



Der erste Schritt zur Krisenbewältigung: diese als solche zu erkennen. Verweigerungstaktiken verschlimmern die Lage, statt sie zu verbessern.

Black/PhotoStock

**Krisen- und Katastrophenmanagement.** Im Umgang mit Problemen ist Know-how gefragt. Wie Profis mit den Fällen Strasser und zu Guttenberg oder als AKW-Betreiber Tepco verfahren wären. **VON CLAUDIA DABRINGER**

## Auslöffeln statt aussitzen

Was haben die „Fälle“ zu Guttenberg, Strasser und Tepco (Fukushima) gemeinsam? Einen Mangel an Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit in einer krisenhaften Situation. Wobei sich die Beispiele natürlich unterscheiden, sagen die Experten. „In der Lobbying-Affäre rund um den EU-Parlamentarier Ernst Strasser wüsste ich keinen Rat, denn diese Krise ist durch und durch hausgemacht“, sagt Martin Zechner, Geschäftsführer der gleichnamigen Strategieberatungsgesellschaft und Koordinator des Lehrganges „Krisenkommunikation“ an der postgradualen Weiterbildungsgesellschaft der Karl-Franzens-Universität Graz. Der neue zweisemestrige Kurs beginnt im Herbst 2011, ist interdisziplinär aufgestellt und richtet sich an Führungskräfte in gehobenen Unternehmensebenen, Kommunikationsabteilungen und Krisenteams. „Der Schwerpunkt liegt auf der Früherkennung“, erklärt Zechner. Die nach einem Jahr als zertifizierte Krisenmanager Ausgebildeten sollten im Idealfall „gut mit Stress umgehen können, kein Problem damit haben, die Komfortzone zu verlassen, und vorausschauend denken können.“

### Stabilität durch Sicherheit

„Der Fall Fukushima ist der Definition nach keine Krise, sondern eine Katastrophe, gekennzeichnet von totaler Instabilität der Lage. In solchen Situationen ist es wichtig, dass Sicherheit vermittelt wird. Nur so wird oder bleibt das verantwortliche Team arbeits- und handlungsfähig“, sagt Mathias Metzger, Senior Projektmanager und Spezialist für Risiko- und Krisenmanagement bei Primas Consulting.

Das Unternehmen bietet für Projektmanager Ausbildungsmöglichkeiten in Seminarform.

Um noch nie da gewesene Herausforderungen zu meistern, braucht es soziale Kompetenz. Diese zählt für Metzger sogar mehr als das fachliche Wissen: „Lebenserfahrung und vor allem die Fähigkeit, berufliche Dinge nicht zu persönlich zu nehmen, sind unabdingbar. Nur eine gewisse ‚gesunde Distanz‘ zur Situation ermöglicht Ruhe und Gelassenheit.“ Wer sich die japanische Informationspolitik vor Augen hält, weiß, dass es genau in diesem Punkt gehakt hat – zumindest, was das Erscheinungsbild der Kraftwerksbetreiberfirma Tepco angeht. „Hier wurde ganz klar verabsäumt, offen und zeitnah zu kommunizieren“, urteilt Zechner.

In Form zweitägiger Seminare bietet auch die Nextlevel Academy unter dem Titel „Projekt-Krisen meistern“ einschlägiges Know-how an. „Selbst in schlimmsten Krisen rechnen viele Projektmanager noch mit einem nahen Turnaround“, erklärt Wolfgang Rabl, CEO der Nextlevel-Gruppe. Stur ignorierten sie den drohenden Zusammenbruch ihres Vorhabens und seien häufig die Letzten, die sich die Krise eingestehen. Die Inhalte der Weiterbildungsangebote sind daher Krisenvermeidung und -vorsorge, Früherkennungssysteme, soziale Aspekte der Krisenbewältigung und lösungsorientierte Krisendefinition.

Managementorientiert, für studierte Betriebswirtschaftler und Juristen sowie Führungskräfte stellt sich der berufsbegleitende Masterstudiengang „Krisen- und Sanierungsmanagement“ an der

FH Kufstein auf. Wer sich auf dieses Themenfeld spezialisieren möchte, sollte „frühzeitig Signale erfassen können, konfliktfähig sein und radikale Maßnahmen ergreifen können“, sagt Studiengangsleiter Wolfgang Klose. Das viersemestrige Programm will Krisen- und Restrukturierungswissen mit rechtlichen Aspekten verknüpfen und Werkzeuge in die Hand geben.

### Karten auf den Tisch

Klare Maßnahmen ergreifen und Vertrauen schaffen – das wäre laut Klose auch die richtige Vorgangsweise im Plagiatsfall Karl-Theodor zu Guttenberg gewesen: „Er hätte seine Fehler einräumen und die Karten auf den Tisch legen sollen.“ Das hätte den Rücktritt des deutschen Verteidigungsministers möglicherweise verhindern können. Doch nicht nur die Politik ist seiner Meinung nach ein Betätigungsfeld, sondern potenziell jede Branche. Allerdings gibt es welche, die besonders gefährdet sind: „Die Baubranche, die Kohle- und chemische Industrie. Und wegen des hohen Wettbewerbsdrucks auch die Automobilindustrie.“ Der Strategieberater Zechner sieht darüber hinaus bei Gesundheitseinrichtungen einen steigenden Bedarf.

„Ein guter Krisenmanager verfügt über ein sehr gutes Allgemeinwissen über die Ursachen und Wirkungen von Krisen und Katastrophen, er muss interdisziplinäre Instrumentarien zur Bewältigung beherrschen, ein hohes Maß an sozialer und fachlicher sowie praktischer Kompetenz aufweisen“, sagt Gerhard Grossmann, wissenschaftlicher Leiter des Universitätslehrgangs „Krisen- und Kata-

strophenmanagement“ an der Tiroler Privatuniversität Umit. Das Modulstudium dauert vier Semester – zwei Jahre, in denen internationale Teilnehmer vom menschlichen Verhalten in Extremsituationen über Kommunikation bis zu angewandtem Training an Bord eines Eisbrechers und Bergeschleppers alles lernen, was zur Bewältigung hilft. „Aufgrund der Komplexität der auftretenden Krisen beziehungsweise Katastrophen sind fächerübergreifende Sicht- und Denkweisen vonnöten. Die Ausbildung verfolgt somit einen interdisziplinären Ansatz – ein breiter Blickwinkel ist die Voraussetzung, um ganzheitliche Präventions- und Interventionskonzepte erstellen zu können“, sagt Grossmann. Gewisse Eigenschaften wie etwa die Fähigkeit zu vernetztem Denken, Führungsqualitäten und Aufgeschlossenheit sollten mitgebracht werden.

### links & Termine

Uni-Lehrgang „Krisen- und Katastrophenmanagement“, Info-nachmittag: 27. Mai und 24. Juni, Start: 17. November, [www.umit.at](http://www.umit.at)

Seminar „Projektrisiko- und Krisenmanagement“ am 13. und 14. Oktober, [www.primas.at](http://www.primas.at)

Seminar „Projekt-Krisen meistern“ am 15. und 16. November, [www.nextlevel-academy.eu](http://www.nextlevel-academy.eu)

Masterstudiengang „Krisen- und Sanierungsmanagement“, Start: 3. Oktober, [www.fh-kufstein.ac.at](http://www.fh-kufstein.ac.at)

Kurs „Krisenmanagement und Krisenkommunikation“, Infoabend: 13. September, Start: 14. Oktober [www.uniforlife.at](http://www.uniforlife.at)