Emotionen verbunden. Sie ist in der Regel zudem einem enormen zeitlichen Druck unterworfen, der aber nicht zu Qualitätseinbussen verleiten darf. Eine konsequente Priorisierung der Kommunikation ist daher notwendig, denn nicht die Lautstärke der Fragenden und Fordernenden, sondern die direkte Betroffenheit der beteiligten Menschen muss die Priorität bestimmen. Der Firmenchef repräsentiert das Unternehmen. Von ihm wird die Stellungnahme und Anteilnahme erwartet. Von ihm wird auch erwartet, dass er wenn nötig die Verantwortung übernimmt – diese kann ihm kein Pressesprecher abnehmen. Der Krisenstab hat dem Firmenchef dafür den Rücken freizuhalten, ihn

zeitgerecht mit den notwendigen Informationen zu versorgen, ihn in Bezug auf die Kommunikation zu beraten. Der Schlüssel zum Erfolg ist, die richtige Information am richtigen Ort und zur richtigen Zeit weitergeben zu können.

### Fazit

Ausserordentliche Situationen erfordern ausserordentliche Massnahmen und entsprechend angepasste Organisations- und Führungsstrukturen, die sich in der Regel wesentlich von der Normalorganisation unterscheiden. Die Führung des Krisenstabs übernimmt idealerweise nicht der CEO, sondern sie wird von ihm delegiert. Er repräsentiert in dieser Zeit in erster Linie das betroffene Unternehmen gegen innen und aussen und stellt die höchst anspruchsvolle Krisenkommunikation sicher. ■



### Autor

Albert Andrist,  
Berater und Dozent für  
Notfall-/Krisen- und Business-  
Continuity-Management,  
Bern/Worblaufen

> [www.andrist-beratungen.ch](http://www.andrist-beratungen.ch)