Gedanken zum Krisenmanagement

Autor(en): **Weber, Philipp**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **147 (1981)**

Heft 7-8

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-53696

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Gedanken zum Krisenmanagement

Dr. oec. publ. Philipp Weber

Der Einfluss einer Krisensituation auf das Verhalten einer Unternehmungsführung ist stark und vielschichtig. Den wichtigsten Krisenanforderungsmerkmalen werden die institutionellen, funktionellen und instrumentalen Führungsaspekte gegenübergestellt. ewe

1 Krisen sind nicht gleich Krisen!

Das Wort Krise gehört zu denjenigen Begriffen, welche in der heutigen Zeit immer wieder gebraucht werden und deren Verwendungsmöglichkeit geradezu universell erscheint. Zu dieser **Vieldeutigkeit** kommt noch das Problem der **diametralen Krisenbedeutung,** wobei zwischen einem optimistischen (Krise als Chance für vertane oder nicht ausgenutzte Möglichkeiten) und einem pessimistischen Krisenbegriff (Bedrohung von essentiellen Werten) unterschieden wird.

Im zweitgenannten Fall lässt sich die Krise je nach der Betrachtung der verschiedenen Aspekte (Zeitdruck, Analysenebene, Krisenherd, Erkennbarkeit) verschiedenartig typologisieren. Hier wird die Krise als **eine ausserordentliche, meistens überraschend aufgetretene Situation** verstanden, welche die Existenz eines Unternehmens derart nachhaltig stört oder gefährdet, dass nur spezielle, auf die besondern Umstände abgestimmte Gegenmassnahmen (unter Zeitdruck) den Normalzustand aufrechterhalten oder wiederherstellen können.

2 Leitungsgremium gleich Krisenmanagement?

Unzweckmässig und oft irreführend ist es, unter dem Krisenmanagement ein Leitungsgremium (meistens die Departements- oder die Geschäftsleitung selbst) zur Krisenbekämpfung zu verstehen. Krisenmanagement ist vielmehr der **optimale und zweckentsprechende Einsatz von verfügbaren Mitteln und zielgerichteten Massnahmen** zur Überwindung von Krisen, was nicht ausschliesst, dass sich Massnahmen auch auf das Leitungsgremium auswirken und dieses nachhaltig beeinflussen können.

Nach dem Zeitpunkt des Einsatzes eines Krisenmanagements lassen sich folgende **Arten** unterscheiden: präventives Krisenmanagement (Krisenprophylaxe, Krisenverhütung), aktives Krisenmanagement (Krisenvorsorge), reaktives Krisenmanagement oder Krisenmanagement im engeren Sinne (Krisenbewältigung – für diese Arbeit massgebend) und Krisentherapie (Ausheilung der Krisenfolgen).

3 Krisenmerkmale und Führungsanforderungen

Als **wichtigste Krisenmerkmale** können genannt werden: Überraschung, ständige Lageänderung, Ungewissheit, Gefährdung, Zeitdruck (determiniert durch Entscheidungszeit, Sensitivität, Problemstärke), unvollkommene Information (quantitativ und qualitativ), Stress (psychische und physische Belastung), Überforderung der Mittel, Aktions- und Entscheidungszwang und fragliche Zielerreichung.

Daraus ergeben sich folgende **Anforderungen an die Führung** in Krisenlagen: Beherrschung der Lage (setzt eine quantitative und qualitative Information voraus), Zeitgewinn (inklusive zeitliche Bereitschaft), neue Ziel- und Strategieformulierung, Konzentration des Mitteleinsatzes (Festlegung von Prioritäten), Flexibilität, Einfachheit, Ordnung des Führungsapparates (inklusive Entlastung der Führungsspitze) und Ausstrahlung von Vertrauen.

4 Institutionelle Folgerungen für ein Krisenmanagement

Die Eigentümlichkeiten der Unternehmungen bei Bund, Kantonen oder im zivilen Bereich (Branche, Struktur, Grösse, Standort usw.) mit ihren verschiedenen Führerpersönlichkeiten (Stellung, Ausbildung, Mentalität, Alter usw.) sowie die Verschiedenartigkeiten der Krisen und ihren Tragweiten lassen **keine einheitlichen Lösungsvorgänge** anbieten. Es kann sich deshalb in den folgenden Überlegungen nur um eine mögliche Form dieses Krisenmanagementaspekts handeln, der im konkreten Einzelfall von besonderen Umständen geprägt würde.

Im Gegensatz zu der oft genannten Sonderinstitution des Krisenstabes konstituiert sich unsere Lösungsmöglichkeit (wegen des Zeitgewinns) als eine **Instanz.** Denn eine Instanz hat im Vergleich zum Krisenstab direkte Weisungsbefugnisse und ist im Gegensatz zu einer Stabstelle (Krisenstab) nicht permanenter Natur, d. h. sie wird nach der Krise wieder aufgelöst. Die Instanz ist somit ein neues Leitungsorgan, das in das bisherige Weisungssystem einbricht und hat alle Führungsfunktionen inne (also Planung, beschränkte Entscheidung, Anordnung und Kontrolle), welche die Belange der Krisensituation betreffen.

5 Grundstruktur

Unsere Kriseninstanz wollen wir als **Krisenprojektkollegium** bezeichnen, weil eine Krise sich als Projekt begreifen lässt, das es zu lösen und zu bewältigen gilt. Es handelt sich bei dieser Kriseninstanz um ein Kollegium, dem das eigentliche, reine Projekt-Management («Task Force») zugrunde liegt, d. h. es wird für die Dauer der Krise (des Projektes) aus der bisherigen Organisation eine Ad-hoc-Organisation herausgelöst, welche eine Zusammenfassung mehrerer personaler Aufgabenträger zu einer Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungseinheit darstellt.

Das Krisenprojektkollegium geht dabei von einer einstufigen Über- bzw. Unterstellung aus, die sich an das bestehende **Organisationssystem** anlehnt (Bild 1). Daraus folgt, dass die Belange des Krisenprojektkollegiums beim Zusammenwirken mit der «Normalfall-Organisation» erste Priorität geniesst. Dieser nicht ganz unproblematische Sachverhalt der direkten Eingriffsmöglichkeit des Krisenprojektkollegiums in die verschiedenen Abteilungen (Dringlichkeitsverfahren), ohne die Teilbereichsleitungen einzuschalten

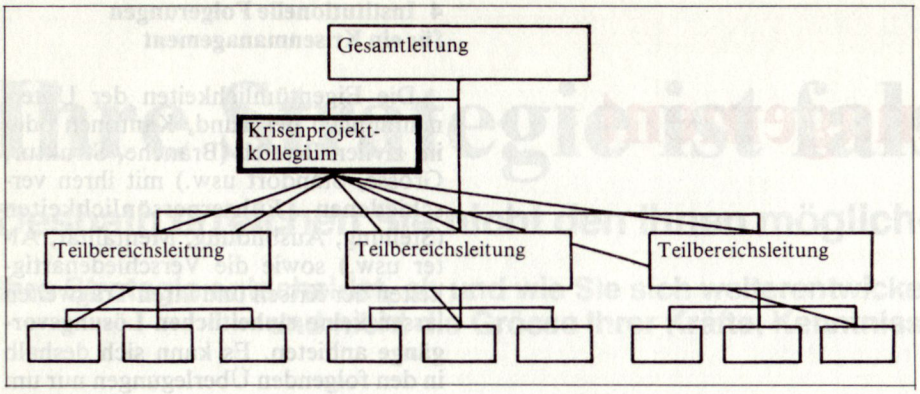


Bild 1

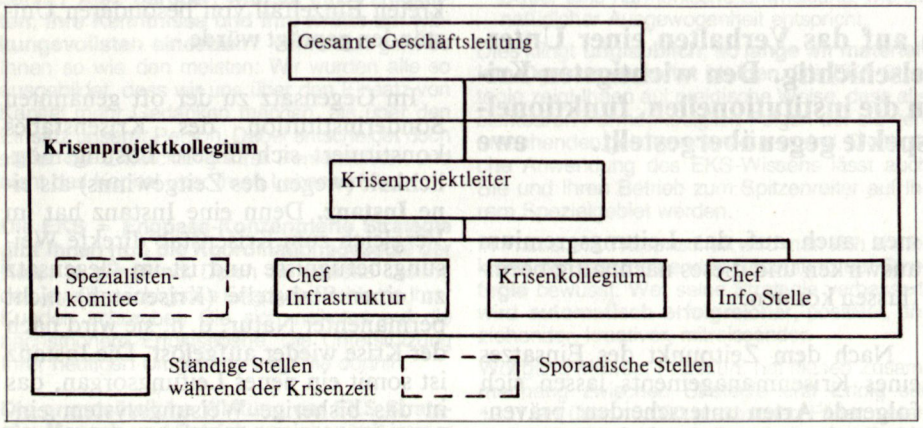


Bild 2

(eine Orientierung wird vorausgesetzt), dient dem Zeitgewinn und der Krisenbewältigung und somit langfristig gesehen auch der Unternehmenserhaltung.

6 Interne Zusammensetzung

Das Krisenprojektkollegium muss ein **Grundmodell** darstellen, damit je nach Krisenart und Krisenausmass – im Sinne des Baukastensystems – mit verschiedenen Spezialisten kombiniert werden kann (in ausländischen Armeen werden «Grundgliederung» und «Gliederung im Einsatz» nach dem Baukastenprinzip kombiniert, d. h. den Führungsstellen werden die Unterverbände von Fall zu Fall unterstellt). Die Zusammensetzung stellt also ein Expertenkollegium aus den verschiedensten Abteilungen und Ebenen einer Unternehmung dar, das sich aus erstklassigen Leuten rekrutiert (die Krisenbewältigung hat erste Priorität). Das bedingt, dass die Stellvertretung in der ursprünglichen Organisation genau geregelt sein muss (Bild 2).

Dieses aus Effizienz- und Zeitgründen hierarchisch gegliederte Krisenprojektkollegium setzt sich wie folgt zusammen:

Krisenprojektleiter: Die Gesamtleitung des Krisenprojektkollegiums wird einem Mitglied der Geschäftsleitung übertragen, wobei die Geschäftsleitung für Grundsatzentscheide zuständig bleibt (beschränkte Entscheidungsbefugnis). Der Krisenprojektleiter ist zudem Verbindungs- und Koordinationsstelle mit voller Verantwortung des Krisenprojektes gegenüber der Geschäftsleitung.

Krisenkollegium: Es ist eine aus fachtechnisch versierten Mitarbeitern verschiedener betroffener Funktionsbereiche der Unternehmung zusammengesetzte Gruppe, die aus Zeit- und Effizienzgründen möglichst klein gehalten werden sollte und durch einen Chef geführt wird (Präsidialinstanz).

Chef Informationsstelle: Neben der Informationskoordination im Krisenprojektkollegium ist er für die Information der Belegschaft sowie der Unternehmung nicht direkt angehörender Kreise verantwortlich und leitet zudem die Informationsstelle (Auskunftsbüro).

Chef Infrastruktur: Er ist einerseits für das Funktionieren des Krisenprojektkollegiums in den Gebieten Registratur, Kanzlei, Fernmeldezentrum, Poststelle, Hilfsdienste (Vervielfältigungen, Bibliothek, Zeichenstelle usw.) verantwortlich und andererseits für die Arbeitsbedingungen (Arbeitsräume inklusive Einrichtungen, Verpflegung, Ablösung, Stellvertretung usw.) zuständig (Möglichkeit für einen 24-Stundenbetrieb sollte wegen des Zeitgewinns gegeben sein).

Spezialistenkomitee: Bei Überlastung oder fachtechnisch ungenügenden Kenntnissen in Spezialgebieten kann das Krisenkollegium durch Spezialisten für bestimmte Sonderaufgaben unterstützt werden. Es handelt sich dabei um eine periodische Zusammenfassung von Personen in einem Beratungskomitee, welche daneben in der Linienstelle eingesetzt sind.

7 Die nächste Krise kommt bestimmt!

Wegen der Komplexität einer Krisensituation und ihren erhöhten Führungsansprüchen darf nicht erst beim Eintritt einer kritischen Lage an ein Krisenmanagement gedacht werden, sondern die Führungs- und Organisationsmassnahmen für Krisensituationen müssen **schon im Normalfall eingeführt und erprobt** werden. Das setzt aber für ein wirksames Krisenmanagement eine gezielte Schulung der Mitarbeiter mit periodischen Seminarien und Krisenübungen voraus.

(Anmerkung der Redaktion: Dr. Ph. Weber ist der Autor der Dissertation «Krisenmanagement – Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen», 1980, Verlag Lang, Bern; Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Band 261). ■

Waffenentwicklung und Kampf

Moderne Waffenentwicklungen haben die Verteidigung im Vergleich zum Zweiten Weltkrieg standfester gemacht. Moderne Panzerabwehrwaffen im Zusammenwirken mit Sperren können einem Angreifer hohe Verluste zufügen.

Die Mechanisierung der Kampftruppen ermöglicht einen beweglicheren Ablauf der Verteidigung. Raumgewinn ist für den Angreifer nicht mehr allein entscheidend, er muss die Verteidigungskräfte zerschlagen, bevor er in die Tiefe vorstossen kann.

Sofort nachdem die Angriffsschwerpunkte erkennbar werden, muss der Verteidiger zur Schwerpunktgliederung umbilden. Bei einer Durchbruchstaktik mit massiver örtlicher Überlegenheit sollte der Verteidiger versuchen, die Angriffskeile zu trennen; Gegenangriffe sollten die verschiedenen Angriffsgruppen und -staffeln trennen, um die Vorteile der inneren Linie zu nutzen.

Aus «Verteidigung gegen sowjetische Angriffe» von Oberstlt i Gst Schinzer in Zeitschrift «Truppenpraxis» Nr. 1/80.