

Führen in herausfordernden Situationen



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg und Karriere

Kommunikation

Marketing und Vertrieb

Finanzen

IT und Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- was eine Krise verursacht
- wie im Unternehmen damit umgegangen wird
- wie Sie Führungsstärke in der Krise zeigen
- was Sie bei Ihrer Krisenkommunikation berücksichtigen müssen
- welche Chancen in einer Krise liegen

Sie können:

- besser mit Krisensituationen umgehen
- für Krisenanzeichen klar sensibilisiert sein
- die nötigen Massnahmen zur Krisenkommunikation treffen
- aufgrund guter Führung in der Krise einen ruhigen Kopf bewahren
- Ihren Blick auf mögliche Chancen in der Krise richten und gehen gestärkt aus dieser hervor

Autor

Dr. Matthias Hettl

Dr. Matthias Hettl, Managementexperte, Bestsellerautor und Speaker, erhielt nach international aus-gelegtem Studium in den USA und Frankreich ein Diplom in Betriebswirtschaft und nach weiterem Studium der Volkswirtschaft ein Diplom in Volkswirtschaft (Abschluss jeweils mit Prädikatsexamen). Im Anschluss an seine Doktorandenzeit war er erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Er arbeitete als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York und war zudem als Aufsichtsrat tätig.



Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Managementberater und Top Executive Coach ist er vorwiegend für Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte sind Leadership Skills und Managementkompetenzen. Die europaweite Zusammenarbeit mit Marktführern, einer Vielzahl von DAX-Unternehmen, mittelständischen «Hidden Champions» und namhaften internationalen Unternehmen haben ihm den Ruf des praxisorientierten Leadership- und Managementexperten eingebracht. Er ist unter anderem Mitglied in renommierten Vereinigungen wie dem Young Global Leaders Forum und dem United Nations Global Compact.

Matthias Hettl vertrat mehrere Jahre eine Professur für Management und Personalführung, hatte zudem eine Reihe von Lehr-aufträgen an renommierten Hochschulen. Er ist Verfasser von über 50 Fachbüchern, Hörbüchern, DVDs und Videotrainings sowie als Verfasser von über 150 Fachartikeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz bekannt. Zudem ist er Autor des monatlich erscheinenden Bestsellers und Führungskräfte-Newsletters «Führung kompakt».

Als seit 2005 mehrfach ausgezeichnete «Excellent Speaker» und «Excellent Trainer» gehört er zu den bedeutendsten Refe-renten und Speakern im deutschen Sprachraum und ist gefragter Redner bei den Topseminar- und Kongressveranstaltern in Europa, Asien und in den USA.

Mit seinem dynamischen Vortragsstil, seiner mitreissenden Rhetorik und eindrucksvollen Beispielen begeisterte er bisher 100 000 Zuhörer mit Tipps, die eins zu eins in die Praxis umsetzbar sind. Seine Veranstaltungen werden seit Jahren regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Kontakt: www.Hettl-Consult.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Führen in herausfordernden Situationen

Projektleitung: Astrid Sokman
Satz: Peter Jäggi
Korrektorat: Margit Bachfischer M.A. Bobingen, margit.bachfischer@web.de

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2020

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-02232-0

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Führen in herausfordernden Situationen

1. Führen in herausfordernden Situationen	4
1.1 Krise – um was geht es?	4
1.2 Mensch als grösster Krisenverursacher	6
1.3 Stufen der Kriseneskalation	7
1.4 Kleine Ursache – grosse Wirkung	8
2. Krisenmanagement – Erfahrungen in der Praxis	11
3. Führungsstärke in der Krise	13
3.1 Leadership in Zeiten der Krise	13
3.2 Basis – organisatorische Führungsgrundlagen schaffen	15
3.3 Mitarbeiterführung in der Krise	17
3.4 Kommunikationsstärke in der Krisenführung	19
3.5 Idealtypischer Krisenmanager	22
4. Krisenkommunikation	25
4.1 Analyse, Vorbereitung und Planung der Krisenkommunikation	25
4.2 Umsetzung der Krisenkommunikation	26
4.3 Krisenkommunikationsplan	27
5. Krisen als Chancen nützen	29

1. Führen in herausfordernden Situationen

«Never waste a good crisis»

Winston Churchill

1.1 Krise – um was geht es?

Seitdem es Menschen auf der Erde gibt, hat sich am Wesen einer herausfordernden Situation, einer Krise nichts geändert. Es tritt ein gravierendes Problem auf, das bewältigt werden muss. Es gibt viele Arten, wie man Krisen definieren kann. Es kommt dabei immer auf den Blickwinkel an.

Rein Betriebswirtschaftlich gesehen, ist eine Krise eine Abweichung von der Normalsituation, die mit einem klassischen Vorgehen und den üblichen Strukturen nicht mehr bewältigt werden kann. Es bedarf also einer besonderen Art der Herangehensweise, um den ursprünglichen Ausgangszustand wieder zu erreichen bzw. annähernd wieder zu erreichen.

Es gibt da eine fast unendliche Anzahl an Szenarien, die eine herausfordernde Situation, eine Krise auslösen können. So findet ein Handelsunternehmen gesundheitsgefährdende Produkte in seinen Regalen, ein Mitarbeiter wird auf einer geschäftlichen Auslandsreise entführt, es kommt zu einer gefährlichen Situation mit einem entlassenen Mitarbeiter, der seine ehemaligen Kollegen bedroht, ein Geschäftsführer wird online auf das Übelste denunziert, aus einer kritischen Anzeige im Cockpit eines Flugzeugs wird ein Turbinenbrand.

Engine on fire

Aus eigener Erfahrung weiss ich, dass ein Triebwerksbrand in einem Cockpit zwar eine extreme Herausforderung darstellt, es jedoch auch ein klares Vorgehen hierfür gibt, das in der Checkliste «engine on fire» steht, um das Triebwerk abzuschalten. In komplexen Systemen, wie Flugzeugen, Unternehmen oder Organisationen, existieren auch komplexe Strukturen. Doch selbst mit den besten Strukturen und Systemen gibt es keine 100%ige Sicherheit. Denken Sie nur an den extrem tragischen Absturz der Germanwings-Maschine in Südfrankreich. Allein eine zugegeben ausgeprägte psychische Krise eines Piloten kann zu einer direkten Katastrophe führen.

Was immer die Ursache eines Notfalls oder einer Krise sein mag, alle Anstrengungen haben als Ziel gemeinsam, dass der Normalzustand schnellstmöglich wieder zurückgewonnen werden muss. Im Verständnis des Chancenmanagements ist die chinesische Auslegung des Begriffs Krise interessant. Der ehemalige Bundespräsident Richard von Weizsäcker sagte einmal: «Von den Chinesen können wir derzeit viel lernen. Sie haben für Krise und Chance dasselbe Schriftzeichen.»



Abbildung 1: Krise

Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen. Diese sind Chance (Gelegenheit) und Risiko (Gefahr). Risiko und Chance stehen gleichberechtigt auf Augenhöhe. Diese Kombination führt zu zwei sehr einfachen Grunderkenntnissen.

Erstens: Wir sind uns darüber bewusst, dass es eine kritische Entwicklung gibt. Zweitens: Wir haben die Möglichkeit, diese Entwicklung in die richtige Richtung zu steuern. Für viele Menschen ist Gefahr mit Angst verbunden. Es geht in der chinesischen Interpretation aber eher um etwas Neutrales bzw. etwas Positives. Nicht verzagen, sondern man sollte sich die Frage stellen: Was können wir daraus Positives ableiten? Also Optimismus ist die Devise, Ärmel hochkrepeln und positives Denken sind angesagt.

Begriffliche Definition

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 einer kritischen, herausfordernden Lage. Der Duden bezieht übrigens in der begrifflichen Definition auch die Medizin mit ein, aus der der Begriff ursprünglich stammt.

Nach der betriebswirtschaftlichen Sicht, dem chinesischen Yin-Yang-Blick und der Duden-Definition gibt es eine eher dichterische, aber durchaus auch zutreffende und weiterführende Interpretation von Max Frisch: «Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.»

In der Tat sind die Begriffe Krise und Katastrophe zwei unterschiedliche Dimensionen. Eine Katastrophe ist ein folgenschweres Unglücksereignis mitsamt dessen Folgen. Krise und Katastrophe können einander bedingen, müssen es aber nicht.

Halten wir also fest, dass eine Katastrophe mit Krisenvorlauf passieren kann, oder die Katastrophe führt in eine Krise. Dies zu analysieren, ist eine Angelegenheit der Aufarbeitung. Eine schlüssige alles umgreifende Definition für den Begriff «Krise» ist eher schwierig zu formulieren. Zudem wird das Wort bis in die Alltagssprache hinein eher inflationär gebraucht. Für den Krisenverantwortlichen in einem Unternehmen reicht es zu wissen, dass wir die Normallage verlassen und vor einem Wendepunkt hin zu einer kritischen Lage stehen, die mit den üblichen «Bordmitteln» nicht mehr zu bewältigen ist.

Dann sprechen wir vom Krisenmanagement, dem systematischen Umgang mit Krisensituationen. Hierzu bedarf es der Schaffung konzeptioneller und organisatorischer Voraussetzungen sowie der operativen Fallmassnahmen, die zusammengenommen eine schnellstmögliche Zurückführung in den Normalzustand gewährleisten.

1.2 Der Mensch als grösster Krisenverursacher

Herausfordernde Situationen wie Unfälle, Katastrophen und Krisen haben eines gemeinsam: Sie sind vielfach vermeidbar, insbesondere solche, die im Nachhinein gesehen auf menschliches Versagen zurückzuführen sind. Rein statistisch gesehen, sind auch die meisten Krisen auf menschliches Versagen zurückzuführen. In der Luftfahrt, die ja per se eine extrem hohe Sicherheitsarchitektur hat, ist immer noch mehr als 70% auf menschliches Versagen zurückzuführen. Bei menschlichem Versagen als Krisenverursacher lassen sich «harte» und «weiche» Faktoren unterscheiden.

Harte Faktoren sind meist organisatorisch begründet, wie:

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

Weiche Faktoren liegen bei den Menschen selbst:

- mangelnde Wahrnehmung
- unbewusste oder bewusste Verdrängung
- mangelndes Verantwortungsgefühl

Menschliches Versagen lässt sich vielfach mit dem «Verschliessen der Augen» vor der möglichen Krise oder Katastrophe oder, juristisch gesprochen, mit leichter oder grober Fahrlässigkeit, nur selten mit Vorsatz beschreiben.

Menschliches Versagen in Systemen wie 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.

Vorboten einer Krise ernst nehmen

Tatsächlich können die Vorboten der Krise oder deren Signale oft wahrgenommen und die Katastrophe vermieden werden. Im Falle des bewusst herbeigeführten Flugzeugabsturzes des Germanwings-Flugs hat die Krankheitsakte des betroffenen Piloten, aus verschiedenen Gründen, nicht zu seinem Ausschluss vom Flugdienst geführt. 150 Menschen mussten deshalb sterben. Die Ursache für die Katastrophe traf die Lufthansa unvorbereitet, und das mit voller Wucht. Das jahrelang aufgebaute Vertrauen zerschellte kurzfristig innerhalb von Sekunden in den französischen Alpen. Die Folgen waren, dass es zu einer Beschädigung der Marke Germanwings kam, zu einem Absturz der Lufthansa im Ranking der sicheren Airlines und einem folgenden Aktienkurseinbruch.