

Gemeinsamkeiten und wiederkehrende Herausforderungen im Krisenmanagement

Keren-Miriam Adam und Oren Avman

Obwohl es offenbar keinen Zusammenhang zwischen der Vereitelung von Terrorismus, dem Management einer Epidemie oder Naturkatastrophen gibt, suchen Menschen oft nach Ähnlichkeiten zwischen Ereignissen oder Krisen, um daraus zu lernen, wie man mit einer komplizierten Situation umgeht. So wurde z. B. versucht, Analogien zwischen Covid-19 und der Spanischen Grippe von 1917/18 herzustellen. Tatsächlich lässt sich manchmal aus dem Vergleich, auch von Ereignissen oder Prozessen, die keine Ähnlichkeit oder irgendeinen Zusammenhang haben, viel lernen. Entscheidungsträger erhalten auf diese Weise eine zusätzliche Inhaltswelt, die sie erforschen und analysieren können, um das Problem aus anderen Perspektiven zu verstehen, die Grenzen des Begriffssystems zu erweitern und den Entscheidungsprozess zu verbessern.

Die Gemeinsamkeiten:

So banal es klingt, viele der Misserfolge im Krisenmanagement beginnen mit der Schwierigkeit der Führung, das Neue der Situation zu erkennen und vor allem anzuerkennen, dass die gewohnten Handlungsmuster nicht mehr relevant sind und eine neue „Scheibe“ aufgelegt werden muss.

Eine zweite Gemeinsamkeit betrifft die mediale Aufmerksamkeit. In den Massenmedien und sozialen Netzwerken, in denen jeder Teilnehmer Inhalte erstellen und teilen kann, erhalten dramatische Ereignisse eine enorme Aufmerksamkeit, wodurch die traditionelle Trennung zwischen Wissen, Informationen und Gerüchten aufgehoben wird. Es ist daher wichtig, eine kritische Diskussion über die Bedeutung der Endlosschleifen von Feldberichten zu entwickeln. Vor allem verstärkt die Quantität der Berichterstattung das Gefühl des Druckes und der öffentlichen Hilflosigkeit.

Eine weitere bedeutende Ähnlichkeit von internen und nationalen Krisen hat mit der Unfähigkeit zu tun, klar zu definieren, was ein Erfolg ist. Wie sieht er den Terrorismus betreffend aus, in der Epidemie oder bei Naturkatastrophen? Ist es möglich, den Terrorismus vollständig zu besiegen? Ist es möglich, jede zukünftige Epidemie oder die Folgen des Klimawandels zu vermeiden? Sicherlich nicht – man muss lernen, im Schatten der Krise zu leben. Die Schwierigkeit, diese schlichte Wahrheit zu akzeptieren, scheint der Kern des Problems zu sein.

Die Verhinderung von Terrorismus ist nicht nur eine innenpolitische oder militärische Herausforderung, so wie das Management von Naturkatastrophen und Epidemien nicht nur eine Aufgabe für einige Regierungsstellen ist. Solche Krisen sind eine multidimensionale, nationale Herausforderung. Daher ist es von größter Wichtigkeit, mit verschiedenen Ebenen, Einheiten und Organisationen zusammenzuarbeiten, um die erforderliche Synergie aller Beteiligten zu erreichen, auch wenn sie mit unterschiedlichen Managementmethoden und unterschiedlicher organisatorischer DNA geführt werden. Die Nutzung einer Organisationsmatrix ist eine strategische und systemische Fähigkeit ersten Ranges im Krisenmanagement, um sich auf ständig wechselnde Situationen einstellen zu können.

Wichtig ist auch, schnelle und effiziente Lernzirkel auf nationaler sowie individueller Ebene zu schaffen: Nicht nur die Ministerien, sondern auch jeder Bürger muss lernen, sich auf potenzielle Entwicklungen vorzubereiten. Bei grenzüberschreitenden, andauernden und multidisziplinären Krisen gewinnt auch die internationale Zusammenarbeit an Bedeutung.

Die Qualität der Faktenerhebung – im Falle von Terrorismus auch die der nachrichtendienstlichen Aufklärung –, die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung und die Fähigkeit zur Analyse sind in diesen Krisen entscheidend. Basierend auf der Verarbeitung von Informationen ist manchmal eine schnelle Reaktion erforderlich. Verzögert sich die Reaktion, wird umgehend eine erneute Analyse der Situation benötigt.

Die Herausforderungen:

Im Hebräischen gibt es ein Sprichwort: „Wer sich am Schabbat-Abend anstrengt, wird am Schabbat essen“. Für die Krisenprävention bedeutet es: routinemäßig Kräfte aufbauen, geeignete Personen ausbilden und einsetzen, Wissen entwickeln und bewahren, Simulationen, Einsatzpläne und automatische Abläufe in den ersten Phasen der Krise einleiten, bereit sein.

Effektive Führung ist der Grundstein für den Umgang mit kleinen oder großen Krisen. Damit Führung als solche definiert werden kann, muss sie eine Organisationskultur fördern, die eine offene Kommunikation und die Äußerung

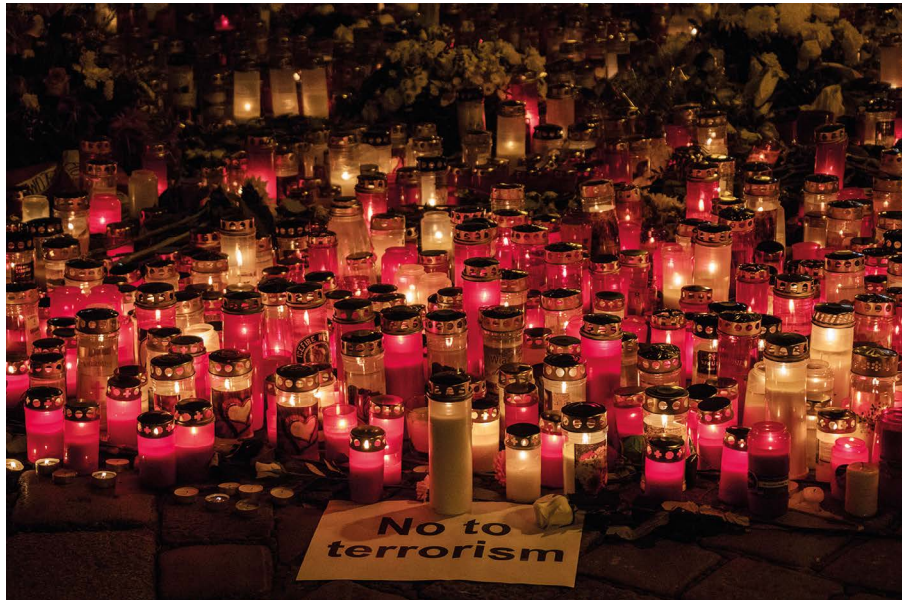
von abweichenden Meinungen zulässt, d. h. die Qualität des Teams, das die Führungskraft umgibt, ist im Alltag und erst recht in der Krise immer entscheidend. Gerade dann braucht es Menschen mit innerer und fachlicher Integrität, die den Entscheidungsträgern in die Augen schauen und ohne Angst mit Gelassenheit sagen können: „Diese Entscheidung ist nicht gut“. Manchmal braucht man den „advocatus diaboli“, dessen Aufgabe es ist, entgegengesetzte, unwahrscheinliche Szenarien zu entwerfen und alternative Bewertungsansätze zu bieten. Kritisches und skeptisches Denken, sich der Wahrheit zu stellen, nicht zu beschönigen, ist in jeder Organisation erforderlich, um die blinden Flecken und falschen Arbeitsmuster zu erkennen.

Um eine Situation zu vermeiden, in der taktische Entscheidungen getroffen werden, bevor eine Strategie formuliert ist, muss eine langfristige Zielsetzung vorhanden sein. Und um nicht von den Ereignissen mitgerissen zu werden, muss versucht werden, diese Zielsetzung nicht aus dem Auge zu verlieren. Deshalb ist die Führungskraft gefordert, langfristig zu denken und auf der Grundlage dieses Denkens folgerichtig zu handeln. Wenn das Ziel klar ist, können die verschiedenen Akteure für das Handeln mobilisiert werden, während gleichzeitig die Nutzung ihrer Fähigkeiten maximiert wird. Aus diesem Grund ist die effektive Führung auch diejenige, die sich für unpopuläre und unkonventionelle Schritte entscheidet. Populistische Maßnahmen seitens der politischen Führung untergraben nicht nur das Ansehen der Behörden, sondern auch das öffentliche Vertrauen in das gesamte politische System. Inspirierende Führung ist Führung, die ein persönliches Beispiel gibt. Auf diese Weise können die Bürger auch in der Krise Vertrauen aufbauen.

Synchronisierte und verantwortungsvolle Informationen tragen zu Vertrauen und Kooperation der Bevölkerung in der Krise bei. Der Aufbau eines verantwortungsvollen Sprecherteams ist von zentraler Bedeutung für die Vermittlung klarer und einfacher, aber nicht beängstigender oder vereinfachender Botschaften. Die Fähigkeit, die Entscheidungsfindung und das Handeln der Fachebenen an die Öffentlichkeit zu vermitteln, ist im Krisenmanagement entscheidend. Die Mobilisierung der Öffentlichkeit, z. B. für die Umsetzung von Beschränkungen, sollte auf freiwilliger Zustimmung und einem Gefühl der gesellschaftlichen Solidarität beruhen und nicht auf der Angst vor Bußgeldern und intensiver Durchsetzung.

Anders als das nachrichtendienstliche Versagen von Militärs oder die Inkompetenz eines Chirurgeteams tötet

unverantwortliche und falsche Kommunikation nicht, kann aber kurzfristig und vor allem langfristig schwerwiegenden Schaden verursachen. Zu Beginn der Corona-Krise war die endlose Übertragung der immer gleichen Fotos von angehäuftten Särgen in Italien eine Form des psychologischen Terrorismus gegenüber der Öffentlichkeit. Die Funktion von Bildern dramatischer Situationen muss hinterfragt werden. Sie müssen eingeordnet und kommentiert



Gesellschaftliche Solidarität und Zusammenhalt in einer Krisensituation hängen nicht zuletzt auch von einer guten Krisenkommunikation ab.

(Foto: Unrated Studio / CC0 Public Domain / pixabay.com)

werden, um zu vermeiden, dass ein Vakuum entsteht, das mit Horrorfotos und Apokalypse-Skripten gefüllt wird. Andererseits müssen die Medien sich um die Vielfalt der Quellen und Meinungen in der Berichterstattung kümmern in dem Bewusstsein, dass Vielfalt dem Bürger dient, ihn bereichert ohne zu bevormunden und so zur Beruhigung der Öffentlichkeit – langfristig sogar zur Stabilisierung der Demokratie – beiträgt.

Krise ist Krise ist Krise

Im Schatten der Krise zu leben erfordert, sich auf Notlagen jedweder Art vorzubereiten. Dabei gibt es keinen Zauberstab, sondern harte Arbeit, die in eine Routine eingebaut ist und sich im Notfall bewährt. Die nächste Krise kommt bestimmt. Am Ende ist es die Professionalität und das Engagement aller Beteiligten, auch diese zu meistern.

Dr. Keren-Miriam Adam ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Harz in Wernigerode und lehrt dort Management in multikulturellen Umgebungen und Krisenmanagement

Brigadier General (a.D.) Oren Avman ist Experte im Kampf gegen Terrorismus und Guerillakrieg. In seiner letzten Position war er Division Commander in der IDF (Israeli Defence Forces) and Head of the Training and Doctrine Division (TRADOC).