

Krisenmanagement – auf den Piloten kommt es an

Ein Erfahrungsbericht über Erfolgsvoraussetzungen und Stolpersteine

Prof. Dr. Thorsten Grenz*

Ein Flugzeug schwimmt auf dem Hudson River, die Passagiere steigen über die Tragflächen in herbeigeeilte Rettungsboote – diese Bilder werden wir noch lange in Erinnerung behalten. Am 15. 1. 2009 gelingt Flugkapitän Chesley B. „Sully“ Sullenberger ein fliegerisches Meisterstück: Nach dem Ausfall beider Triebwerke durch Vogelschlag demonstriert Kapitän Sullenberger Krisenmanagement in Perfektion. Er wassert seinen Airbus souverän auf dem Hudson – mitten im New Yorker Hafen und nicht einmal zwei Kilometer vom Times Square entfernt. Diese Geschichte enthält alles, was erfolgreiches Krisenmanagement ausmacht – und vermittelt so anschaulich Gestaltungshinweise für das Krisenmanagement in Unternehmen:

- Eine dramatische Krise kann völlig unerwartet zuschlagen: In diesem Fall war ein täglicher Inlandsflug der US Airways betroffen, eine reine Routineangelegenheit. Und auch die unfreiwillig beteiligten Vögel gehörten einer dort häufig anzutreffenden Spezies an – Manager sollten daraus die Erkenntnis ableiten, dass der Unvorhersehbarkeit einer Krise entsprechend auch die Krisenreaktionsfähigkeit „stand-by“ sein muss.
- In Lösungen denken: Bereits zu Beginn des Funkverkehrs zwischen Maschine und Fluglotsen nach dem Eintritt des Notfalls hatte der Flugkapitän die Lösung im Kopf; er orakelte, man würde „möglicherweise im Hudson enden“ – Manager müssen auch unter Zeitdruck und höchster Anspannung in der Lage sein, Lösungen zu entwickeln und dabei auch Unkonventionelles denken.
- Konsequenz entscheiden: Im weiteren Verlauf verwarf der Pilot urteilssicher scheinbar naheliegende Routinelösungsmöglichkeiten – wie die Rückkehr zum Startflughafen oder die Landung auf einem lokalen Flugplatz in der Nähe. Der Kapitän urteilte, dass „es nicht reichen

werde“, er hat täuschende „Hoffnungswerte“ konsequent verworfen – Der Merksatz für das Management lautet: Wunschenken hilft nicht bei der Bewältigung einer Krise, einfache Lösungen gehen nicht weit genug.

- Konzentration: Nach seiner Entscheidung für die Wasserung konzentrierte sich der Pilot nur auf das Gelingen dieser Aktion. Er ignorierte dabei sogar weitere Anfragen der Flugsicherung, denn die volle Konzentration auf die Landung erlaubte keine Ablenkung – Manager haben ebendies zu beachten; Konzentration und Fokus gehen vor und erforderlich ist der Mut, auch scheinbar „wichtige Anfragen“, die von den wirklich wichtigen Handlungen ablenken, auszublenden.
- Und schließlich: der Pilot mit seiner Persönlichkeit und Erfahrung. Die Vita von Kapitän Sullenberger gibt Auskunft, wie man sein und was man gelernt und praktiziert haben sollte, um in fliegerischen Krisensituationen zu bestehen. Erfolg ist dann nicht „Glück“, sondern der verdiente Lohn für Professionalität. Auf diesem festen Fundament ruhend konnte „Sully“ dann selbstbewusst sagen: „*I was*

sure I can do it“. Überzeugung von Erfolg ist Voraussetzung von Erfolg.

Die Geschichte zeigt, worauf es bei der Bewältigung von Krisen ankommt:

- Können und Erfahrung und darauf ruhendes Selbstbewusstsein,
- Aufmerksamkeit und Handlungswillen,
- unbedingter Realismus und schließlich
- volle Konzentration auf das Wesentliche

machen die Voraussetzungen erfolgreichen Krisenmanagements aus – im Cockpit genauso wie in der Chefetage.

1. Einleitung: Krisen als Teil der Unternehmensrealität

Zwischenfälle in der Fliegerei sind sehr selten, Unternehmenskrisen dagegen häufig. Der Verfasser hat überschlägig festgestellt, dass jeder Manager in seinem professionellen Leben mit einer Unternehmenskrise konfrontiert werden wird – mit mindestens einer Krise, Tendenz steigend. Krisen gehören zur Unternehmensrealität, so dass auch das Wissen um ihr erfolgreiches Bewältigen zum Standardrepertoire eines Managers gehören sollte. Strategische und strukturelle Krisen fordern die Reaktionsfähigkeit jedes Unternehmens regelmäßig heraus, ihr Auftreten ist vermutlich unvermeidbar. Ebenso

* Prof. Dr. Thorsten Grenz ist Honorarprofessor an der Christian-Albrecht-Universität in Kiel. Er war u. a. CEO der mobilcom AG und Veolia Umweltservice GmbH sowie Operating Partner von 3i plc. Dieser Beitrag beruht auf einem Vortrag, den der Verfasser beim „Restrukturierungsgipfel 2012“ an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster gehalten hat.

selbstverständlich müssen die Gegenmaßnahmen erfolgen und die Erosion von Ertrag und Liquidität abgewehrt werden. So verstanden sind Krisen nichts Außerordentliches, sondern Teil eines ständigen Anpassungsprozesses, eine temporäre Oszillation erhöhter Managementintensität. Krisen fallen umso heftiger aus, je länger Anpassungen unterlassen wurden – die Anpassungsnotwendigkeit wird wie in einem „Zeitraffer“ nachgeholt. In dieser zeitlich komprimierten Anpassung liegt aber auch der Unterschied des Krisenmanagements zur Routine: In der Krise sind die Anforderungen schärfer, Fehler wiegen schwerer und Lösungen müssen schnell gefunden werden. „Schnell und richtig“ – dieses könnte das Motto des Krisenmanagements sein.

Übrigens: Die eben aufgeführten Anforderungen gelten ebenso in betrieblichen Normalsituationen jenseits der Krise. Der in der Krise bewährte Manager ist entsprechend prädestiniert, auch in Normalsituationen zu reüssieren.

Die nachfolgenden Kapitel orientieren sich mit ihren Titeln „Analyse“, „Aktionsplan“, „Umsetzung“ und schließlich „Umsetzungsrisiken“ an den typischen Phasen des Projektmanagements. Allgemeine Ausführungen zu den Phasen werden dabei knapp gehalten, um die Besonderheiten des Krisenmanagements zu betonen. Dabei werden die für erfolgreiches Krisenmanagement wesentlichen Aspekte beispielhaft und teilweise auch ein wenig anekdotisch im Vordergrund stehen.

2. Die Analyse – das Fundament erfolgreichen Krisenmanagements

„Wir können nicht lange überlegen, wir müssen sofort handeln!“ – ein markiger Spruch, begleitet von reflexhaft zustimmendem Nicken der Teilnehmer einer imaginären Krisensitzung. Wenn ein Krisenmanagement so beginnt, dann ist eines so gut wie sicher: Es wird scheitern. Denn Versäumnisse der Vergangenheit, die Ursache der Krise sind (!), kann man nicht mit demonstrativ entschlossener Betriebsamkeit wettmachen. Gefordert ist dagegen eine Analyse, die sich sowohl durch handwerkliche Sorgfalt als auch unternehmerischen Blick auszeichnet – oder kurz gesagt: die Analyse muss „sitzen“. Dieses gilt nicht nur *trotz*, sondern gerade *wegen* der Krisensitu-

ation mit ihren besonders hohen Anforderungen an Qualität und Verlässlichkeit. Alles wahr: Der Zeitdruck ist gewaltig, wichtigen Daten mangelt es an Verlässlichkeit, Sparringspartner für Qualitätssicherungen sind rar und machen die Versuchung groß, es bei „80/20“ und „quick and dirty“ zu belassen. Dennoch bleibt richtig, was richtig ist: Die Analyse muss „sitzen“: Geht der „erste Schuss“ daneben und macht einen zweiten Wurf erforderlich – dann ist meist bereits viel Vertrauen und Zeit verloren und die Beteiligten stehen bereits am Anfang des Scheiterns.

Was kann getan werden, um das Gelingen einer überzeugenden Analyse in der gebotenen kurzen Zeit zu ermöglichen? Zuallererst gilt das bereits einführend Gesagte: Auf den Piloten kommt es an. Es bedarf viel Erfahrung und umfassender Beurteilungskompetenz, die Analysephase zu strukturieren. Natürlich müssen dabei Schwerpunkte gesetzt und Lücken in Kauf genommen werden – die richtige Auswahl durch den Piloten ist, was den Unterschied macht. Bei dieser Aufgabe ist ein Flugkapitän ausnahmsweise sogar in einer vergleichsweise komfortableren Position als ein Manager: Der Pilot kann auf bewährte Prozeduren zurückgreifen und er fliegt mit einer professionellen Crew. Der Krisenmanager ist in einer anderen Lage. Er muss sich Prozeduren und Crew zuerst erarbeiten, und das unter Zeitdruck. In dieser Situation können zwei Anregungen hilfreich sein, die Belastbarkeit von Analyseergebnissen schnell zu durchleuchten, um die Qualität zu beurteilen:

(1) Einen eigenen Eindruck verschaffen: Der erfolgreiche Krisenmanager macht sich immer ein eigenes Bild der Situation „vor Ort“. Dieser eigene Eindruck ist essentiell und durch nichts zu ersetzen, wie z. B. durch Berichte oder Gutachten. Ebenso wenig dürfen Zeitdruck und eine aufwändige Logistik dazu verleiten, auf die Erkenntnisse aus erster Hand zu verzichten. Die so gewonnenen Erkenntnisse sind authentisch und unendlich viel wertvoller als das, was man aus zweiter Hand bekommen kann. „*You can see a lot just by looking*“¹, dieses Bonmot formuliert einfach und treffend, um was es geht. Die Ortstermine werden zu Stunden der Wahrheit. Provozieren die Themen und Fragen des Krisenmanagers nur fragende Gesichter? Oder Antwortversuche, die nicht mehr sind als unverbindliche Plauderei? Das wäre zwar ein enttäuschendes Ergebnis – immerhin sind wir aber ein großes Stück weiter, denn wir kennen nun die wahre Situation vor Ort. Licht und Schatten liegen dabei dicht beieinander: Häufig gehen diese „Ortstermine“ durchaus erfolgreich aus und der Krisenmanager trifft auf hoch engagierte und kompetente Mitarbeiter; Mitarbeiter, deren Fähigkeiten bisher offenbar nicht wertgeschätzt wurden. Hier lernen wir auch potenzielle Mitstreiter für die Neuausrichtung kennen!

(2) Einmal „übertrieben detailliert“ hinschauen: Zwar muss die Analyse eines Krisenunternehmens (im wesentlichen Zeitdruck und Budget geschuldet) eher breit angelegt sein; es fehlt an Zeit und Budget für Detailanalysen. Dieses ist unvermeidlich – und doch gefährlich, da eine nur oberflächliche Analyse tiefer liegende Schwachstellen leicht übersehen kann. Es hat sich bewährt, mindestens einen wesentlichen Prozess trotz Zeit- und Budgetdruck tief im Detail zu analysieren. Der Krisenmanager darf sich von dieser Arbeit auch

¹ So Yogi Berra, ein amerikanischer Baseballspieler, der auch für eine Fülle trefender Bonmots bekannt wurde.