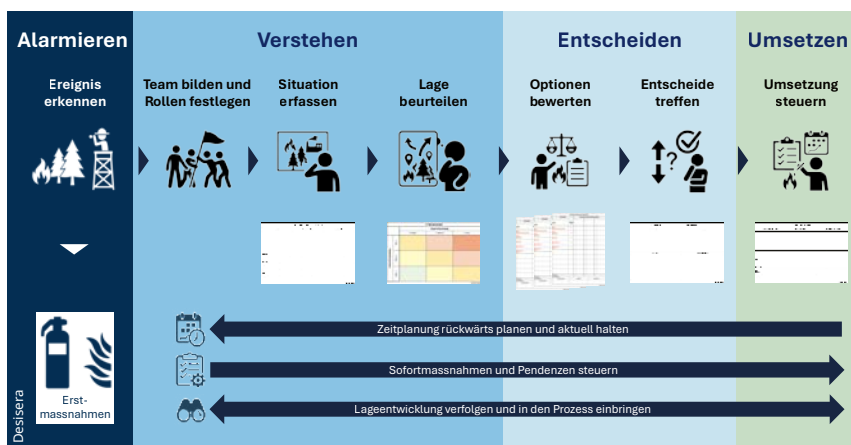


Krisenmanagement ist lernbar

Cyberangriffe, geopolitische Umbrüche und neue Konfliktlagen treffen Unternehmen heute häufig und oft ohne Vorwarnung. Wer eine Krise bewältigen will, braucht mehr als Notfallpläne, er braucht eine Methode, um unter Zeitdruck situationsgerecht zu entscheiden und zu handeln. Das Prozessmodell EARN macht diese Führungskompetenz für Unternehmen erlernbar.



Das EARN-Krisenmanagementmodell für Unternehmen.

Plötzliche Ereignisse zwingen Unternehmensführungen, rasch zu entscheiden und zugleich operativ zu handeln, also ein Ereignis zu bewältigen und gleichzeitig dessen Auswirkungen auf das eigene System zu verstehen, zu beurteilen und zu begrenzen. Diese Gleichzeitigkeit kann die Führungsfähigkeit im Unternehmen überfordern: Zuständigkeiten, Entscheidungsprozesse und Regelwerke sind für den Normalbetrieb geschaffen und reichen in einer Krise nicht mehr aus. Krisenmanagement soll einen temporären Ordnungsrahmen schaffen. Für diese Akutphase existiert jedoch bislang keine zivile Führungsmethode, welche die Arbeitsschritte vom Verstehen der Situation bis zur Umsetzung von Massnahmen in einem durchgängigen Prozess verbindet.

Zwei Welten und eine Lücke dazwischen

In der Praxis wird diese methodische Lücke häufig mit Ansätzen aus zwei anderen Welten gefüllt: dem Notfallmanagement oder der militärischen Führung. Notfallmodelle sind auf die Bewältigung eines Ereignisses ausgerichtet. Sie funktionieren gut, wenn das Ereignis antizipiert wurde, Zuständig-

keiten definiert sind und trainierte Massnahmen ausgelöst werden können, wie beispielsweise bei einem Brand, einem Verkehrsunfall oder einem Ausfall in der IT.

Eine Krise stellt die Unternehmensführung jedoch vor eine andere Aufgabe: Die unternehmensrelevanten Probleme entstehen als Folge eines Ereignisses, sind oft nicht unmittelbar erkennbar und können für ein Unternehmen existenziell sein. Krisenmanagement sieht deshalb nicht nur die Bewältigung des Ereignisses als Aufgabe, sondern gleichzeitig die Bewältigung der Auswirkungen des Ereignisses auf das Unternehmen. Notfallmanagement und Krisenmanagement haben somit unterschiedliche Betrachtungsweisen auf ein Ereignis.

Ein anschauliches Beispiel ist ein Cybervorfall. Dieser kann für die betroffene IT ein Notfall sein und entsprechende vorbereitete und eingeübte Massnahmen auslösen. Für das Unternehmen kann daraus rasch eine Krisensituation entstehen, da die Geschäftsprozesse des Unternehmens nicht, oder nur noch sehr eingeschränkt durchführbar sind. Der Cybervorfall hat Auswirkungen auf die

Produktion, die Lieferketten, die Mitarbeitenden, die Lieferanten, Kunden, auf die Fähigkeit, Leistungen zu verrechnen oder zu bezahlen, und viele mehr. Die IT ist im Notfallmodus und versucht, die Leistungen wiederherzustellen. Das Unternehmen kommt in den Krisenmodus und muss mit Entscheiden versuchen, den Schaden möglichst gering zu halten.

Militärische Führungsmethoden adressieren diese zweite Herausforderung konsequenter: Sie sind darauf ausgelegt, unter Zeitdruck und Unsicherheit Probleme ganzheitlich zu erfassen, die Lage zu beurteilen, Handlungsvarianten zu entwickeln und Entscheidungen zu fällen. Ihre direkte Übertragung auf Unternehmen stösst jedoch an Grenzen, da militärische Führungsprozesse auf militärische Anforderungen und Strukturen zugeschnitten sind. Gleichzeitig beruhen sie auf einer stark standardisierten Begriffssystematik und einer klaren Kommandostruktur. Diese ist für militärische Organisationen notwendig, für zivile Unternehmen jedoch oft befremdlich und erschwert damit den unmittelbaren Zugang. Zudem benötigen militärische Führungsmodelle eine umfassende Ausbildung. Für die zivile Unternehmensführung fehlte bisher eine einfach zu verstehende und anzuwendende Methode für die Bewältigung von Krisensituationen.

EARN: Ein Modell zur Krisenbewältigung für Unternehmen

Aus dieser Lücke ist EARN entstanden. EARN steht für Enterprise Adaptive Resilience Navigator und ist ein Prozessmodell, das Unternehmen in Krisen dabei unterstützt, unter Zeitdruck und bei Unsicherheit ereignisgerecht handeln und situationsgerecht entscheiden zu können. Im Vordergrund steht dabei nicht das Verständnis von Begrifflichkeiten, sondern der dazu notwendigen Prozessschritte.

EARN vermittelt auf verständliche Art die notwendigen Schritte von der Alarmierung bei einem Ereignis bis zur Umsetzung von notwendigen Massnahmen. Das Modell führt drei in Unternehmen bereits grundsätzlich bekannte Handlungsstränge zusammen und stimmt sie aufeinander ab: Erstmassnahmen der Notfall-Teams zur Bewältigung des ursprünglichen Ereignisses, operative Massnahmen des Krisenteams zur Unterstützung und Sicherung der Geschäftstätigkeiten und strategische Entscheide für die Sicherung und Fortführung des Unternehmens. Für den letzten Handlungsstrang werden die Entscheide durch die Krisenorganisation erarbeitet, mit dem normativen Rahmen des Unternehmens beurteilt und der jeweiligen verantwortlichen Ebene zum Entscheid vorgelegt.

Das Modell nutzt so weit wie möglich die im Unternehmen vorhandenen Prozesse und Ressourcen. EARN arbeitet somit nicht mit einer parallelen Führungsstruktur, sondern nutzt die vorhandene

Governance-Struktur, um das Ereignis und die daraus entstandene Situation für das Unternehmen zu bewältigen. Das Modell arbeitet dabei auf einen zu Beginn festgelegten minimalen Zielzustand hin, bei dessen Erreichen die Krise als bewältigt betrachtet und das Unternehmen in den Normalbetrieb zurückgeführt werden kann. Damit ist das Modell kein wiederkehrender Zyklus. Phasen werden nur wiederholt, wenn sich eine entscheidungsrelevante Veränderung der Situation ergeben sollte. Kleinere Veränderungen in der Situation fliessen hingegen in die operativen Massnahmen ein oder werden bei den unternehmensrelevanten Entscheidungen zusätzlich mitberücksichtigt. Für die verschiedenen Schritte bestehen Templates, welche die jeweiligen Arbeitsschritte unterstützen und deren Ergebnisse gleichzeitig dokumentieren. Diese können adaptiv angepasst werden.

Erprobt und eingeführt wurde EARN bereits bei Endress+Hauser Flowtec, deren Krisenstab in der EARN-Methode

ausgebildet wurde. In einem eintägigen Training lernte der Krisenstab die Methodik kennen und die vorbereiteten Templates zu nutzen. An einem Folgetag bewältigte der Krisenstab selbstständig erfolgreich eine anspruchsvolle Übung.

EARN eignet sich auch für ein szenariobasiertes Risikomanagement. Dabei wird das Modell auf die unternehmensrelevanten strategischen Entscheide reduziert. Bei einem angenommenen Szenario kann ein Unternehmen seine damit verbundenen Risiken erkennen, beurteilen und allenfalls bereits im Vorfeld Massnahmen treffen, um Auswirkungen dieser Risiken abzuschwächen.

EARN ist für Unternehmen für die Eigenutzung lizenzfrei. Für die Nutzung des Modells ist eine eintägige Einführung hilfreich. ■

Andy Mühlheim
Desisera GmbH

► www.desisera.ch