

**Krisenmanagement in der Sozialwirtschaft –
Die Besonderheiten der Präventions- und
Bewältigungsstrategien von Krisen
soziwalwirtschaftlicher Organisationen**

Master-Thesis

im Studiengang Sozialmanagement
der
Alice Salomon Hochschule Berlin und der
Paritätischen Akademie Berlin

Raffael Wieser

Matrikel-Nr. 08132087

Erstprüfer: Prof. Dr. David Kramer, Ph.D.
Zweitprüfer: Prof. Dr. Stephan F. Wagner

Bearbeitungszeitraum: 16. November 2015 bis 15. Januar 2016

Berlin, Januar 2016

Hinweis: In dieser Master-Thesis findet aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum Verwendung. Die Ausführungen beziehen sich gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	7
2	Krise	10
2.1	Definition Krise.....	10
2.2	Organisationskrise.....	11
2.2.1	Eigenschaften von Organisation Krisen	13
2.2.2	Risiko	14
2.2.3	Krisenähnliche Phänomene	15
2.3	Ursachen und Auslöser von Krisen	17
2.3.1	Exogene Krisenursachen.....	17
2.3.2	Endogene Krisenursachen	19
2.4	Modelle von Organisation Krisen.....	20
2.4.1	Bedrohte Unternehmensziele	21
2.4.2	Aggregatzustand der Krise	23
2.4.3	Kombinierte Ansätze.....	26
2.4.4	Merkmale von Organisation Krisen	27
3	Krisenmanagement	28
3.1	Prozessebene	28
3.2	Institutionsebene	29
3.3	Systemebene.....	29
4	Krisenvermeidung	31
4.1	Antizipatives Krisenmanagement	31
4.1.1	Bereitschaft für Krisen	31
4.1.2	Organisationskrisen gedanklich vorwegnehmen	32
4.1.3	Instrumente des antizipativen Krisenmanagements	36
4.2	Präventive Krisenmanagement.....	37
4.2.1	Risiko- und Chancenmanagement (RCM)	38
4.2.2	Corporate Compliance	40
4.2.3	Keine Organisation ist unfehlbar	42
4.2.4	Corporate Compliance als Risikomanagement	42
4.2.5	Die Notwendigkeit von Corporate Compliance.....	43

4.2.6	Verpflichtendes Risikomanagement.....	44
5	Krisenbewältigung.....	45
5.1	Management der Krisenbewältigung	46
5.1.1	Krisenerkennung	46
5.1.2	Initiierung der Krisenbewältigung	46
5.1.3	Grobanalyse	47
5.1.4	Sofortmaßnahmen	47
5.1.5	Restrukturierungskonzept	48
5.1.6	Implementierung	48
5.1.7	Kontrolle.....	48
5.2	Krisenkommunikation	48
5.2.1	Reaktion auf die Organisationskrise	49
5.2.2	Krisenkommunikation als besondere Bewältigungsstrategie	52
5.3	Krisennachbereitung.....	54
6	Schlussbetrachtung und Fazit	55
7	Literaturverzeichnis.....	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifizierung von Unternehmenskrisen (eigene Darstellung in Anlehnung nach Müller, 1986, 53ff; zitiert nach Jossé, 2004, 35)	20
---	----

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krisenarten und -verlauf (nach Kraus und Haghani, 2004, 16)	23
Abbildung 2: Phasen des generellen Krisenprozesses nach U. Krystek (nach Krystek und Moldenhauer, 2007, 37)	26
Abbildung 3: Kombiniertes Ansatz nach Müller und Krystek (nach Krystek und Moldenhauer, 2007, 39)	27
Abbildung 4: Krisenmanagement auf Prozessebene. Eigene Darstellung in Anlehnung an Krystek (2015).....	29
Abbildung 5: Krisenmanagement und Krisenphasen (nach Krystek und Modenhauer, 2007, 138).....	30

Abkürzungsverzeichnis

e. V.	=	eingetragener Verein
ebd.	=	ebenda; ebendort
etc.	=	et cetera
Hrsg.	=	Herausgeber
Jg.	=	Jahrgang
S.	=	Seite
u.a.	=	unter Anderem
u.v.a.m.	=	und viele[s] andere mehr
usw.	=	und so weiter
vgl.	=	vergleiche
z.B.	=	zum Beispiel

1 Einleitung

Krisen begleiten zwangsläufig das unternehmerische Handeln. Ursachen, Auslöser und Auswirkungen sind dabei denkbar unterschiedlich. Nicht nur einzelne Organisationen, sondern ganze Branchen befinden sich derzeit in Krisen oder sind von solchen massiv bedroht. Organisationen der Energiewirtschaft versuchen beispielsweise, ihr einstiges Kerngeschäft, den Betrieb von Atom-, Kohle- und Gaskraftwerken auszugliedern, um die infolge der Energiewende und des Atomausstiegs unrentabel gewordenen Geschäftszweige loszuwerden. Blickt man auf das Jahr 2015 zurück, ist die VW-Krise die wohl medien- und öffentlichkeitswirksamste Krise privatwirtschaftlicher Organisationen.¹ Indes befindet sich die gesamte deutsche Automobilindustrie an der Schwelle zu einer neuen Krise. Zwar erwirtschaftet sie derzeit noch satte Gewinne, sie steht aber vor der Herausforderung, neue Antriebskonzepte und Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu etablieren, um der rasant wachsenden Konkurrenz aus dem Silicon Valley² etwas Zukunftsträchtiges entgegensetzen zu können.

Doch nicht nur große privatwirtschaftliche Organisationen sind von Krisen betroffen, sondern auch kleine und mittlere Organisationen und Organisationen der Sozialwirtschaft, welche in den meisten Fällen nach §§ 51-68 AO³ sowie § 5 I Nr. 9 KStG gemeinnützig sind. Die wohl bekannteste Krise der Sozialwirtschaft ist die der Berliner Treberhilfe.⁴

Die Sozialwirtschaft ist seit einigen Jahren im Begriff, sich aus ökonomischen Gesichtspunkten immer stärker zu professionalisieren. Während noch vor gut zwanzig Jahren die meisten Organisationen zuwendungsfinanziert waren und nach dem

¹ Wird die Krise der Volkswagen AG bezeichnet, welche als Folge des am 18. September 2015 der breiten Öffentlichkeit bekannt gewordene Abgasskandals, die Organisation betrifft. VW musste eingestehen, dass sie in der Motorsteuerung von mindestens zwei Diesel-Motorreihen illegale Abschaltvorrichtungen verwendet haben, um so den strengen Abgasnormen zu entgehen (vgl. Hengstenberg und Hucko, 2015).

² Gemeint ist insbesondere Tesla Motors, die seit 2003 erfolgreich innovative Elektroautos bauen und Vorreiter im Bezug auf neuartige Vertriebswege sind.

³ Die §§ 51-68 der Abgabenordnung (AO) und § 5 I Nr. 9 Körperschaftssteuergesetz (KStG) regeln u.a. die Befreiung der Körperschaftsteuer, sofern die Organisation gemeinnützige Zwecke verfolgt (vgl. Bartsch, 2015).

⁴ Der Verein Treberhilfe Berlin e. V. wurde 1988 von Harald Ehlert mit dem Zweck der Obdachlosenhilfe gegründet und geriet im Frühjahr 2010 in eine Krise. In der Folge wurden mehrere Skandale publik, welche die Krise befeuerten, sodass im Dezember 2011 das Insolvenzverfahren eröffnet werden musste (vgl. Kulzer, 2012).

sogenannten Selbstkostendeckungsprinzip⁵ gearbeitet hatten, werden heutzutage vom Kostenträger meist Leistungsentgelte auf Grundlage von Leistungsverträgen gezahlt. Dies erfordert von den Organisationen der Sozialwirtschaft ein wesentlich umfassenderes Management, welches in vielen Fällen deutliche Schnittmengen mit dem Management privatwirtschaftlicher Organisationen zeigt. Das Management sozialwirtschaftlicher Organisationen orientiert sich zunehmend an bereits in Organisationen der Privatwirtschaft etablierten und bewährten Methoden, Konzepten und Systemen. Die Herausforderung für die Sozialwirtschaft besteht darin, diese Methoden auf die spezifischen Merkmale der eigenen Branche anzupassen. Das gilt auch für das Krisenmanagement. Bereits in den 1920er Jahren, aber insbesondere seit den 1970er Jahren wird das Phänomen der Krise im Kontext privatwirtschaftlicher Organisationen erforscht und werden entsprechende Managementtheorien und –modelle erprobt.

Vergleichbare Theorien und Modellen, spezielle für die Sozialwirtschaft, sind bis heute rar. Die Herausforderung besteht darin, das komplexe Feld des Krisenmanagements kennen zu lernen, zu verstehen und unter Betrachtung der spezifischen Merkmale der Sozialwirtschaft ideale Methoden und Konzepte herauszusuchen. Aus diesem Grund ist die vorliegende Arbeit wie folgt gegliedert: Zunächst wird der Begriff der Krise und des Krisenmanagements definiert, um im Anschluss die exogenen und endogenen Ursachen und Auslöser zu untersuchen. Dabei werden Krisenmodelle und –arten herausgearbeitet. Anschließend wird das Krisenmanagement auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet. Die beiden darauf folgenden Teile dieser Arbeit beschäftigen sich mit den spezifischen Besonderheiten von Krisenmanagement in der Sozialwirtschaft. Als ein geeignetes Konzept des präventiven Krisenmanagements wird die „Corporate Compliance“ vorgestellt. Für die besondere Bewältigungsstrategie sozialwirtschaftlicher Organisationen wird die Krisenkommunikation betrachtet. Herausgearbeitet wird, warum die Krisenkommunikation, die zwar immer und unweigerlich ein wesentlicher Bestandteil der Krisenbewältigung ist, bei Organisationen der Sozialwirtschaft eine besondere Rolle spielt.

Es gibt Konzerne, Gesellschaften, Unternehmen, Betriebe, Einrichtungen, Vereine, Stiftungen und viele weitere spezifische Termini. Eines haben sie aber alle gemein; es

⁵ Die tatsächlichen Kosten werden durch den Gewinn- und Verlustausgleich gedeckt.

handelt sich um einen organisierten Zusammenschluss von Menschen, zur Durchsetzung bestimmter Ziele und Interessen. Sie bilden daher alle ein Organisationsgefüge, welches sich in einer Organisation institutionalisiert. Da für die weitere Erarbeitung die Unterteilung der Organisation nicht maßgeblich ist, wird lediglich der Begriff der Organisation verwendet. Unterschieden wird aber in den meisten Fällen in privatwirtschaftliche sowie in sozialwirtschaftliche Organisationen. Unter den privatwirtschaftlichen Organisationen subsumieren sich alle Organisationen, welche im weitesten Sinne auf die Erwirtschaftung von Ertrag ausgerichtet sind. Werden sozialwirtschaftliche Organisationen aufgeführt, sind, wenn nicht anders angegeben, gemeinnützige Organisationen gemeint, welche vorwiegend sozialen aber auch u.a. kulturellen oder wissenschaftlichen Zwecken dienen.

2 Krise

Bevor die Besonderheiten der Präventions- und Bewältigungsstrategien von Krisen sozialwirtschaftlicher Organisationen detailliert erarbeitet werden können, muss zunächst das Phänomen der Krise betrachtet werden. Im ersten Kapitel dieser Arbeit wird zunächst die zugrundeliegende Definition einer Organisationskrise dargelegt. Weiterhin werden Krisenarten und Krisenmodelle erörtert und der Prozess einer Krise exemplarisch in ein Phasenmodell übertragen. Abschließend werden mögliche Ursachen und Auslöser und deren Merkmale erläutert.

2.1 Definition Krise

Dem Wort „Krise“ liegt etymologisch das griechische Wort „krisis“ zugrunde, was so viel wie „Entscheidung, entscheidende Wendung“ (Duden, 2015) heißt. Das Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache, ein Projekt der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, definiert eine Krise als eine „schwierige, gefährliche Lage, in der es um eine Entscheidung geht“, und etymologisch als „Höhepunkt einer gefahrenvollen Entwicklung“ (DWDS, 2015). Eine Krise kann die unterschiedlichsten Bereiche des Lebens betreffen. Sie kann in fast jedem Kontext ausgesprochen facettenreich auftreten. So gibt es unzählige Formen von Krisen. Nahezu täglich wird in den Medien von politischen oder Wirtschaftskrisen gesprochen. Darüber hinaus kennt man Umweltkrisen oder persönliche und psychische Krisen. Krisen können im Kleinen auftreten oder von globalem Belang sein. Ihre Auswirkungen können gering bis massiv spürbar sein. Meistens sind mit dem Wort negative Konnotationen verbunden. Die Wortherkunft legt nahe, die Krise als einen Zustand (ggf. Wendepunkt) in einem Prozess zu bezeichnen, welcher vom Betrachter (und/oder von einer kritischen Menge) als atypisch, außergewöhnlich und/oder störend empfunden wird und eine Entscheidung erfordert, die möglicherweise eine Veränderung mit sich bringt (vgl. Blome, 2007, 24).

2.2 Organisationskrise

Für den Begriff der Organisationskrise gibt es in der Fachliteratur keine einheitliche Definition (vgl. Blome 2007, 23). Um sich dem Begriff dennoch zu nähern, lohnt sich einerseits ein Blick in die Vergangenheit und die Betrachtung typischer Charakteristiken dieser Form von Krisen. Der Begriff der Organisationskrise hat sich im Laufe der Geschichte der Betriebswirtschaft zunehmend präzisiert. Im Nachgang der Weltwirtschaftskrise⁶ Ende der 1920er und Anfang der 1930er Jahre wurde der Begriff einer Organisationskrise in Veröffentlichungen⁷ als konjunkturelles Phänomen bezeichnet. Insgesamt hatten Krisen in der Betriebswirtschaft bis zum Beginn des Ölembargos⁸ Anfang der 1970er Jahre kaum Relevanz (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 25). Seither hat die Thematik der Organisationskrise deutlich mehr Aufmerksamkeit erlangt. Viele Autoren unterschiedlichster Disziplinen versuchten sich nun an einer griffigen, umfassenden aber auch spezifischen Definition. Reinhard Höhn etwa bezeichnet Krisen „als eine das Leben und den Bestand des Unternehmens bedrohende Situation, bei der das Überleben zur Kernfrage wird“ (1974, 12; zitiert nach Krystek und Modenhauer 2007, 25). Auch F. Schiefer bezeichnet Krisen als „eine Bedrohung für die Unternehmen [...], die bis an die Grenze der Existenz gehen kann“ (1974, 12; zitiert nach Krystek und Modenhauer 2007, 25). Im Gegensatz dazu definiert Heiner Müller-Merbach Krisen nach rein wirtschaftliche Faktoren: „[Organisationskrisen sind] ungewollte und ungeplante ertragsmäßige und/oder liquiditätsmäßige Situation eines Unternehmen oder eines Unternehmensbereichs, die eine unmittelbare oder mittelbare Gefahr für das Überleben des Unternehmens bzw. des Unternehmensbereichs darstellen“ (1977, 420; zitiert nach Krystek und Modenhauer 2007, 25). Auch Reiner Müller bezeichnet Organisationskrisen „als einen von dem betroffenen Unternehmen ungewollten, zeitlich begrenzten Prozess, durch den die Erfolgspotentiale, der Erfolg oder die Liquidität des Unternehmens ernsthaft bedroht

⁶ Von 1929 bis 1931/1932 brachen die Produktion und der internationale Handel in der Weltwirtschaft weitgehend ein. Das Volkseinkommen sank in Deutschland um ca. 40 %, die Industrieproduktion um ca. 43 %, und die Exporte schrumpften auf etwa ein Drittel ihrer vorherigen Werte. Ursachen waren unter anderem: Börsenspekulationen, ungleiche Einkommen, Zollprotektionismus, Reparationsleistungen sowie die restriktive Finanzpolitik, mit der auf die Krise reagiert wurde (vgl. Horn, 2015).

⁷ Hasenack (1932 a, b), Isaac (1932) sowie Le Courtre (1926) zitiert nach Krystek und Moldenhauer (2007, 25).

⁸ Anfang 1973.

werden, so dass die Existenz des gesamten Unternehmens gefährdet ist“ (1982, 1; zitiert nach Krystek und Modenhauer 2007, 25).

Uneinigkeit bestand darin, ob Organisationskrisen vorzugsweise als Folge rein wirtschaftlicher Faktoren zu betrachten sind. Mehrheitlich wurde die Organisationskrise als Folge wirtschaftlicher Problemlagen definiert. War dies nicht der Fall, wurden die Definitionen offengehalten und kaum andere als wirtschaftliche Faktoren benannt, welche charakteristisch für Krisen sind. Heutzutage ist der Begriff der Krise in Organisationen deutlich weiter gefasst. Es werden explizit weitere Faktoren benannt, welche die Existenz einer Organisation in der Krise akut bedrohen (vgl. Hänsch, 2003, 52).

Frank Roselieb, ein renommierter Experte zum Thema Krisenmanagement und Leiter des Krisennavigators,⁹ definiert Organisationskrisen als Ereignisse, „durch die akut Gefahr für Menschen oder Tiere, für die Umwelt, für Vermögenswerte oder die Reputation der Institution oder des Unternehmens als Ganzes drohen“ (Roselieb und Dreher, 2008, 6). Roseliebs Definition ist mehrperspektivisch und vereint unterschiedliche Ereignisebenen, die für eine Organisation eine akute Gefahr darstellen können. Während sich früher der Blick hauptsächlich auf interne Ereignisse – vorwiegend die mangelnde Liquidität einer Organisation – als Ursache einer Organisationskrise richtete, bezieht Roselieb externe Ereignisse mit ein. Externe Ereignisse sind solche, die außerhalb der Organisation stattfinden, sich aber direkt auf diese auswirken. Das können u.a. sich plötzlich verändernde politische Voraussetzungen sein, etwa wenn das Kabinett Merkel in Reaktion auf die nukleare Katastrophe, die das Tōhoku-Seebeben in Fukushima auslöste, nach wenigen Wochen der Beratung den Beschluss fasst, den Atomausstieg zu beschleunigen. Das aus Organisationsicht plötzliche Ereignis der Energiewende¹⁰ stellt aus Sicht der vier großen Energieversorger E.ON, Vattenfall, RWE und EnBW ein Ereignis dar, welches von außen auf die Organisation, also von extern, einwirkt und deren derzeitige Existenz akut bedroht.

Auch soziale Organisationen können von Faktoren betroffen sein, welche extern auf die Organisation einwirken. Beispielsweise sich verändernde Rahmenbedingungen in den

⁹ Krisennavigator – Institut für Krisenforschung und Krisennavigator Unternehmensberatung sind beides Spin-Offs (Ausgliederungen) der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

¹⁰ Vergleiche BpB (2015).

Sozialgesetzbüchern. Oder soziale Paradigmenwechsel wie etwa die Enthospitalisierung¹¹ von Menschen mit geistiger Behinderung in den 1970er Jahren.

Roseliebs Definition der Organisationskrise beschränkt sich keinesfalls auf wirtschaftliche Faktoren. Eine Krise ist auch zu erkennen, wenn eine akute Gefahr für Menschen, Tiere, Umwelt und/oder Reputation der Organisation besteht. Eine Gefahr ist nach Roselieb akut, „wenn sie sich nicht allein aus dem allgemeinen, grundsätzlich nicht vereinbaren Lebensrisiko ergibt“ und „durch gezielte Gegenmaßnahmen möglicherweise vermieden werden kann“ (vgl. Roselieb und Dreher, 2008, 6). Gemeint ist der Lebensbereich, der nicht mehr als Fahrlässigkeit zu bezeichnen, aber auch nicht als absolut Sicher ist – das Organisationsrisiko. „Die Gefahren gehen deutlich über das übliche Betriebsrisiko in der Marktwirtschaft hinaus“, so Roselieb (zitiert nach Bülow, 2009). Zum Beispiel können als geeignete Maßnahmen zur Sicherung sensibler Daten ergriffen, diese aber bei einem Hacker-Angriff dennoch gestohlen werden (vgl. ebd.).

2.2.1 Eigenschaften von Organisationskrisen

Der Begriff der Organisationskrise lässt sich über die Definition hinaus besser erfassen, indem spezifische Eigenschaften benannt werden. Im Folgenden werden zehn Eigenschaften nach Krystek und Moldenhauer (2007, 26f), welche sich wiederum auf eine umfassende Literaturrecherche beziehen, dargelegt. Eine Organisationskrise zeichnet sich aus durch:

- Existenzgefährdung: Organisationskrisen können für Organisationen überlebenskritisch sein. Die Existenz wird ungeplant und ungewollt auf nicht absehbare Zeit vernichtet (vgl. Bachert, Peters und Speckert, 2009, 11; Krystek und Moldenhauer, 2007, 26).
- Ambivalenz des Ausgangs: Der Ausgang der Organisationskrise ist unklar (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 26).

¹¹ Das Hilfesystem für Menschen mit geistiger Behinderung orientiert sich schon immer eng an dem der Psychiatrie. Als Mitte der 1970er Jahre die Psychiatrie reformiert wurde, betraf das auch die dort untergebrachten Menschen mit Behinderung. Für sie wurden adäquatere Lebensformen im stationären und teilstationären Wohnen entwickelt. Die Psychiatrie verlor infolgedessen sicher geglaubtes Klientel und war zur Neuausrichtung gezwungen, um eine Krise zu verhindern (vgl. Brandl, 2008, 1ff).

- Gefährdung dominanter Ziele: Eine Organisationkrise liegt auch dann vor, wenn globale und langfristige Ziele nicht erreicht werden können (vgl. ebd., 27).
- Prozesscharakter: Organisation Krisen sind von unterschiedlicher Dauer, aber zeitlich begrenzt. Anfang und Ende einer Krise hängen vom Feststellungsvermögen der Organisationsmitglieder ab (vgl. Bachert, Peters und Speckert, 2009, 11; Krystek und Moldenhauer, 2007, 27).
- Steuerungsproblematik: Eine Organisationkrise kann durch Krisenmanagement gesteuert werden. Dies muss aber nicht automatisch zum Erfolg führen (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 27).
- Überraschung: Nur wenige Organisationskrisen treten überraschend auf. Die meisten lassen sich durch geeignete Früherkennung lokalisieren (vgl. ebd.).
- Zeitdruck und Stress: Je fortgeschrittener eine Organisationskrise ist, desto weniger Zeit steht dem Management zur Verfügung. Der Stress auf die Organisationsmitglieder erhöht sich massiv (vgl. ebd.).
- Ambiguität: Organisationskrisen sind häufig überdeterminiert und werden in ihrer Komplexität und ihren Wirkungsmechanismen oft kaum oder nicht vollständig verstanden (vgl. ebd.).
- Verlust von Handlungsmöglichkeiten: Je fortgeschrittener die Organisationskrise ist, desto höher wird der Handlungsdruck bei schwindender Handlungsmöglichkeit (vgl. ebd.).
- Kraft zur Metamorphose: Krisen bergen die Chance zur Erneuerung. Das trifft auch auf Organisationskrisen zu. Eine Organisation kann gestärkt aus einer Krise hervorgehen (vgl. ebd.).

2.2.2 Risiko

Für Kamps (2015) ist das Risiko die „Kennzeichnung der Eventualität, dass mit einer (...) Wahrscheinlichkeit ein (...) Schaden bei einer (wirtschaftlichen) Entscheidung eintreten oder ein erwarteter Vorteil ausbleiben kann“ (ebd.).

Unstrittig ist, dass unternehmerische Tätigkeit mit Risiken verbunden ist (vgl. Fiege 2015; Krystek und Moldenhauer, 2007, 30). Dem gegenüber steht die Chance zum Erfolg. Das Risiko kennzeichnet die Gefahr, Ziele nicht zu erreichen oder zu verfehlen. Um Risiken

zu bemessen, ist es erforderlich, die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses zu evaluieren. Entsprechend bedarf es einer Klassifikation von Risiken. Im Folgenden werden, aufsteigend nach Intensität, vier unterschiedliche Stufen der Ausprägungen von Risiken dargelegt:

1. „Unwesentliche Risiken“ oder „Detailrisiken“: Deren Ausstrahlungskraft wird als so gering betrachtet, dass sie keinen übergeordneten Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer Organisation haben (vgl. Krystek und Modenhauer, 2007, 30; Feige, 2005, 49).
2. „Relevante Risiken“ oder „Schwerpunktrisiken“ müssen keine Gefahr darstellen, können aber mitunter derart große Auswirkungen haben, dass sie sich zu den folgenden Stufen ausbauen (vgl. Feige, 2005, 49).
3. „Wesentliche Risiken“: sie haben einen deutlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage einer Organisation (vgl. ebd.).
4. „Bestandsgefährdendes Risiko“ oder „Existenzielles Risiko“: sie beeinträchtigen die Organisation existentiell (vgl. ebd.).

Je intensiver die Risiken werden, desto größer werden die Schnittmengen zu Organisationskrisen. Insbesondere die Stufen zwei und drei haben ein erhöhtes Potential, sich zu einer Krise zu entwickeln. Ist die Stufe vier des existenziellen Risikos erreicht, spricht man von einer Krise (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 30). Die Bedeutsamkeit der vierten Stufe der Risiken für (potentielle) Organisationskrisen zeigt deren indirekte Erwähnung im Artikelgesetz¹² „KonTraG“,¹³ im § 91, Abs. 2 AktG¹⁴, das von Entwicklungen spricht, die den „Fortbestand der Gesellschaft gefährden“ (ebd.).

2.2.3 Krisenähnliche Phänomene

Neben Krisen gibt es weitere Phänomene, welche inhaltlich Krise recht ähnlich erscheinen oder gewisse Schnittmengen haben.

¹² „Artikelgesetz nennt man das Gesetz, das gleichzeitig mehrere Gesetze, bisweilen auch unterschiedlicher Zielrichtung, ändert.“ (Deutscher Bundestag, 2015)

¹³ Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), welches zum 1. Mai 1988 als Artikelgesetz zur Regelung der Haftung von Vorständen, Aufsichtsräten und Wirtschaftsprüfern in „Aktiengesellschaften und Unternehmen, auf die die entsprechenden Bestimmungen des Aktienrechts Ausstrahlwirkungen haben“ (Wagner, 2015), in Kraft getreten ist.

¹⁴ Aktiengesetz

2.2.3.1 Konflikte

Konflikte werden in latente oder manifeste unterschieden. Es handelt sich dabei um Spannungen zwischen Personen, die im Bezug zur Organisation (Stakeholder, Mitarbeiter, Führungskräfte, etc.) stehen, innerhalb oder außerhalb. Konflikte können in Auseinandersetzungen enden. Im Gegensatz zu Krisen sind Konflikte zeitlich nicht zwingend begrenzt und nicht dysfunktional. Sie können sogar absichtlich und dauerhaft institutionalisiert werden. Dadurch soll konstruktiver Nutzen erzeugt werden.

Konflikte und Krisen weisen Schnittmengen auf. Man kann konfliktfreie und konfliktbedingte Krisen unterscheiden. Während die konfliktfreien Krisen meist in den Phasen der Krisenprävention zu beobachten sind, können konfliktbedingte Organisationskrisen die Folge dysfunktionaler Konflikte sein. Ein Konflikt führt aber in wenigen Fällen zur Organisationskrise (vgl. Krystek, 1987, 8; Krystek und Modenhauer, 2007, 28f).

2.2.3.2 Störungen

Störungen beziehen sich nicht auf die personelle Ressource einer Organisation wie es bei Konflikten der Fall ist, sondern auf das Sachpotential (Sachgüter wie Gebäude, Informationen, Versorgungssysteme, etc.). Sie sind in unterschiedlicher Ausprägung immer vorhanden und wirken von innen oder außen auf die Organisation und deren Funktionsfähigkeit. Diese Störungen können beispielsweise mit einer Ist-Soll-Analyse lokalisiert werden.

Störungen müssen beobachtet werden. Sie können, wenn sie zu groß werden, eine Organisationskrise verursachen (vgl. Krystek, 1987, 8, Krystek und Modenhauer, 2007, 29).

2.2.3.3 Katastrophen

Unter Katastrophen sind laut Krystek und Modenhauer (2007, 29f) Ereignisse mit „verehrendem (tödlichen) Ausgang“ (ebd.) zusammenzufassen. Eine Organisationskrise kann demnach in einer Katastrophe enden, sofern die Organisation gänzlich „in der alten Struktur, Ziel – und Zweckbestimmung“ (ebd.) vernichtet wird.

Der Leitfaden für Behörden und Unternehmen zum Thema Krisenkommunikation des Bundesministeriums des Innern (BMI) unterstützt diese Auffassung. Katastrophen

werden explizit in die Krisendefinition eingeschlossen: „Nimmt die Entwicklung des Ereignisses eine extreme Form, einen dauerhaften negativen Verlauf an, spricht man von einer Katastrophe“ (BMI, 2008, 8).

2.2.3.4 Weitere Phänomene in Organisationen

»Chaos«: Im Organisationskontext wird des Öfteren von Chos gesprochen. Auch wenn Merkmale wie ein unvorhersehbarer Verlauf oder ein ambivalenter Ausgang einer Krise ähnlich sind, sind chaotische Zustände weit von einer Krisensituation entfernt (vgl. Krystek und Modenhauer, 2007, 30f).

Besonders Organisationen der Sozialwirtschaft sind anfällig für »Skandale«. Dies öffentliche Empörung, welche plötzlich beispielsweise wegen der Nichteinhaltung ethischer oder rechtlicher Normen ausbrechen können, bergen ein enormes Risiko sich in eine ausgeprägte Organisationskrise zu verwandeln (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 31; Lies, 2015).

2.3 Ursachen und Auslöser von Krisen

Die Ursachen von Organisationskrisen sind denkbar vielfältig. Krystek und Moldenhauer (2007, 40) zur Folge, gibt es lediglich Insolvenzursachenforschungen. Eine allgemeingültige Theorie zur Ursache von Organisationskrisen gibt es hingegen nicht. Warum das so ist, wird im folgenden Abschnitt deutlich. Zunächst sei so viel angemerkt: Die Ursachen von Organisationskrisen sind alles andere als trivial und eindimensional.

2.3.1 Exogene Krisenursachen

Unter exogenen Krisenursachen verbergen sich alle Auslöser, die zunächst außerhalb des Einflussbereichs einer Organisation liegen. Gemeint sind damit u.a. Veränderungen struktureller und/oder konjunktureller Art, welche die Organisation bald direkt betreffen. Weiterhin können es unerwartete Ereignisse, wie schrumpfende Märkte, hoher Wettbewerb im eigenen Markt oder der Markteintritt neuer Anbieter, politische Veränderungen der Regulierung oder Wissens- und Technologiesprünge u.v.a.m. sein (vgl. Krystek, 2006, 57).

Mit Blick auf sozialwirtschaftliche Organisationen können nach Blome (2007, 44) u.a. folgende exogene Ursachen krisenauslösend sein:

- Politische Veränderungen und veränderte Gesetzesgrundlagen (zum Beispiel die Einführung des Bundesteilhabegesetzes, das Mitte 2016 vom Bundestag beschlossen werden soll)
- Pauschale und/oder kommunale Mittelkürzungen und Zahlungsausfälle (beispielsweise in Folge von Haushaltssperren)
- Demographischer Wandel
- Eintritt fremder Marktteilnehmer oder Eintritt solcher, welche die eigene Nische bedienen
- Privatwirtschaftliche Marktteilnehmer: Zum Beispiel ist die Quote ambulanter Pflegedienste, deren Trägerschaft privat¹⁵ ist, in den letzten Jahren weiter gestiegen. 2009 waren 61,5% (Statistisches Bundesamt, 2011, 6) aller ambulanten Pflegedienste in privater Trägerschaft. Im Jahre 2013 bereits 63,9% (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015 a, 12). Auch bei Trägern von Krankenhäusern ist ein Anstieg von 14,8% im Jahre 1991 auf 34,8% 2013 (vgl. Statistisches Bundesamt, 2013, 7) zu verzeichnen. Privat- und sozialwirtschaftliche Organisationen unterscheiden sich hauptsächlich im Organisationszweck. Während privatwirtschaftliche Organisationen überwiegend der Erwirtschaftung von Gewinn dienen, ist das sozialwirtschaftlichen Organisationen verboten. Sie dienen ausschließlich dem Gemeinwohl.
- Schwund von (Vereins-)Mitgliedern, Mitglieder die keine Mitgliedsbeiträge mehr zahlen oder Rückgang und/oder Verschiebung der Spendengunst.
- Preiserhöhungen und/oder steigende Kosten (beispielsweise gestiegene Miet- oder Energiekosten)

Diese Aufzählung gibt einen Überblick darüber, welches Gefahrenpotential alleine von außen auf eine Organisation einwirken kann.

¹⁵ Nicht gemeinnützig im Sinne von § 52 Abgabenordnung (AO).

Exogene Krisenursachen sind im Vergleich zu endogenen häufig früher erkennbar, nicht zuletzt, weil die Datenlage ausgeprägter ist (vgl. Blome, 2007, 43). Prinzipiell sind exogene Krisenursachen nur erkennbar, wenn man sie analysiert. Geeignet dafür ist beispielsweise die Szenario-Technik der Portfolioanalyse¹⁶ oder eine spezifische Marktanalyse (Betrachtung des Bedarfs, der Machbarkeit und der Marktsättigung) (vgl. ebd., 43).

2.3.2 Endogene Krisenursachen

Die endogenen Krisenursachen stehen der Vielfältigkeit von exogenen Ursachen in nichts nach. Sie unterscheiden sich aber darin, dass sie nicht ganz so klar greifbar sind. Als eine der Hauptursachen könnte man die Betriebsblindheit ausmachen (vgl. Blome, 2007, 44). Wesentliches Merkmal ist auch hier die frühzeitige Erkennung von Indikatoren einer Krise und das entschlossene Handeln. Gerade in diesem Bereich ist die Führung einer Organisation gefragt. Klassische Beispiele endogener Krisenursachen, auch für sozialwirtschaftliche Organisationen, sind (in Anlehnung an Blome, 2007, 44f und Krystek, 2006, 57):

- Fehlkalkulationen, Fehlplanungen (Strategiedefizit) und fehlende Kontrolle u.a. im operativen Bereich
- Unzureichende Managementqualität
- Fehlende operative Effizienz
- Verlust kompetenter Mitarbeiter oder hohe Fluktuation, was sich zwangsläufig negativ auf die Organisationskultur, aber auch auf hohe Einarbeitungskosten auswirkt
- Fehlplanung der Personalentwicklung: Überalterung, unzureichende Fort- und Weiterbildungen

Betrachtet man diese Aufzählung, kommt man schnell zu dem Schluss, dass Verfehlungen wesentlicher Managementaufgaben endogene Krisenursachen begünstigen. Der Schluss, dass diese ausschließlich auf Führungsfehler zurückzuführen

¹⁶ Vergleiche hierzu Tietze (2014, 638).

sind, wäre aber zu einfach, denn letztlich könnte jede Ursache in fehlerhaften Führungsentscheidungen gefunden werden (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 51).

2.4 Modelle von Organisation Krisen

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Begriffe der Krise und Organisationkrise eingeführt, deren Eigenschaften skizziert und krisenähnliche Phänomene abgegrenzt. Unter einer Organisationskrise subsumieren sich eine Reihe unterschiedlicher Krisenarten. Da diese meist im direkten oder indirekten Bezug zueinander stehen und aufeinander aufbauen, können einige mithilfe von Phasenmodellen beschrieben werden. Sie erlauben, das komplexe Gebilde einer Krise zu schematisieren, zu strukturieren und je nach Gesichtspunkt zu klassifizieren. Zu diesem Zweck gilt es, die vielfältigen Wirkungsmechanismen darzulegen.

Jossé (2004, 35) schlüsselt in Anlehnung an Müller (1986, 53ff) Unternehmenskrisen anhand ihrer Merkmale und Untertypen sehr anschaulich auf, welche als Modelle begriffen werden können. Siehe Tabelle 1.

Merkmale	Untertypen
Krisenursache	Endogen induzierte Krisen Exogen induzierte Krisen
Bedrohte Unternehmensziele	Strategische Krise Erfolgskrise Liquiditätskrise Insolvenz
Aggregatzustand der Krise	Potentielle Krise Latente Krise Akut/beherrschbare Krise Akut/nicht beherrschbare Krise

Tabelle 1: Klassifizierung von Unternehmenskrisen (eigene Darstellung in Anlehnung nach Müller, 1986, 53ff; zitiert nach Jossé, 2004, 35)

Die Krisenursachen wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt näher erörtert. Zunächst wird auf das Merkmal „Bedrohte Unternehmensziele“ skizziert, welches als Phasenschema die einzelnen Krisenphasen nach der zur Verfügung stehenden Zeit zur Krisenintervention und -bewältigung betrachtet. Im Anschluss wird ein Modell vorgestellt, welches die Frage des Aggregatzustands, den eine Krise annehmen kann, und die Beeinflussbarkeit dieser Prozesse in den Blick nehmen lässt.

2.4.1 Bedrohte Unternehmensziele

Eine in der Literatur gängige Herangehensweise ist der Blick auf Organisationskrisen aus der Perspektive bedrohter Unternehmensziele. Müller beschreibt ein Vier-Phasen-Modell (1986, 25ff; zitiert nach Krystek und Modenhauer, 2007, 35; Krystek, 1987, 26). Kraus und Hghani (2004, 15) und andere fassen die dritte und vierte Phase des Modells nach Müller zusammen, sodass heutzutage vielfach von einem Drei-Phasen-Modell gesprochen wird. Es unterteilt sich in die Phase der „Strategischen Krise“, die Phase der „Ergebniskrise“ und in die Phase der „Liquiditätskrise“.

Der Grad der Existenzbedrohung für die Organisation nimmt bei diesem Modell überproportional zu. Der Verlauf wird meist als linear beschrieben, obwohl er in den allermeisten Fällen nicht linear ist. Eine Krise kann direkt mit einer Liquiditätskrise beginnen. Denkbar wäre der Fall, dass Forderungen gegenüber eines Großkunden (durch dessen Insolvenz) entfallen und somit die Liquidität der eigenen Organisation nachhaltig gefährdet oder eben nicht mehr gegeben ist (vgl. ebd.).

2.4.1.1 Strategische Krise

Eine strategische Krise liegt nach dem Drei-Phasen-Modell dann vor, wenn langfristig strategische Erfolgsfaktoren in ihrer Substanz gefährdet sind. Um eine Organisationskrise bereits in dieser Phase zu lokalisieren, ist ein hohes Maß an Sensibilität benötigt, denn meist werden operativ Erfolge verzeichnet. Der Handlungsdruck wird als entsprechend gering bis überhaupt nicht existent wahrgenommen, und die Ressourcen werden nicht für die strategische Weiterentwicklung aufgebracht. Erkannt werden kann die strategische Krise lediglich an schwachen Signalen. Beispielsweise an der Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition im Markt.

Werden nahende Organisationkrisen in diesem Stadium nicht erkannt und überwunden, können diese zu der sogenannten Ergebniskrise führen. (Vgl. Krystek 1987, 26; Krystek und Moldenhauer, 2007, 35f; Kraus und Haghani, 2004, 15f).

2.4.1.2 Ergebniskrise

Die Ergebniskrise, vielfach auch als Erfolgskrise bezeichnet, zeichnet sich durch die Verfehlung von maßgeblichen Zielen aus. Für privatwirtschaftliche Organisationen sind das meist Gewinn- und Rentabilitätsziele. Bei sozialwirtschaftlichen Organisationen kann es beispielsweise auch der Zweck sein, welcher die Existenzgrundlage der Organisation ist. Aber auch das Verfehlen rein wirtschaftlicher Faktoren kann eine Ergebniskrise für soziale Organisationen sein. Das Maß dabei ist die Konkurrenz und der Marktdurchschnitt.

Effekt der Ergebniskrise ist die Verunsicherung und der Vertrauensverlust bei Stakeholdern. Indikatoren können die plötzliche Forderung der Vorkasse bei Lieferanten sein oder das Verlangen zusätzlicher Sicherheiten und Informationen von Kreditgebern. Der Handlungsdruck auf die Organisation steigt in dieser Phase massiv. Der Handlungsspielraum engt sich indessen gleichermaßen ein. Verpasst die Organisation eine adäquate Intervention, wird die letzte Phase, die Liquiditätskrise, erreicht (vgl. ebd.).

2.4.1.3 Liquiditätskrise

In der Phase der Liquiditätskrise brechen die Ergebnisse dramatisch ein, Liquiditätsprobleme treten auf, und die Organisation ist meist nicht in der Lage, die Krise alleine zu bewältigen. Der Handlungsdruck ist enorm hoch, während der Handlungsspielraum maximal gering ist und die Verantwortung der Krisenbewältigung meist an Dritte (beispielsweise den Insolvenzverwalter) abgegeben wird (siehe Abbildung 1, Seite 23).

Müller benennt als vierte Phase explizit die Insolvenz, da eine Organisation nicht unbedingt aufgrund des Scheitern der Krisenintervention in der Liquiditätskrise abgewickelt, sondern durch Insolvenz gerettet werden kann (1986, 25ff; zitiert nach Krystek und Modenhauer, 2007, 35; Krystek, 1987, 26; vgl. Krystek, 2006, 47).

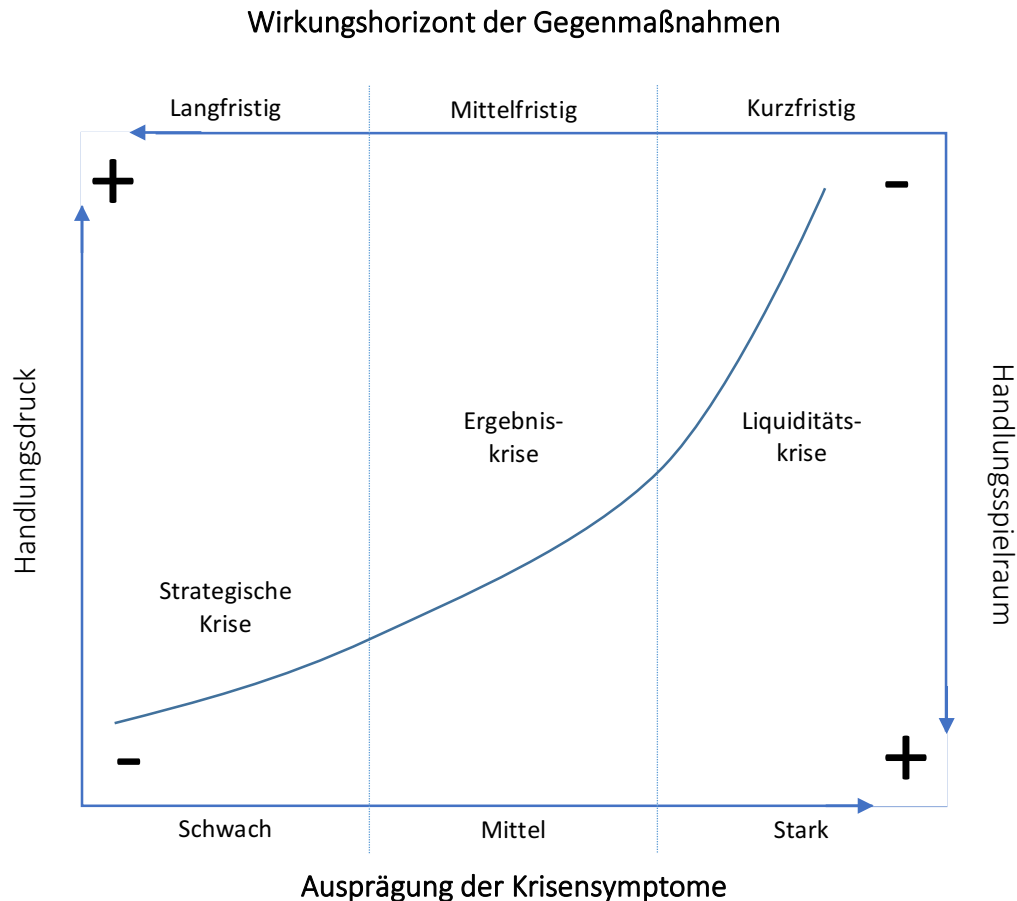


Abbildung 1: Krisenarten und -verlauf (nach Kraus und Haghani, 2004, 16)

2.4.2 Aggregatzustand der Krise

Die folgende Betrachtung der unterschiedlichen Phasen (hier als Aggregatzustände bezeichnet) einer Krise ist eine weitere Variante. Es lassen sich Prozessphänomene verdeutlichen, von denen wertvolle Ansatzpunkte u.a. zur Krisenvermeidung abgeleitet werden können (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 34f).

Wie die Literaturrecherchen Jossés (2004, 36f) zeigen, unterscheiden sich die Modelle deutlich voneinander. Ihnen ist jedoch gemeinsam, dass es meist mindestens eine Phase vor und mindestens die Phase ab dem Zeitpunkt des Ausbruchs der Krise gibt. Dies erfordert, die Phasen einer nicht akuten (auch als „manifest“ bezeichneten) Krise zu betrachten. Denn bevor eine Krise ausbricht, ist diese in den meisten Fällen existent. Diese verdeckten Krisen lassen sich, vorausgesetzt eine Organisation verfügt über die geeigneten Mittel, wahrnehmbar machen, womit im besten Falle eine manifeste Krise

vermieden werden kann. Manifeste Krisen bedürfen wiederum einer umgehenden Krisenbewältigung (vgl. ebd.).

Krystek (1987, 29ff; zitiert nach Krystek und Moldenhauer, 2007, 36ff) entwickelte ein Vier-Phasen-Model, welches sich vorwiegend auf die Merkmale des „Aggregationszustands“ und der „Beeinflussbarkeit“ von Krisenprozessen konzentriert. Er unterteilt den Krisenprozess in folgende Phasen:

1. Phase: Potentielle Unternehmenskrise
2. Phase: Latente Unternehmenskrise
3. Phase: Akute/nicht beherrschbare Unternehmenskrise
4. Phase: Akute/nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Während der Phasen der potentiellen und latenten Unternehmenskrise ist Krystek (2007, 37) zufolge das Potential zur Vermeidung von Krisen groß genug. Andererseits können sich Krisen in diesen Phasen zu akuten Unternehmenskrisen weiterentwickeln, sofern Maßnahmen der Prävention und Intervention nicht greifen.

2.4.2.1 1. Phase: Potentielle Unternehmenskrise

In dieser ersten Phase ist die Krise zwar potentiell vorhanden, aber nicht wahrnehmbar. Typische Krisensymptome können nicht identifiziert werden. Unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich eine Organisation immer in einem gewissen Risikospektrum befindet, handelt es sich um den Normalzustand. Typischerweise ist dies der Zeitpunkt, sich mit präventiven Maßnahmen zu beschäftigen. Der ungestörte Betriebsablauf sollte genügend Ressourcen freisetzen, um ein präventives (Ursachen und Auslöser identifizieren) und reaktives (Intervention und Maßnahmen festhalten) Krisenmanagementsystem in der Organisation zu etablieren (vgl. ebd.).

2.4.2.2 2. Phase: Latente Unternehmenskrise

In dieser Phase sind Krisen latent vorhanden. Sie entwickeln sich mit hoher Wahrscheinlichkeit, sofern sie nicht rechtzeitig mit den ihr zur Verfügung stehenden Instrumentarien identifiziert oder ihre Ursachen beseitigt werden, zu einer umfassenderen Krise. Die Organisation hätte aber weiterhin die Ressourcen, durch geeignete präventive Maßnahmen Krisenpotentiale aufzudecken und auf eine noch sehr

hohe Bandbreite von Interventionsmöglichkeiten (u.a. Revidierung von Fehlentscheidungen oder Auflösen von Handlungszwängen) zurückzugreifen (vgl. ebd., 38).

2.4.2.3 3. Phase: Akut/beherrschbare Unternehmenskrise

In der dritten Phase, der akuten, aber noch beherrschbaren Krise, sind die Auswirkungen deutlich bei allen Beteiligten innerhalb und außerhalb der Organisation wahrnehmbar. Die Intensität verstärkt sich zunehmend. Der Entscheidungsdruck wird massiv und die Zeit knapp. Die Anforderung der Krisenbewältigung liegt offen, aber die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kräfte schwinden. Reserven müssen mobilisiert werden. Trotzdem kann in dieser Phase durch entschiedene Intervention eine nicht beherrschbare Krise umgangen werden (vgl. ebd.).

2.4.2.4 4. Phase: Akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Tritt die vierte Phase ein, hat sich die Krise manifestiert und sich aus Perspektive des Unternehmens zur Katastrophe entwickelt. Überlebensrelevante Ziele können nicht erreicht werden. Die Anforderungen an die Krisenbewältigung übersteigen die verfügbaren Ressourcen. Zeitdruck, stetig zunehmende Intensität und wegfallende Handlungsmöglichkeiten machen eine Steuerung der Organisation nahezu unmöglich (vgl. ebd.).

Krystek und Moldenhauer (2007, 39) betonen, dass dieses Modell als Schema zu sehen ist und nicht alle Phasen, sofern die letzte erreicht wurde, zwingend in der Reihenfolge und überhaupt aufeinander folgen müssen. Krisen können in einer frühen Phase gestoppt oder auf eine vorangegangene Phase reduziert werden, aber auch wieder in ihrer Intensität zunehmen, wenn beispielsweise die Ursachen nicht beseitigt wurden. Auch können Krisen in jeder Phase starten – vor allem, wenn sie massiv durch äußere Einflüsse ausgelöst werden.

Die Abbildung „Phasen des generellen Krisenprozesses nach U. Krystek“ visualisiert sehr anschaulich die vier Phasen, die jeweiligen Anforderungen und Potentiale.

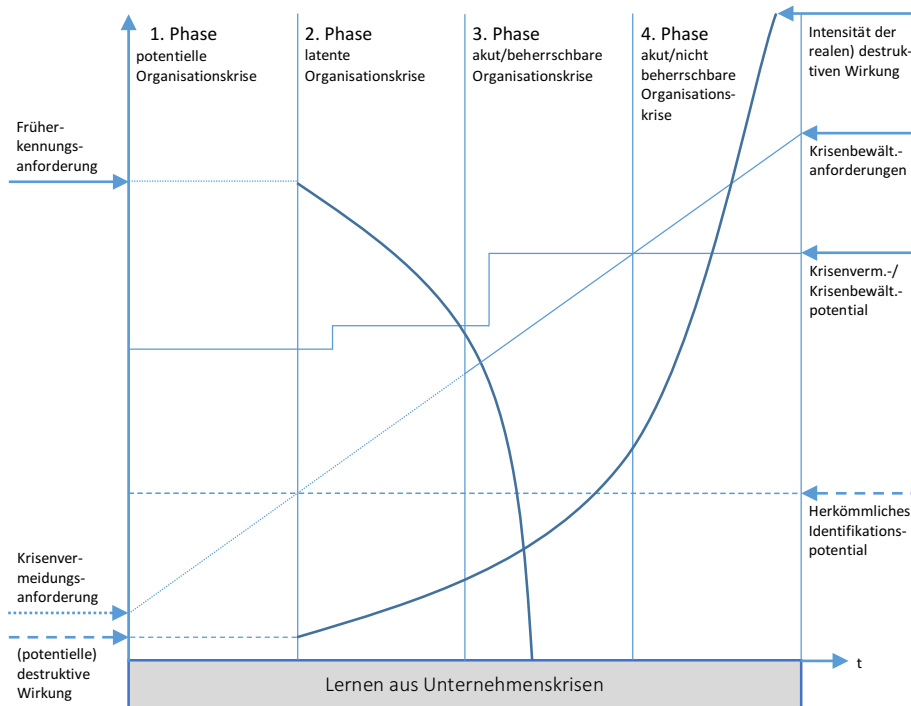


Abbildung 2: Phasen des generellen Krisenprozesses nach U. Krystek (nach Krystek und Moldenhauer, 2007, 37)

2.4.3 Kombinierte Ansätze

Ein weiterer Versuch, die Prozesse, die sich während der Krise ereignen, zu schematisieren, ist ein kombinierter Ansatz. Krystek und Moldenhauer (2007, 39) vereinen die Merkmale der bedrohten Unternehmensziele und der Aggregatzustände der Krise (siehe Tabelle 1) und erstellt folgendes Schaubild:

Strategische Krise				
Erfolgskrise				
Liquiditätskris e				
Insolvenz				
	Potentielle Krise	Latente Krise	Akut/beher- rschbare Krise	Akut/nicht beherrschbar e Krise

Abbildung 3: Kombiniertes Ansatz nach Müller und Krystek (nach Krystek und Moldenhauer, 2007, 39)

Demnach ist die strategische Krise vergleichbar mit der ersten und zweiten Phase nach dem „Vier-Phasen-Modell“ von Krystek und Moldenhauer (2007, 34ff). Die Erfolgskrise ist vergleichbar mit der latenten bzw. der akuten, aber noch beherrschbaren Krise, während die Liquiditätskrise nach Müller (zitiert nach ebd., 39) auch eine akute, aber beherrschbare Krise darstellt. Lediglich die unbeherrschbare Krise kommt der Phase einer Insolvenz gleich.

2.4.4 Merkmale von Organisation Krisen

Die Ursachen der Organisationkrise sind komplex. Das erste Merkmal von Organisationskrisen ist ihre „Multilokalität“. Krisen gehen ferner aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren hervor. Eine Krise ist dementsprechend „multikausal“. Das dritte Merkmal einer Krise ist die „Mehrstufigkeit“: Eine Krisenursache stellt sich als eine Ursachen-Wirkungs-Konstellation mehrerer Stufen dar. Jedem Ereignis gehen weitere Krisen verursachende Ereignisse vorweg. Das vierte Merkmal ist die „Multitemporalität“. Sie beschreibt die Eigenschaft, dass die Entwicklung der Organisationskrise in seinen Phasen unterschiedlicher Geschwindigkeit ist (vgl. Krystek und Modenhauer, 2007, 50f).

3 Krisenmanagement

In der Literatur existiert kein allgemeingültiger und einheitlicher Begriff für die Bewältigung von Organisationskrisen. Besonders deutlich wird das an der Verwendung des Begriffs „Krisenmanagement“. Während Autoren wie Müller (1986, 6) und Weber (1980, 22; beide zitiert nach Krystek und Moldenhauer, 2007, 137) den Begriff ausschließlich auf Aspekte der Krisenbewältigung beziehen, schließen andere Autoren wie Krystek (1987, 90) die Prozesse der Krisenprävention und -früherkennung ausdrücklich mit ein (vgl. Krystek und Modlenhauer, 2007, 137).

Das Krisenmanagement kann auf der Prozess-, Institutions- und Systemebene dargestellt werden (vgl. Krystek, 2015; Krystek und Moldenhauer, 2007, 138).

3.1 Prozessebene

Das Krisenmanagement lässt sich auf Prozessebene analog vielen anderen Managementprozessen als ein zyklisches Gebilde darstellen (siehe Abbildung 4). Am Anfang steht das Identifizieren einer Krise. Damit ist der Zeitpunkt des erstmaligen Erkennens einer Krise gemeint. Krisensituationen sollten möglichst schnell wahrgenommen werden, denn je länger eine Krise andauert, desto intensiver kann sie werden. Dann engt sich der Handlungsraum deutlich ein, während der Handlungsdruck steigt (siehe dazu auch Abbildung 5). Die zweite Phase ist das Planen. Sie umfasst die Entwicklung von neuen Zielen und Maßnahmen zur Krisenvermeidung und –bewältigung. Ihr Ergebnis ist das sogenannte Krisenprogramm (vgl. Krystek, 2015). Dem Planen folgt die Umsetzung – das Steuern. Damit ist die Umsetzung der im Krisenprogramm festgehaltenen Ziele und Maßnahmen gemeint.

Was nie fehlen darf in Managementzyklen, ist die Kontrolle. Sie dient der Prüfung gesetzter Ziele, der Umsetzung und des Ergebnisses (vgl. ebd.).

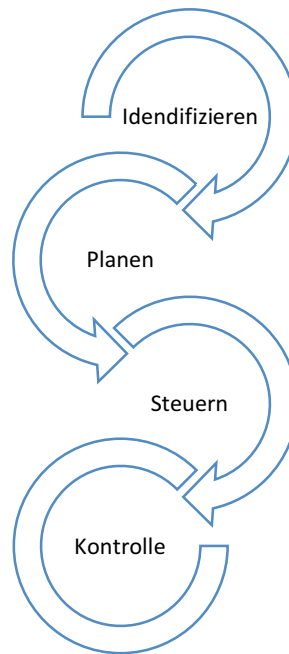


Abbildung 4: Krisenmanagement auf Prozessebene. Eigene Darstellung in Anlehnung an Krystek (2015).

3.2 Institutionsebene

Das Krisenmanagement auf der Institutionsebene betrifft alle Personen, die verantwortlich für die Durchführung von Arbeitsprozessen sind. Insbesondere die Leitung der Organisation, die Aufsichtsgremien, Berater und ggf. Insolvenzverwalter. Während zur Krisenvermeidung v.a. Leitung und Aufsichtsratsgremien gefragt sind, werden zur Krisenbewältigung meist externe Berater oder Insolvenzverwalter hinzugezogen (vgl. Krystek, 2015).

3.3 Systemebene

Die Systemebene meint die unterschiedlichen Elemente des Krisenmanagements, die in den verschiedenen Phasen (Aggregatzuständen) der Organisationskrisen wirksam werden (siehe 2.4.2 Aggregatzustand der Krise, Seite 23) (vgl. Krystek, 2015). Zu unterscheiden ist das „aktive Krisenmanagement“, das im Sinne der Vorbeugung latenten Krisenprozessen begegnet, vom „reaktiven Krisenmanagement“, das im Falle einer manifesten Krise notwendig wird.

Das aktive Krisenmanagement, welches alle Prozesse der Krisenvermeidung umfasst, beinhaltet zwei Aspekte. Zum einen geht es um ein „antizipatives Krisenmanagement“, das akut-potentielle Krisen aufspürt, zum anderen um ein „präventives Krisenmanagement“, welches die Aufgabe zukommt, geeignete Maßnahmen zur Vermeidung von Krisenprozessen zu entwickeln. Das reaktive Krisenmanagement ist teils „repulsives Krisenmanagement“, das bewährte Maßnahmen zur Eindämmung einer ausgebrochenen Krise ergreift, teils „liquides Krisenmanagement“, das sich im Falle einer unbeherrschbar gewordenen und fürs Unternehmen existenziell bedrohlichen Situation den gegebenen Bedingungen immer wieder neu anpasst (vgl. Krystek, 2015; Krystek und Moldenhauer, 2007, 138).

Die folgende Abbildung 5 (in Anlehnung an Krystek und Modenhauer, 2007, 138) veranschaulicht die Phasen der Organisationskrise (Siehe 2.4.2 Aggregatzustand der Krise Seite 23). Die zu- und abnehmenden Balken zeigen Bedrohungsgrad und Handlungsspielraum an. Der Grad der Bedrohung der Organisation nimmt zu, je weiter die Phase des Krisenmanagements fortgeschritten ist. Der Handlungsspielraum nimmt analog ab (vgl. ebd.).

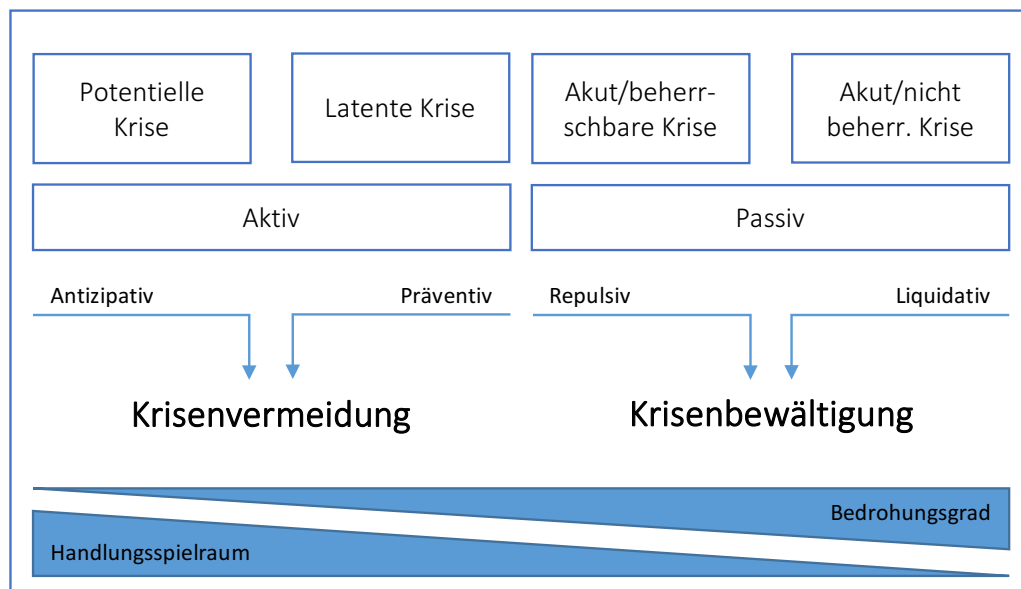


Abbildung 5: Krisenmanagement und Krisenphasen (nach Krystek und Modenhauer, 2007, 138)

4 Krisenvermeidung

„Krisen bewältigt man am besten, indem man ihnen zuvorkommt“ (zitiert nach Krystek, 2006, 223), empfiehlt der amerikanische Nationalökonom Walt Whitman Rostow.¹⁷ Das aktive Krisenmanagement hat die Aufgabe, mögliche Krisen zu lokalisieren und frühzeitig geeignete Maßnahmen zu ihrer Vermeidung zu entwickeln. Ziel einer jeden Organisation muss es daher sein, geeignete Präventivmaßnahmen und Strategien im komplexen Organisationsablauf zu etablieren. Die folgenden Abschnitte legen dar, warum es allzu oft an der Krisenprävention und -früherkennung mangelt. Sie gehen der Frage nach, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit Krisen vermieden werden können. Das Hauptaugenmerk gilt dabei den Besonderheiten der Krisenprävention bei sozialwirtschaftlichen Organisationen. Dabei geht es nicht in erster Linie um strategische und operative Managementmodelle, sondern um ein Konzept, welches sich insbesondere für Organisationen der Sozialwirtschaft eignet.

4.1 Antizipatives Krisenmanagement

Das antizipative Krisenmanagement beschäftigt sich unter Betrachtung der Systemebene (vgl. 3.3 Systemebene, Seite 29) damit, Organisationen auf mögliche Krisen vorzubereiten. Im Folgenden werden zunächst die Hürden vorgestellt, die es zu überwinden gilt. Anschließend werden beispielhaft einige Besonderheiten von Krisen sozialwirtschaftlicher Organisationen erläutert. Abschließend werden einige Voraussetzungen und Methoden vorgestellt, welche sich für die antizipative Krisenintervention eignen.

4.1.1 Bereitschaft für Krisen

Die wohl schwierigste Aufgabe des antizipativen Krisenmanagements besteht darin, in einer vom Erfolg verwöhnten Zeit den Blick auf potentielle Krisen zu lenken. Aus einem Zustand heraus, der als „normal“ bis überaus erfolgreich empfunden wird, wirkt die Konzentration auf Krisensymptome häufig überaus befremdlich. Besonders bei

¹⁷ 1916 - 2003

erfolgreichen und aufstrebenden Organisationen ist oftmals eine „Unverwundbarkeitskultur und -philosophie“ (zitiert nach Krystek, Moldenhauer, 2007, 80) zu konstatieren, die jegliche präventive Maßnahme als unnötig oder störend empfindet. Organisationen hingegen, welche bereits krisenerfahren sind oder sich zumindest mit überlebenskritischen Prozessen auseinandersetzen mussten, wissen häufig um den Schatz des Lernens aus Krisen. Idealerweise werden Krisenprozesse operativ antizipiert (vgl. ebd., 79f).

Ein weiterer Faktor, der die Prävention von Krisen behindert, sind Verdrängungsmechanismen. Krisen stellen Ausnahmesituationen dar, die verantwortliche Personen mit Ängsten und Stress konfrontieren, aber auch mit Konflikten und Misserfolgserlebnissen. Andererseits können sie Erfolgserlebnisse und Motivationsschübe zeitigen (vgl. Trauboth, 2002, 281f, zitiert nach Krystek, Moldenhauer, 2007, 59). Häufig aber wird die Motivation zur Prävention als sehr gering empfunden (vgl. Blome, 2007, 59). Eine Grundvoraussetzung antizipativen Krisenmanagements ist die Bereitschaft der Organisationsmitglieder und insbesondere der oberen Führungsriege, sich mit Symptomen und Phänomenen zu beschäftigen, welche die solide und erfolgreiche Phase gefährden könnten. Eine weitere Grundvoraussetzung ist eine veränderungsfähige Organisationkultur. Dabei ist der „Wille zur Zukunftsbewältigung“ (Krystek und Modenhauer, 2007, 81) und das Annehmen unvorhergesehener Schwierigkeiten unbedingt notwendig. Mitarbeiter, hauptsächlich aber Führungskräfte müssen nicht nur antizipative Fähigkeiten entwickeln, sondern auch in der Lage sein, alternative Entwicklungspfade der Organisation zu schaffen. Vermieden werden sollten hingegen Spekulationen, die das Problem selbsterfüllender Prophezeiungen schaffen. „Krisen kann man auch herbeireden“ (Roselieb, 2012).

4.1.2 Organisationskrisen gedanklich vorwegnehmen

Jeder Wirtschaftssektor ist individuell und birgt ganz unterschiedliche Risiken, die Organisationskrisen auslösen können. Der industrielle Sektor ist maßgeblich auf Rohstoffe angewiesen. Bei Knappheit von Rohstoffen, oft verbunden mit einem erheblichen Preisanstieg, kann schnell zu eine ausgeprägte Organisationkrise entstehen. Der gewerbliche Sektor dagegen ist nicht direkt auf Rohstoffe angewiesen. Im gewerblichen Sektor sind es oft ausgefallene Forderungen gegenüber Kunden, welche zu

einer Organisationskrise führen können. Der Dienstleistungssektor dagegen lebt unter anderem im hohen Maße von seiner Reputation. Gibt es Umstände, welche einen Reputationsverlust verursachen, können diese eine nachhaltige Krise der Organisation auslösen.

Eine solche Unterscheidung diversifiziert sich über die Branchen, die regionale Zugehörigkeit der Organisation, über die Organisation selber bis hin zu Teilen der Organisation. Je tiefer sich der Blick in die Organisation richtet, desto individueller sind die Situationen, in denen Krisen entstehen können.

Im Folgenden werden exemplarisch einige Besonderheiten der Branche der gemeinnützigen Sozialwirtschaft erläutert, welche krisenbegünstigend auf ihre Organisationen einwirken.

4.1.2.1 Ziele, Mission und Leitbild

Privatwirtschaftliche Organisationen sind (in der Regel) auf die Maximierung von Umsatz, Gewinn und Effizienz ausgerichtet. Erst in darunterliegenden Zielhierarchien werden weitere Organisationsziele benannt. Gemeinnützige sozialwirtschaftliche Organisationen wollen dagegen als oberstes Ziel ihre selbstgewählte Mission und die davon abgeleiteten Ziele erreichen. Ihre Mission bildet den bestimmenden Zweck. Ihr Selbstverständnis gründet in sozialen, ökologischen, ethischen und/oder religiösen Motiven, die sich im Leitbild der Organisation artikulieren (vgl. Helmig, 2015 a). Auch wenn wirtschaftliche Faktoren nicht die oberste Priorität in einer gemeinnützigen sozialwirtschaftlichen Organisation haben, darf dieser Faktor auf keinen Fall vergessen werden. Auch in diesen Organisationen müssen professionelle Managementmodelle existieren, und sie sind angehalten, effizient zu agieren. Der Gemeinnutz allein bezahlt keine Gehälter. Wird das im strategischen und operativen Betrieb nicht bedacht, ist die Gefahr sehr groß, dass die Organisation bald in eine tiefe (Liquiditäts-)Krise stürzt.

4.1.2.2 Ehrenamt

In vielen gemeinnützigen Organisationen sind ehrenamtliche Mitarbeiter tätig. Insbesondere Sportvereine oder kirchliche Organisationen sind ohne die Unterstützung der Ehrenamtlichen undenkbar. Das Ehrenamt hat den Vorteil, dass der Organisation eine

kostenfreie¹⁸ Arbeitskraft zur Verfügung steht. Ehrenamtliche stellen für eine Organisation aber vielfältige Risiken dar. Viele rechtliche Voraussetzungen sind zu beachten. Die Organisation unterliegt einer Reihe von Verpflichtungen. Damit möchte der Gesetzgeber vermeiden, dass die Ausübung des Ehrenamts missbraucht wird.

Außerdem haben ehrenamtliche Mitarbeiter eine ganz andere Anspruchshaltung an die Organisation. Die primären Interessen eines hauptamtlichen Mitarbeiters¹⁹ sind relativ klar zu umschreiben: Arbeitskraft gegen Entlohnung. Die Interessen Ehrenamtlicher sind dagegen wesentlich heterogener. Neben dem Bedürfnis sozialen Engagements stellt die Tätigkeit für Ehrenämter beispielsweise eine tagesstrukturierende Beschäftigung dar, das soziale Umfeld kann sich aus dem Ehrenamt generieren, das Ehrenamt stellt eine Art Freizeitbeschäftigung dar, etc.

Hauptsächlich in kleinen Organisationen der Sozialwirtschaft haben Ehrenämter teils wichtige Positionen wie die Geschäftsführung oder den Vorstandsvorsitz inne. Das kann in vielen Fällen gut funktionieren. Die Gefahr aber, dass nicht genügend Zeit und Kapazitäten für die adäquate Ausübung der Tätigkeit zur Verfügung steht oder schlichtweg die Kompetenz nicht vorhanden ist, muss unbedingt bedacht werden.

4.1.2.3 Spenden

Gemeinnützige Organisationen sind teilweise im hohen Maße auf Spendengelder angewiesen. Gerade Organisationen, die auf Spendengelder angewiesen sind, müssen sich darüber im Klaren sein, dass die Zahlungen plötzlich möglicherweise auch ohne vorherige Ankündigung ausfallen können. Ein Grund dafür könnte beispielsweise eine Reputationskrise der Organisation oder der Branche sein. Ein anderer Grund kann beispielsweise die Überlagerung neuer und aktueller sozialer Nöte sein. Zum Beispiel die aktuelle Flüchtlingskrise. Die öffentliche Aufmerksamkeit, welche oftmals direkt mit der Spendengunst verbunden ist, wendet sich dem neuen Thema zu. Insbesondere kleinere regionale Organisationen, die nicht durch raffinierte Akquise weiterhin auf ihre Arbeit

¹⁸ Oft werden geringe Aufwandsentschädigungen bezahlt. Der Einsatz Ehrenamtlicher verursacht ferner unterschiedliche Kosten, etwa durch die Koordinierung und Verwaltung.

¹⁹ Mitarbeiter einer Organisation, die als angestellt gelten und ein „adäquates Gehalt“ (Helmig, 2015 b) erhalten.

aufmerksam machen können, verzeichnen durch diesen Effekt oftmals fehlende Einnahmen.

Dem möglichen Reputationsverlust gerade in Verbindung mit den Spendengeldern – beispielsweise durch Veruntreuung – kann eine Organisation proaktiv entgegenwirken, indem sie die Einnahmen und Verwendung von Spendengeldern transparent und nachvollziehbar offenlegt. Nur so kann man den heterogenen Ansprüchen der Spender und der Öffentlichkeit gerecht werden. Der Spendenempfänger steht immer in der Bringschuld und muss sich im Klaren sein, dass er aufgrund dieser Tatsache hohen Erwartungen gerecht werden muss (vgl. Hunziker, 2010, 66).

4.1.2.4 Erwartungshaltung der Öffentlichkeit

Eine sozialwirtschaftliche Organisation steht im Fokus der Öffentlichkeit. Nicht zuletzt, da der Großteil der Hilfe über Steuermittel oder Spendengelder finanziert wird. Die Erwartung ist daher, dass diese Organisationen sparsam sind und ihre Ausgaben auf das Notwendigste reduzieren.

4.1.2.4.1 Weitere Besonderheiten der Sozialwirtschaft

Sozialwirtschaftliches Dreieck: Dreiecksbeziehung von Dienstleistungs- oder Hilfeempfänger, Kostenträger und Leistungsträger. Dem Hilfeempfänger wird vom Gesetzgeber bei Vorliegen konkreter Eigenschaften ein Bedarf zugesprochen. Der Kostenträger des Bedarfs ist nicht, wie es bei privatwirtschaftlichen Dienstleistungen der Fall ist, der Hilfeempfänger, sondern der vom Gesetzgeber bestimmte Sozialhilfeträger (u.a. Träger der Sozialhilfe). Dieser ist auch nicht Leistungserbringer, sondern beauftragt einen Dritten, den Hilfebedarf am Hilfeempfänger unter Einhaltung der vertraglich vereinbarten Leistungen zu erbringen (vgl. Pattar, 2012, 85ff).

Koproduktion: Insbesondere soziale Organisationen, deren Arbeitsinhalt die Arbeit mit Menschen ist, sind sehr schnell mit dem Phänomen der „Koproduktion mit dem Klienten“ konfrontiert. Es ist in vielen Fällen unmöglich, die Arbeit fortzusetzen, wenn vom Hilfeempfänger keine Kooperation und aktive Mitarbeit gewährleistet wird.

Ungelerntes Management: Sozialwirtschaftliche Organisationen entstehen auch heute noch oftmals aus der Initiative einer oder mehrerer Personen, welche in ihrem

täglichen Arbeitsumfeld einen Bedarf sehen. Ihnen obliegt meist automatisch ein für sie völlig neuer Aufgabenbereich im Management der neu entstandenen Organisation, ohne auf Erfahrungen oder ausreichende Kompetenzen zurückgreifen zu können.

Verlust der Gemeinnützigkeit: Die Gemeinnützigkeit und die verbundenen steuerlichen Erleichterungen nehmen viele Organisationen der Sozialwirtschaft gerne in Anspruch. Dafür müssen aber zusätzliche gesetzliche Bestimmungen sorgfältig beachtet werden, sonst findet sich die Organisation recht schnell in einem potentiell krisenauslösenden Konflikt mit dem zuständigen Finanzamt (vgl. Latuske, 2007).

Abwehr formaler Autorität und Strukturen: Die „mit einer Führungskraft verbundene Autorität wird meist dysfunktional unterwandert“ (Latuske, 2007). Managemententscheidungen sind oftmals verbunden mit einem hohen Maß an Begründungsbedarf und starker Einbeziehung aller Mitarbeiter. Auch formalen Strukturen wird eine hohe Skepsis entgegengebracht; sie werden oft informell unterwandert (vgl. ebd.).

Fehler messbarer Größen: Die Wirkung sozialer Arbeit lässt sich wesentlich schwieriger nachweisen als beispielsweise im produzierenden Gewerbe. Während ein Schreinermeister am Ende des Tages oder Jahres die produzierten Schränke klar quantifizieren kann, ist das in Bereichen der Sozialwirtschaft kaum möglich (vgl. ebd.).

Diese Ausführungen ließen sich noch deutlich erweitern. Klar wird, dass die Sozialwirtschaft, wie es auch in anderen Branchen in teils abgeschwächter Form der Fall ist, ganz typische und individuelle Umstände zu beachten hat. Je deutlicher man sich im Management einer Organisation dessen bewusst ist und entsprechend bei Bedarf entgegenwirken kann, desto höher ist die Chance, dass diese Faktoren nicht Ursachen von Krisen sind.

4.1.3 Instrumente des antizipativen Krisenmanagements

Eine bewährte Form des antizipativen Krisenmanagements ist das sogenannte Krisenaudit. In diesem Zusammentreffen ausgewählter Organisationsmitglieder werden zunächst in einem Brainstorming mögliche Krisenursachen erfasst, bewertet und festgehalten. Anschließend werden von dem Gremium mögliche Krisentypen lokalisiert

und ggf. alte Krisenfälle erörtert. Ein wichtiges Merkmal ist die Betrachtung der Konkurrenz, also Organisationen der gleichen Branche.

Sind möglichst viele Informationen erfasst, werden diese geclustert und mögliche Krisen anhand von Eintrittswahrscheinlichkeiten bewertet. Für die folgeschwersten werden detaillierte Ablaufpläne nach dem „Wann-macht-wer-was-warum-Schema“ erstellt.

Je nach Krisenform werden spezifische Vorbereitungen getroffen. Das können vorformulierte Mustertexte für Stakeholder, vorrangig aber für die Presse, die Mitarbeiter, wichtige Kunden und Behörden sein. Es werden sogenannte Dark-Sites für die Webpräsenz vorbereitet und alle wichtigen Kontaktdaten gesammelt. Anschließend werden spezifische Checklisten erstellt, sodass im Krisenfall alles wie vorbereitet bedacht wird. All diese Informationen und Vorbereitungen werden im sogenannten Krisenhandbuch gesammelt und entweder digital oder analog unter Verschluss genommen (vgl. Roselieb, 2012).

4.2 Präventive Krisenmanagement

Während das antizipative Krisenmanagement die Aufgabe hat, sich mit dem Thema Organisationkrise grundsätzlich auseinanderzusetzen, hat das präventive Krisenmanagement eine deutlich aktivere Rolle im strategischen, aber auch im operativen Management. Die Funktion der Prävention im Kontext von Organisationskrisen ist die rechtzeitige Erkennung von latenten Organisationkrisen und infolgedessen die Initiierung geeigneter Maßnahmen, um die drohende Organisationskrise zu verhindern (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 138).

In den folgenden Abschnitten wird das umfassende Krisenfrühwarnsystem des Risiko- und Chancenmanagements (RCM) benannt und seine Funktion und seine Prozesse im Zusammenhang mit Organisationskrisen umschrieben. Da es sich bei dem Risiko- und Chancenmanagement um eine Ansammlung typischer Managementmethoden handelt, welche sich ohnehin im strategischen und operativen Geschäftsbetrieb einer Organisation wiederfinden sollte, werden sie nicht näher erläutert.

Ein Konzept aber, welches typischerweise in großen international tätigen Organisationen zum Einsatz kommt, eignet sich im besonderen Maße als Teil des Risikomanagements für Organisationen der Sozialwirtschaft. Da es als besondere Präventionsstrategie für Krisen sozialwirtschaftlicher Organisationen angesehen werden muss, wird es im Folgenden näher beschrieben.

4.2.1 Risiko- und Chancenmanagement (RCM)

Das Risiko- und Chancenmanagement ist unstrittig die wichtigste Krisenfrühwarnmethode. Bereits im Abschnitt 2.2.2 Risiko (Seite 14) wurde dargelegt, dass allen Organisationsprozessen Risiken aber auch Chancen innewohnen. Aufgabe des Risiko- und Chancenmanagements ist es, selbige zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern und zu kontrollieren. Auf dieser Grundlage können Entscheidungen getroffen und Maßnahmen initiiert werden (vgl. Fiege, 2015).

Das Risikomanagement beinhaltet nach Lück (2003, 80; zitiert nach Blome, 2007, 60f) folgende Managementbereiche. Sie dürfen nicht als getrennt wahrgenommen werden, da sie aufeinander aufbauen, ineinandergreifen und in vielfältigen Abhängigkeiten miteinander stehen. Sie müssen als komplexes System verstanden werden.

1. Strategisches Controlling: Es hat die Aufgabe, die Organisation in ihren unterschiedlichen Umweltsystemen zu betrachten.
2. Operatives Controlling: Hier werden alle Kennzahlen ermittelt, Arbeitsabläufe betrachtet, etc.
3. Interne Kontrollen und interne Revisionen – die objektiven Prüfungs- und Beratungsaktivitäten innerhalb der Organisation.
4. Frühwarnsysteme: Beispielsweise die Auswertung anhand des Pressespiegels, wie die eigene Organisation zu den Mitbewerbern steht oder im Branchenvergleich abschneidet. Aber auch Konzepte wie etwa das der Corporate Compliance.

Die Prozesse des Risiko- und Chancenmanagements lassen sich in vier typische Phasen unterteilen: 1. Risikoidentifikation, 2. Risikobewertung, 3. Risikostreuung und 4. Risikokontrolle. Diese müssen jeweils im Kontext der organisationspezifischen Risikopolitik betrachtet werden, die Grundsätze im Umgang mit Risiken und Chancen

innerhalb der Organisation erarbeitet und den Rahmen festlegt, in welchem Verhältnis sie stehen sollen (vgl. Fiege, 2015).

Die Risikoidentifikation umfasst alle Maßnahmen, die aktuelle und zukünftige latente und potentielle Risiken feststellt. Die dabei einsetzbaren Instrumente sind denkbar vielfältig. Allgemein anzuführen sind Unternehmens- oder Umfeldanalysen.²⁰ Es können aber auch Auswertungen und Interpretationen aus dem operativen Controlling (z.B. Kennzahlen und Hochrechnungen) herangezogen oder Indikatoren, beispielsweise „Weak Signals“, betrachtet werden (vgl. ebd.).²¹

Die Risikobewertung ermittelt die Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Schadenshöhe. Sind keine quantitativen Ermittlungen möglich (über die Auswertung einer gesicherten Datenbasis), müssen qualitative Einschätzungen erfolgend (vgl. ebd.).

Im Prozess der Risikosteuerung werden Möglichkeiten entwickelt, wie auf das lokalisierte Risikospektrum in Übereinstimmung der organisationspezifischen Risikopolitik reagiert werden kann. Die spezifischen Maßnahmen sollen die Organisationskrise aktiv verhindern, indem das Verhältnis unter Rücksichtnahme auf die Organisationsstrategie zwischen Chance und Risiko angepasst wird (vgl. ebd.).

Die Risikokontrolle prüft, ob die tatsächliche Risikosituation mit der geplanten übereinstimmt. Als Maßnahme eignet sich ein Berichtswesen, welche die derzeitige und zukünftige Risikosituation aufzeigt (vgl. ebd.).

Zuletzt sei zu diesem Thema anzufügen, dass das beste Chancen- und Risikomanagementsystem versagt, wenn keine adäquate Risikokommunikation innerhalb der Organisation existiert. Werden potentielle Gefahren nicht weitergeleitet und zentral gebündelt, werden die Prozesse, die dem Risiko- und Chancenmanagement innewohnen, nicht in Gang gesetzt (vgl. ebd.).

²⁰ Eine Unternehmensanalyse ermittelt und beurteilt betriebswirtschaftlich relevante Informationen über eine Organisation (vgl. Kraut, 2001, 13). Die Umfeldanalyse konzentriert sich im Gegensatz dazu auf das Unternehmensumfeld. Es sollen Umweltzustände aufgedeckt und bewertet werden, die als Grundlage geeigneter Maßnahmen dienen können (vgl. Hofmann, 2008, 7).

²¹ Den Weak Signals (schwache Signale) liegt die Annahme zugrunde, dass sich Krisen, nicht zuletzt wegen der Komplexität von Organisationen, durch sogenannte schwache Signale ankündigen und antizipieren lassen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2015).

4.2.2 Corporate Compliance

Das Konzept der „Corporate Compliance“ kann als Teil des Risiko- und Chancenmanagements verstanden werden. Dass es an einer besonders sensiblen Stelle für Organisationen der Sozialwirtschaft ansetzt und daher in diesem Kontext prädestiniert erscheint, wird im Folgenden deutlich werden. Zunächst aber eine kurze Einführung in das Konzept der Corporate Compliance.

4.2.2.1 Was verbirgt sich hinter Corporate Compliance?

Das Konzept der Corporate Compliance wurde ursprünglich im Umfeld großer privatwirtschaftlicher Organisationen, wie beispielsweise Siemens, entwickelt. Da diese Organisationen fast in jedem Land der Welt vertreten sind und sich in unterschiedlichen Branchen bewegen, gehören sie sehr vielen Rechtssystemen an. Sie müssen daher die verschiedensten Bestimmungen, etwa zu Themen wie Korruption, unlauterer Wettbewerb, rechtswidriges Verhalten etc., kennen, ein rechtskonformes Verhalten sicherstellen und negative Folgen aus Rechtsverletzungen abwehren. Genau zu diesem Zweck wurde das Konzept der Corporate Compliance entwickelt. Die herkömmlichen Themen der Corporate Compliance sind aber für soziale Organisationen nur wenig von Bedeutung (vgl. Koch und Holt, 2012, 3).

Warum also eignet sich dieses Konzept für das Risiko- und Chancenmanagement in der Sozialwirtschaft? Der Begriff Compliance entstammt dem Gesundheitswesen. Er bezeichnet „die Konformität zu allgemein anerkannten Behandlungsverfahren“ (ebd., 5). Übertragen ins Management, subsumieren sich unter dem Konzept Maßnahmen für „die Beachtung aller rechtlichen Verpflichtungen aus Gesetzen, Verträgen und Selbstverpflichtungen“ durch eine Organisation, „mit dem Ziel der Schadensvermeidung oder -minderung“ (ebd.).

Organisationen der Sozialwirtschaft sind selbstverständlich ebenso wie privatwirtschaftliche angehalten, sich an geltende Rechtsvorschriften zu halten. Schätzungsweise sind es rund 20 000 gesetzliche Regelungen, welche eine Organisation beachten muss. Relevant davon sind rund fünf bis zehn Prozent (vgl. ebd., 6). Diese gilt es zu identifizieren. Dieser Prozess bereitet vielen Organisationen Schwierigkeiten. Nicht

umsonst werden immer wieder Skandale publik, die bei waltender Sorgfalt hätten vermieden werden können.

Neben allgemeinen gesetzlichen Bestimmungen und Richtlinien, beispielsweise dem Arbeitsrecht, unterliegen die meisten Organisationen der Sozialwirtschaft zusätzlichen Anforderungen. Gemeinnützige Organisationen etwa müssen das teils unüberschaubare Steuer- und Gemeinnützigkeitsrecht beachten. Mit den Trägern der Sozialhilfe werden die unterschiedlichsten Entgeltsysteme verhandelt. Die sozialrechtlichen Leistungsansprüche sind mannigfaltig. Das Zuwendungsrecht und die Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen sind teilweise hochkomplex. Als meist kleine oder mittlere Unternehmen²², haben Organisationen der Sozialwirtschaft eine Fülle recht unterschiedlicher Bestimmungen zu beachten. Die Gefahr, dass eine Organisation in Folge der Missachtung von Bestimmungen und gesetzlichen Regelungen scheitert, wird unter Experten als sehr hoch eingeschätzt (vgl. ebd., 4, 11).

Die Einhaltung der vertraglichen und rechtlichen Bestimmungen ist aber nur die eine Seite. Die Tatsache, dass die Existenzgrundlage sozialwirtschaftlicher Organisationen die Erfüllung spezifischer sozialer, kultureller oder gesellschaftlicher Zwecke ist, erzeugt umgekehrt hohe Erwartungen, die die Öffentlichkeit an sie richtet. Und letztlich sind die Organisationen abhängig von den Mitteln der öffentlichen Hand und/oder von Spendengeldern (vgl. Helmig, 2015; ebd., 11).

Organisationen der Sozialwirtschaft sind „im besonderen Maße dem Allgemeinwohl verpflichtet“ (Koch und Holt, 2012, 9). Mühsam erworbene Reputation kann für Organisationen durch jede Art von Fahrlässigkeit schnell wieder zerstört werden. Den Vertrauensvorschuss, den die Öffentlichkeit sozialen Organisationen gegenüber bringt – sie gibt aktiv Spenden- und/oder passiv Steuergeld an die Einrichtungen, damit diese den sozialen Zweck (stellvertretend) erfüllen. Wird aber deutlich, dass der Geldfluss nicht nachvollziehbar ist, ist die Bestürzung umso größer (vgl. ebd.).

²²Unter kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) versteht man solche, die sich auf Grundlage ihres Umsatzes oder der Anzahl ihrer Mitarbeiter im Rahmen von mehr als einer bis 50 Mio. Euro Umsatz oder von mehr als zehn bis 499 Mitarbeitern bewegen (vgl. Klodt, 2015).

4.2.3 Keine Organisation ist unfehlbar

Auch wenn es eine unbequeme Wahrheit ist, muss man anerkennen, dass eine vollständige Compliance (Regelkonformität) unmöglich ist. Es ist nicht möglich, alle relevanten Regelungen zu kennen. Selbst das Identifizieren aller relevanten Gesetze und Bestimmungen stellt für eine Organisation eine Mammutaufgabe dar, welche als nicht verhältnismäßig einzustufen ist. Eine Organisation ist an das europäische, Bundes-, Landes und an das kommunale Recht gebunden. Sie muss Gesetze, Verordnungen, Richtlinien usw. einhalten. Täglich werden neue Urteile gefällt oder Verwaltungsanweisungen bekannt gegeben. Kommentare und Fachbücher werden veröffentlicht, die herrschende Meinung passt sich an. Eine Organisation muss Standards erfüllen oder Selbstverpflichtungen nachkommen. Eine Schar von Mitarbeitern müsste beschäftigt werden, um nur Ansatzweise dem nachzukommen, was als notwendig erachtet wird (vgl. Koch und Holt, 2012, 6). Hinzu kommt die Schwierigkeit des Interpretierens der Gesetze, Verordnungen etc. Deren Bedeutung ist oft schwer verständlich, die Abhängigkeiten sind komplex. Teils stellen sich Regelungen im Nachhinein als verfassungswidrig heraus. Darüber hinaus schränken widersprüchliche Regelungen konkurrierender Gesetzgeber die Handlungsfähigkeit der Organisation ein (ebd., 7).

Selbst wenn der Fall konstruiert wäre, dass alle Regelungen erfasst und verstanden sind, trifft man unweigerlich auf die nächste Ebene, welche eine Organisation charakterisiert. Die Mitarbeiter. Mitarbeiter sind fehlbar. Selbst wenn man sie umfassend schulte und das Geschulte regelmäßig wiederholte, passieren Fehler. Teils aus Nachlässigkeit oder in Ausnahmesituationen. Oder aus Ehrgeiz (vgl. ebd., 7).

4.2.4 Corporate Compliance als Risikomanagement

Die Frage stellt sich, warum ein derartiges Konzept in einer Organisation installiert werden sollte, wenn es gar nicht umsetzbar ist? Zunächst muss gesagt sein, dass die Corporate Compliance gar nicht den Anspruch hat, umfassende „Regelkonformität“ zu gewährleisten. Corporate Compliance ist vielmehr eine Form des Risikomanagements, welche die möglichen Folgen von Rechtsverletzungen bewertet (Vgl. ebd., 08). Sie hilft dabei, besonders relevante Rechtsbereiche zu identifizieren. Jede Organisation ist

einzigartig. Infolgedessen sind auch die Rechtsbereiche individuell zu bestimmen. Andererseits gibt es eine Fülle von Regelungen, welche fast alle Organisationen betreffen. Sind Rechtsbereiche lokalisiert, müssen diese bewertet werden. In Form einer Kosten-Nutzen-Abwägung wird auf Grundlage einer Risikoeinschätzung analysiert, wie wahrscheinlich die Feststellung einer Rechtsverletzung ist und welche Konsequenzen diese haben könnte.

Die Konsequenzen können vielfältig sein. Gemessen werden sie meist anhand der entstehenden Kosten. Organisationen der Sozialwirtschaft sind meist kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Für diese hat es meist keinen Sinn, ein eigenes „Corporate Compliance Office“ einzurichten, wie es für große Organisationen vorgesehen ist. Vielmehr sollte das Konzept als Teil des Risikomanagements im strategischen und operativen Geschäft von der obersten Leitung eingesetzt werden (vgl. ebd., 3).

4.2.5 Die Notwendigkeit von Corporate Compliance

Sozialwirtschaftliche Organisationen unterliegen, gemessen an ihrer Größe, verhältnismäßig vielen Rechtsgebieten, die teils als sehr komplex zu bewerten sind. Verstöße jeglicher Art, auch unwissentliche, können schnell existenzbedrohende Auswirkungen haben. Auch sozialwirtschaftliche Organisationen sind betroffen von Schadensersatzansprüchen Dritter, wird etwa die Sorgfaltspflicht verletzt. Darüber hinaus ist der drohende Reputationsverlust ernst zu nehmen. Verletzungen der Compliance gehen oft mit Qualitätsmängeln in der Organisationsleitung einher. Die Folgen sind nicht nur wirtschaftlicher Natur, sondern die ideellen Ziele der Organisation sind gefährdet (vgl. ebd., 12).

Das Konzept der Corporate Compliance, welches von vielen großen und namhaften Organisationen in der Privatwirtschaft als Teil ihrer Strategie eingesetzt wird, um Risiken zu lokalisieren, einzuschätzen und zu bewerten, eignet sich zum gleichen Zweck in etwas abgewandelter Form sehr gut für Organisationen der Sozialwirtschaft. Das Konzept ermöglicht, Risiken und Chancen an einer sensiblen und neuralgischen Stelle in den Griff zu bekommen, um die Reputation der Organisation zu sichern.

4.2.6 Verpflichtendes Risikomanagement

Jeder Krise geht ein mehr oder weniger überschaubares Risiko voraus. Lück (2003, 6; zitiert nach: Blome, 2007, 82) unterscheidet dabei die reine Schadengefahr von spekulativen Risiken. Letztere sind als Risiken des unternehmerischen Handelns zu betrachten. Um das Risiko abschätzen, begreifen oder bestenfalls quantifizieren zu können, nutzt eine Organisation ein ihrem Bedarf angepasstes Risikomanagementsystem. Neben der intrinsischen Motivation, ein solches Risikomanagement zu betreiben, gibt es dafür gesetzliche Verpflichtungen. Eine Schädigung Dritter, seien sie extern oder intern, ruft immer schnell die Frage nach der Haftung hervor. Der Gesetzgeber hat zudem festgestellt, dass viele Organisationen mit retrospektiven Zahlen arbeiten. Aus diesen Gründen gibt es in einer Reihe von Gesetzen (HGB,²³ GmbHG,²⁴ InsO²⁵) unterschiedliche Verpflichtungen für Organisationen, sich prospektiv mit der Entwicklung der Organisation zu befassen. Am 5. März 1998 hat der Deutsche Bundestag zudem das Artikelgesetz²⁶ KonTraG²⁷ mit dem Ziel beschlossen, die Corporate Governance fortzuentwickeln. Es verpflichtet beispielsweise die „Geschäftsführung einer GmbH bzw. der Leitungsorgane anderer Rechtsformen auf eine systematische Überwachung bestandsgefährdender Unternehmensentwicklungen (Risikomanagement, Frühwarnsystem)“ (Kreuser, 2008, 596). So sind auch gemeinnütze GmbHs von den Vorschriften des KonTroG betroffen. Weil der Gesetzestext offen gefasst wurde, kann nicht ausgeschlossen werden, dass auch Stiftungen und Vereine von den Vorschriften betroffen sind. Eine konkrete Ausformulierung wird erst über eine Richterrechtsprechung erwartet werden können. (vgl. Blome, 2007, 84).

²³ Handelsgesetzbuch.

²⁴ GmbH-Gesetz: Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

²⁵ Insolvenzverordnung.

²⁶ „Artikelgesetz nennt man das Gesetz, das gleichzeitig mehrere Gesetze, bisweilen auch unterschiedlicher Zielrichtung, ändert.“ (Deutscher Bundestag, 2015).

²⁷ Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.

5 Krisenbewältigung

Greift man auf die Betrachtungsweise des Krisenmanagements auf der Systemebene (vgl. 3.3 Systemebene, Seite 29) zurück, wird mit diesem Schritt das Aktionsfeld der antizipativen Krisenvermeidung zugunsten der reaktiven Krisenbewältigung verlassen (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 138). Im typischen Verlauf einer Organisationkrise grenzt sich der Handlungsspielraum so stark ein, dass man nicht mehr von einem antizipativen Krisenmanagement sprechen kann. Der Bedrohungsgrad nimmt ständig zu, sodass das Krisenmanagement vorwiegend damit beschäftigt ist, auf Ereignisse zu reagieren. Ziel und alle Bestrebungen müssen darauf ausgerichtet sein, diesen Zustand zu verlassen, um eine Krise erfolgreich und sogar gestärkt überwinden zu können (vgl. ebd., 137ff).

Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich mit der Krisenbewältigung. Zunächst wird die Hürde des Erkennens einer Krise näher erläutert. Anschließend werden zum besseren Verständnis kurz die typischen Managementprozesse der allgemeinen Krisenbewältigung dargelegt. Schwerpunkt des Kapitels der Krisenbewältigung wird die Krisenkommunikation sein.

An mehreren Stellen der vorliegenden Arbeit wurde bereits darauf verwiesen, dass insbesondere Organisationen der Sozialwirtschaft im hohen Maße auf eine nachhaltige und hohe Reputation angewiesen sind. Der gesellschaftliche Vertrauensvorsprung und die damit verbundene Erwartung, welcher diesen Organisationen anhaftet, sind ungleich höher als bei ihren Pendanten in der Privatwirtschaft. Diese Organisationen dienen nicht dem Selbstzweck (beispielsweise Maximierung von zur Verfügung gestelltem Kapital von Anlegern), sondern gesellschaftlichen Zwecken. Sie sind beauftragt, stellvertretend gesellschaftliche und soziale Dienstleistungen zu erbringen. Ein weiteres Problem ist die unzureichend vermittelbare Wirksamkeit dieser gesellschaftlichen und sozialen Dienstleistungen. Von außen wahrgenommen wird ein Zustand. Dieser wird an den individuellen Erwartungen abgeglichen.

Tritt der Zustand einer Organisationskrise – aus welchen Gründen auch immer – ein, wird dieses Vertrauen erschüttert. An erster und mithin wichtigster Stelle der Krisenbewältigung steht bei Organisationen der Sozialwirtschaft meist die Krisenkommunikation. Die Gesellschaft verlangt nach Aufklärung, weil sie sich letztlich als

Finanzier und Gönner dieser Organisationen sieht. Bevor sozialwirtschaftliche Organisationen den typischen Managementprozess der Krisenbewältigung starten können, sind sie auf eine umfassende und professionelle Krisenkommunikation nach außen angewiesen.

Bevor jedoch das Thema der Krisenkommunikation vertieft wird, lohnt es sich den Umstand des Akzeptierens einer Krise zu betrachten und ein Krisenbewältigungsprozess zumindest schematisch zu analysieren.

5.1 Management der Krisenbewältigung

Den Ablauf einer Krisenbewältigung gliedern Lehrbücher oft in sieben Phasen. Die erste, eigentlich in den Bereich der Krisenvermeidung gehörende Phase ist die der Identifikation von Unternehmenskrisen, die Krisenerkennung. Ihr folgt im Rahmen der Planung der Krisenbewältigung der Schritt der Initiierung der Krisenbewältigung, die Grobanalyse, Sofortmaßnahmen und das Rekonstruierungskonzept, das in der Implementierung realisiert wird, bevor, wie es im Managementprozess üblich ist (vgl. Merten, 2014, 160), die Kontrolle folgt (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 142ff).

5.1.1 Krisenerkennung

Bereits im Abschnitt „3 Krisenmanagement, Seite 28“ wurde darauf hingewiesen, dass es keine allgemeingültige Definition des Krisenmanagements gibt. Unter Krisenerkennung sind mitunter genau jene Mechanismen gemeint, welche ab „4 Krisenvermeidung, Seite 31“ dargelegt werden. Richtigerweise müssen sie aber in diesem Ablaufschema der Krisenbewältigung an erster Stelle erwähnt werden, da ohne die Krisenerkennung und die Akzeptanz der Krise keine der darauffolgenden Schritte möglich sind.

5.1.2 Initiierung der Krisenbewältigung

Die Tatsache, dass eine Krise erkannt wurde, heißt noch lange nicht, dass eine Krisenbewältigung eingeleitet wird. Oftmals sind es externe Stakeholder oder, sofern

vorhanden, Aufsichtsgremien, welche mitunter massiven Druck ausüben müssen (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 143).

5.1.3 Grobanalyse

Die Grobanalyse dient dazu, einen Überblick über die Ausgangssituation der Organisation zu verschaffen. Infolgedessen kann über die Möglichkeiten und die Realisierungsfähigkeit der Sanierung entschieden werden. Sie ist also die Grundlage, um über das Vorgehen der Krisenbewältigung zu entscheiden. So vermag sie, die Krisenart und -ursache zu identifizieren und die Auswirkungen der Krise auf die Organisation zu beurteilen. Mithilfe der Grobanalyse lässt sich der weitere Krisenverlauf ohne die Initiierung von Gegenmaßnahmen einschätzen. Sie hilft bei der Stärken- und Schwächenbestimmung der Organisation und trifft Prognosen über die zukünftigen Erfolgchancen.

Die Grobanalyse dient also dazu, das System der Organisation aufzuschlüsseln. Methodisch greift sie auf bewährte Vorgehensweisen des Managements zurück, indem mithilfe der Makroumfeld- (politische Rahmenbedingungen, Rechtssysteme u.a.) und Mikroumfeldanalyse (Wettbewerbsintensität und -position, Marktentwicklung etc.) externe Informationen gesammelt werden. Ferner werden interne Informationen über die sogenannten harten (finanzielle Situation, Aufbau und Ablauf der Organisation etc.) sowie der weichen (Strategie, Kultur etc.) Faktoren gesammelt. Dies stellt die Grundlage dar, um Entscheidungen über die weitere Zukunft der Organisation treffen zu können (vgl. ebd., 143ff).

5.1.4 Sofortmaßnahmen

Die Sofortmaßnahmen dienen zur umgehenden Stabilisierung der Organisation. Sie sollen die Verschlechterung der aktuellen Situation verhindern. Sie müssen nicht unbedingt infolge der Grobanalyse initiiert werden, sondern eignen sich nach Bedarf auch vor oder während der Grobanalyse (vgl., ebd., 145f). Die Krisenkommunikation kann als Teil der Sofortmaßnahmen betrachtet werden.

5.1.5 Restrukturierungskonzept

Das Restrukturierungskonzept greift die Sofortmaßnahmen auf und geht darüber hinaus. Es intensiviert die Grobanalyse und führt diese in die sogenannte Feinanalyse über. Weitere Strategien werden entwickelt, die helfen sollen, nachhaltig und langfristig aus der krisenhaften Situation herauszukommen. Die Ausgangssituation wird mithilfe einer Unternehmens- und Umweltanalyse erörtert. Unter Rückbesinnung auf das Leitbild der Organisation werden Maßnahmen zur Krisenbewältigung in einer Geschäftsplanung festgehalten. Diese Prozesse sollten den Merkmalen der Vollständigkeit, Wesentlichkeit, Richtigkeit, Klarheit und Übersichtlichkeit genügen (vgl. Krystek und Modenhauer, 2007, 146).

5.1.6 Implementierung

Ist das Restrukturierungskonzept erstellt, werden die Maßnahmen im strategischen und operativen Management implementiert. Dabei müssen unbedingt Verzögerungen durch „fachliche Probleme“ und „psychologische Barrieren“ (ebd., 148) verhindert werden. Hierbei helfen Mitarbeiterschulungen oder das Heranziehen externer Unterstützung (vgl. ebd., 148f).

5.1.7 Kontrolle

Die Kontrolle ist der letzte Schritt eines Managementprozesses. Sie vergleicht den Ist- und Soll-Zustand. Bezogen auf die Krisenbewältigung beurteilt sie die Wirkung der eingeleiteten Maßnahmen. Werden Abweichungen festgestellt, müssen Ziele überprüft und Veränderungen sowie Gegenmaßnahmen beschlossen werden. Um das gesamte Sanierungskonzept nicht zu gefährden, sollte dieser Schritt nur getätigt werden, sofern dies unbedingt notwendig ist (vgl. Krystek und Moldenhauer, 2007, 149).

5.2 Krisenkommunikation

Die Krisenkommunikation versteht sich als Teil der Sofortmaßnahmen. Aber auch im Folgenden ist sie, zwar nicht als einzige, aber in Kombination mit anderen ein adäquates

Mittel für die Bewältigung von Organisationskrisen. Sie ist der repulsiven Krisenbewältigung zuzuordnen.

Die Kommunikation in einer Krise ist für die Sozialwirtschaft eine besondere Bewältigungsstrategie. Sie ist zwingend erforderlich, muss aber mit Bedacht eingesetzt und durchgeführt werden. Fehlleistungen in der Krisenkommunikation bewirken oft eine Befeurung der Organisationskrise und haben das Potential, eine Kommunikationskrise²⁸ herbeizuführen.

Soziale Organisationen stehen unter einer besonderen Beobachtung der Öffentlichkeit und der Medien (vgl. Berswordt-Wallrabe, 2013, 1). Selbst kleinste Vorfälle können skandalisiert werden, was das Image der Organisation nachhaltig beschädigen kann. Das liegt einerseits daran, dass soziale Organisationen mit Menschen arbeiten, die oftmals auf Hilfe und Unterstützung angewiesen sind und von Dritten als „wehrlos“ der Organisation gegenüber wahrgenommen werden. Andererseits genießen soziale Organisationen einen teils beachtlichen Vertrauensvorschuss, der selbst bei kleinen und nicht nachvollziehbaren Unregelmäßigkeiten umgehend in Frage gestellt wird (vgl. ebd.). Kommt es dennoch zu einer Situation, die als krisenhaft eingestuft wird, ist die Krisenkommunikation gewissenhaft und geregelt durchzuführen.

5.2.1 Reaktion auf die Organisationskrise

Die adäquate Reaktion auf die Organisationkrise und die ggf. einhergehenden Vorwürfe ist ein wichtiges Moment der Krisenkommunikation. Zunächst muss der richtige Zeitpunkt abgepasst werden. Selbst dies stellt eine Herausforderung dar. Prinzipiell sollte so schnell wie möglich reagiert werden. Nur so hat die Organisation die Möglichkeit, die Kommunikation aktiv zu gestalten und zu lenken. Anderenfalls übernehmen es Dritte, beispielsweise die Presse. Die Organisation wird im Folgenden lediglich Schadenbegrenzung leisten können und versuchen, Vorwürfe zu entkräften (vgl. Jönck, 2006, 458ff).

Damit geht das Risiko einher, dass unvollständige oder falsche Informationen in die Öffentlichkeit gelangen, was sich wiederum ähnlich einem Bumerang negativ auf die

²⁸ Eine Organisationskrise, die infolge misslungener Kommunikation entsteht.

folgende Krisenkommunikation und -bewältigung auswirkt. Sehr schnell wird das Vertrauen in die Aufrichtigkeit und Ernsthaftigkeit verspielt. Alle Informationen, die nach außen getragen werden, sollten vollständig, gesichert und richtig sein. Dabei gilt: „Alles was man sagt, muss wahr sein, aber nicht alles, was wahr ist, muss auch gesagt sein“ (Jönck, 2006, 458). Essentiell für die Krisenkommunikation ist die Anpassungsfähigkeit. Im Kommunikationsverfahren verhelfen Eigenschaften wie Improvisation und Flexibilität zum Erfolg.

Um dem Spannungsfeld einer schnellen Reaktion auf gesicherte Informationen, die in den meisten Fällen nicht direkt nach Bekanntwerden einer Organisationskrise vorliegen, zu entgehen, ist es empfehlenswert, recht schnell eine Pressekonferenz einzuberufen, die deutlich macht, dass die Krise wahrgenommen und mit aller Kraft und Ernsthaftigkeit den Vorwürfen und Unregelmäßigkeiten nachgegangen wird. Sobald weitere Erkenntnisse vorliegen, wird man sich erneut an die Öffentlichkeit wenden.

5.2.1.1 Maß der Verantwortung und Auswirkung auf die Krisenkommunikation

Die Erläuterungen des letzten Absatzes bedürfen der Konkretisierung. Mit einbezogen werden muss die Dimension der Verantwortung der Krise. Wird die Organisationskrise beispielsweise durch eine Naturkatastrophe oder ein Gerücht ausgelöst, so obliegt der Organisation nur ein geringes Maß an Verantwortung. Löst dagegen menschliches Versagen, beispielsweise durch fahrlässiges oder vorsätzliches Handeln die Krise aus, ist die Verantwortung der Organisation im Allgemeinen groß.

Die Diskrepanz zwischen der der ihr zugeschriebenen Verantwortung und der von der Organisation akzeptierten Verantwortung muss zwingend vermieden werden. Entweder muss durch das Kommunizieren entsprechender Fakten, was beispielsweise im Fall einer Naturkatastrophe nicht schwer sein sollte, dagegegehalten werden. Anderenfalls muss die Organisation dringend hinterfragen, ob sie nicht vielleicht doch in einem höheren Maß als angenommen, in der Verantwortung steht (vgl. Vaudt und Posch, 2015, 34ff).

In Abhängigkeit mit dem Grad der Verantwortung, erstreckt sich das Spektrum der Kommunikationsmöglichkeiten. Angefangen von „denial“, also der Leugnung der Krise, über die „justification“, ihrer Rechtfertigung und der „ingratiatio“, der Anbiederung. Ihr folgen die organisatorischen und personellen Konsequenzen, was als „corrective action“

bezeichnet wird, bis hin zum vollständigen Schuldeingeständnis, der „full apology“ (vgl. ebd.).

Bei einer Krise, die beispielsweise durch menschliches Versagen ausgelöst wird, wird der Organisation eine hohe Verantwortung zugeschrieben. Sollte die Organisation in ihrer Analyse auch zu der Ansicht kommen, wird sie die Krise entsprechend akzeptieren müssen und in der Konsequenz ihre Schuld eingestehen. Ihre Art der Krisenkommunikation orientiert an der „full apology“. Es müssen Konsequenzen, die authentisch und wahrnehmbar sind, der Kreiskommunikation folgen. Das Gegenteil wäre der Fall eines Gerüchts. Hier wird der Organisation eine schwache Verantwortung zugeschrieben. Deckt sich dies mit der Ansicht der Organisation, wird die Krise geleugnet („denial“) bzw. mit einem Gegenangriff an den Ankläger kommunikativ reagiert (vgl. ebd.).

5.2.1.2 Wer kommuniziert in der Krise

Für eine gelungene Krisenkommunikation ist nicht nur der Inhalt, also was kommuniziert wird wichtig, sondern auch wer kommuniziert. Hauptsächlich aus zwei Gründen. Einerseits bedarf die Kommunikation, vor allem in direkten Dialogen, beispielsweise einem Interview oder einer Pressekonferenz, auf der Nachfragen zugelassen sind, eine hohe Kompetenz sich rhetorisch sicher und situationsgerecht auszudrücken. Nur so kann sichergestellt werden, dass auch kritischen Nachfragen souverän begegnet wird und sich die Krise infolge falscher Kommunikation verschlimmert (vgl. Teetz, 2012, 152).

Andererseits muss die richtige Person, im Sinne der Verantwortungsebene innerhalb der Organisation gewählt werden. Eine falsche Wahl hat das Potential, dass die Krisenkommunikation von der Öffentlichkeit nicht ernst genommen oder doch etwas Anderes vermutet wird (ebd., 153).

Tritt bei Gerüchten beispielsweise die oberste Leitung vor die Presse und leugnet diese, wird das als nicht authentisch wahrgenommen und wirft weitere Fragen auf. Denn die oberste Leitung tritt im Allgemeinen erst dann vor die Öffentlichkeit, wenn die Bedrohung bezogen auf die Existenz der Organisation sehr ernst zunehmen ist. Bei

Personenschäden andererseits kann es sehr wichtig sein, dass die oberste Leitung in Erscheinung tritt um das Bedauern und die Konsequenzen kund zu tun (vgl. ebd.).

Bei der Wahl des Krisenkommunikators bedarf es viel Gespür. Unterschiedliche Interessensgruppen haben unterschiedliche Erwartungen. Während beispielsweise ein Statement für die Presse und Öffentlichkeit von der obersten Leitung als unangemessen empfunden wird, kann es parallel dazu unbedingt notwendig sein, dass sich diese an die Mitarbeiter, Kunden oder Banken wendet um die aktuelle Organisationskrise zu kommunizieren.

Ein Phänomen der letzten Dekade ist die Kommunikation über soziale Medien im Internet. Der wahnsinnig schnellen und in weiten Teilen faktenunabhängigen Diskussion, welche meist auf Meinungen einzelner basiert, die aber eine recht hohe Reichweite erlangen, stellt eine große Gefahr in Krisensituationen heraus. Hier ist eine schnelle und faktenorientierte Reaktion und Kommunikation meist unerlässlich (vgl. Roselieb, 2012).

5.2.2 Krisenkommunikation als besondere Bewältigungsstrategie

Eines der fünf Axiome, welche laut Watzlawick in jeder Situation mit kommunikativen Charakter gelten, lautet: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren!“ (Watzlawick, Beavin und Jackson, 2007, 53ff). Er versteht dabei Verhalten als Kommunikation. Übertragen auf Organisationskrisen heißt das, sobald eine Krise wahrnehmbar ist ein Vorwurf im Raum steht, hat das Verhalten der Organisation entsprechend einen kommunikativen Charakter. Selbst wenn die Organisation sich entscheidet, nicht auf die Vorwürfe zu reagieren, verhält sich. Dieses Verhalten löst ein kommunikatives Moment aus.

Wichtige Elemente der Krisenbewältigung sind die Kontrolle, nicht zuletzt auch über die Deutungshoheit. Um dieses zu erhalten oder zu erlangen, eignet sich die Kommunikation. Diese muss aber von der Organisation aktiv und initiativ gestaltet werden (vgl. Jönck, 2006, 458ff). Nur so hat die Organisation die Möglichkeit, die Kommunikation zu ihren Gunsten zu lenken. Anderenfalls übernehmen es Dritte, beispielsweise die Presse. Die Organisation wird im Folgenden lediglich Schadenbegrenzung leisten können und versuchen, Vorwürfe zu entkräften (vgl. Jönck, 2006, 458ff).

Frank Roselieb nennt drei Grundregeln, welche eine Organisation unbedingt beachten muss, um ihre Glaubwürdigkeit zu erhalten: Echtzeit, Offenheit und Wahrheit.

Gerade für Organisationen der Sozialwirtschaft ist die öffentliche Reputation ein wichtiges Element. Aus diesem Grund ist die Krisenkommunikation diese Organisationen eine besondere Bewältigungsstrategie.

5.3 Krisennachbereitung

Ein wichtiges Moment ist die Krisennachbereitung. Verzichtet eine Organisation auf diesen Schritt, darf an der Ernsthaftigkeit gezweifelt und die Nachhaltigkeit bezweifelt werden. Sind Fehler behoben, die Ursachen beseitigt oder eine Krise aus der öffentlichen Wahrnehmung verschwunden, heißt das nicht, dass das Krisenmanagement beendet ist und sich die Organisationsmitglieder in den Alltagsbetrieb zurückziehen können. Der Handlungsdruck sinkt rapide und es steht wieder ausreichend Zeit zur Verfügung, welche genutzt werden sollte, um die Lehren aus der vergangenen Krise zu ziehen, proaktiv die Reputation wieder aufzubauen und das Vertrauen der Stakeholder zurückzugewinnen. Letzteres lässt sich beispielsweise über Kampagnen realisieren, welche mithilfe der Macht der Bilder die Emotionen der Stakeholder ansprechen soll.

Auch für die lückenlose Nachbereitung einer Organisationskrise lohnt sich das Hinzuziehen eines Moderators. Nicht selten sind Organisationsmitglieder (Teil-)Verursacher der Krise und haben, sollten sie und die Organisation die Krise überstanden haben, kein Interesse an einer vollständigen Nachbereitung und Aufklärung (vgl. Roselieb, 2012).

6 Schlussbetrachtung und Fazit

Bereits die Bestimmung des Begriffs der Organisationskrise deutete an, dass es sich um ein komplexes Gebilde handelt, in dem unzählige Mechanismen wirksam sind. Daher gibt keine einheitliche und präzise Definition einer Organisationskrise. Ihr Zustand lässt sich maximal umschreiben, charakterisieren und zu verwandten Begriffen abgrenzen. Die Literaturrecherche zeigt, wie sich das Verständnis von Organisationskrisen in den vergangenen Jahrzehnten von einer Betrachtung auf rein wirtschaftliche Faktoren hin zu einer mehrschichtigen Betrachtung entwickelt hat, die unterschiedliche Bestandteile haben kann. Insbesondere Organisationen der Sozialwirtschaft streben in erster Linie nicht das Erreichen rein wirtschaftlicher Ziele an, sondern sind aus ihrem Selbstverständnis angehalten, einem sozialen und gesellschaftlichen Zweck zu dienen. Allein aus diesem Grund wäre eine Definition der Organisationskrise, die allein wirtschaftliche Faktoren berücksichtigt, für Organisationen der Sozialwirtschaft ungenügend.

Ähnliches gilt auch für das Krisenmanagement. Es gibt keinen exemplarischen Ablaufplan, der den Verlauf des Krisenmanagements vorgibt. Es gibt keinen idealen Weg. Es stehen vielmehr eine Fülle unterschiedlicher, dem Management sehr gut bekannte Methoden und Konzepte zur Verfügung, die je nach Notwendigkeit sorgfältig gewählt und angewandt werden müssen, dabei aber nie aus dem Kontext gerissen werden dürfen.

Uneinigkeit herrscht in der Literatur darüber, welche Teile genau das Krisenmanagement umfasst. Soll es einsetzen, wenn die Krise ausgebrochen und von den Verantwortlichen als solche bezeichnet wird – oder schließt es vorherige Prozesse ein? Dieser Arbeit liegt das Verständnis zugrunde, dass das Krisenmanagement bereits viel früher beginnt. Schon in Phasen, die für Organisationen von Erfolg gekrönt sind. Hier beginnt das antizipative Krisenmanagement, welches mehr oder weniger die gedankliche Vorwegnahme von möglichen Krisen für die Organisation leistet.

Die Vieldeutigkeit von Organisationskrisen und des Krisenmanagements gründet in der Komplexität des Themas. Gängigen Definitionen zufolge ist ein wichtiges Merkmal einer Organisationskrise das Vorhandensein einer Öffentlichkeit oder Interessensgruppen, welche der Krise Aufmerksamkeit schenken. Genau diesen Umstand macht sich das

aktive Krisenmanagement zu eigen. Ein wesentlicher Teil des Krisenmanagements besteht darin, mögliche Gefahren zu antizipieren und in Organisationen Präventionsmechanismen zu installieren, damit Krisen frühzeitig abgewendet werden können.

Allein die über 17.000 Insolvenzen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2015 b, 1), die in den Monaten Januar bis September 2015 bei den deutschen Amtsgerichten angemeldet wurden, lassen vermuten, dass Organisationskrisen keine außergewöhnlichen Ereignisse sind. Voraussetzung ist die Annahme, dass einer Insolvenz fast in jedem Fall eine Krise vorausgeht. Dazu müssen die unzähligen Organisationskrisen bedacht werden, welche abgewendet oder erfolgreich beendet werden konnten. Hierzu gibt es leider keine zitierfähige Statistik – nicht zuletzt, weil deren Erscheinungsbild so individuell ist.

Vermutlich sind es also hunderte oder tausende von Krisen, welche die Landschaft deutscher Organisationen täglich heimsuchen. Stellt sich also die Frage, warum man dennoch so wenig davon in der Presse berichtet wird. Das könnte mehrere Gründe haben. Einerseits, weil sich die Presse auf die spektakulären Krisen konzentriert. Spektakulär sind meist Krisen großer Organisationen und bekannter Marken sowie Krisen, mit denen erhebliche Personen- oder Kapitalschäden einhergehen. In der Lokalpresse wird oft über Krisen in regionalen Organisationen gesprochen, da diese aber meist unbekannt und der persönliche Bezug des Lesers fehlt, erscheinen diese Meldungen uninteressant.

Ein weiterer Grund ist sicherlich das professionelle Krisenmanagement, welches von vielen Organisationen betrieben wird. Betrachtet man beispielsweise die Lebensmittelbranche, fällt auf, dass es nahezu täglich Lebensmittelrückrufaktionen bekannter Produkte gibt. Weil aber das organisationsinterne Krisenmanagement funktioniert, die Ursachen schnell gefunden werden und entsprechend den Behörden, den Kunden und ggf. der Presse eine Lösung mitgeteilt werden kann, bleibt in den meisten Fällen ein Skandal aus.

Betrachtet man Katastrophen, Unfälle, Skandale etc., die Organisationen betreffen und potentiell oder nachhaltig eine Krise auslösen, aus der Perspektive des Krisenmanagements, wird man immer wieder Elemente finden, welche in der vorliegenden Arbeit benannt wurden.

Zu den bekanntesten Krisen der Sozialwirtschaft gehört die der Berliner Treberhilfe, die Krisen der Katholischen Kirche sowie die des UNICEF-Kinderhilfswerks.²⁹ Während die Berliner Treberhilfe infolge der Krise Insolvenz anmelden musste, die Katholische Kirche alle Krisen mehr oder weniger aussitzen kann, hatte das UNICEF-Kinderhilfswerk ein überaus erfolgreiches Krisenmanagement, das eine grundlegende Restrukturierung zur Folge hatte und dadurch gestärkt aus der Krise hervorgehen konnte (vgl. Teetz, 2012, 19ff).

Um überhaupt zu den Besonderheiten der Präventions- und Bewältigungsstrategien vordringen zu können, ist ein umfassendes Verständnis einerseits vom Krisenmanagement, andererseits von sozialwirtschaftlichen Organisationen unabdingbar. Das komplexe Thema des Krisenmanagements wurde hauptsächlich in den beiden Kapiteln „Krise“ und „Krisenmanagement“ behandelt. Die Definition, die Zuschreibung von Eigenschaften, die Abgrenzung ähnlicher Phänomene, die Erörterung der Ursachen und Auslöser sowie die Betrachtung unterschiedlicher Modelle von Organisationskrisen bildete die Basis. Das so entwickelte Verständnis von Organisationskrisen konnte für die Betrachtung des Krisenmanagements auf Prozess-, Instituts- sowie auf der Systemebene genutzt werden.

Insbesondere die Betrachtung des Krisenmanagements auf Systemebene, die Unterteilung in aktives (antizipatives und präventives) sowie reaktives (repulsives und liquides) Krisenmanagement, das vom Moment der Anerkennung der Krise getrennt sind, helfen dabei, das Krisenmanagement modellhaft zu veranschaulichen. Es wird deutlich, wie der Handlungsdruck stetig steigt, während die verfügbare Zeit sukzessive schwindet. Nur unschwer lässt sich daher die Notwendigkeit des Krisenmanagements für Organisationen ableiten.

Auch in den folgenden Abschnitten dieser Arbeit, der „Krisenvermeidung“ und der „Krisenbewältigung“ wurde das Krisenmanagement immer weiter charakterisiert. Es wurde deutlich, dass das Krisenmanagement keine Schablone darstellt, welche man einer Organisation überstülpt, um potentielle Gefahren abzuwehren. Ganz im Gegenteil. Das Krisenmanagement erfordert eine tiefe und ehrliche Betrachtung der individuellen

²⁹ Vergleiche dazu Teetz, 2012, 19ff

Organisation. Insbesondere das antizipative Krisenmanagement fordert eine schonungslose Standortbestimmung der Organisation. Das präventive Krisenmanagement, ebenfalls Teil des aktiven Krisenmanagements, möchte operative und strategische Prozesse und Strukturen einer Organisation beeinflussen, bestimmen und überwachen. Schief lagen können so frühzeitig aufgedeckt werden, so dass eine Krise erst gar nicht entsteht. Das passive Krisenmanagement beschäftigt sich mit dem Zurückstoßen und Bewältigen von Organisationskrisen. Eine ausgebrochene Organisationskrise muss nicht automatisch den Exitus für die Organisation bedeuten. Mithilfe geeigneter Strategie kann diese überwunden werden.

Die Besonderheiten der Präventions- und Bewältigungsstrategien von Krisen sozialwirtschaftlicher Organisationen zeichnen sich nicht durch speziell für diesen Wirtschaftszweig entwickelte Managementkonzepte und –methoden aus. Dies geschieht analog zum allgemeinen Management sozialwirtschaftlicher Organisationen. Auch für sie gibt es kaum spezifische Managementkonzepte, welche weitverbreitet und/oder konsequent eingesetzt werden. Es sind vielmehr die bekannten und bewährten Konzepte und Methoden, die bewusst und zweckgerichtet angewendet werden können.

Organisationen der Sozialwirtschaft müssen sich ihrer Branchenlage bewusstwerden. Meist erbringen sozialwirtschaftliche Organisationen personenbezogene Dienstleistungen. All die einhergehenden Besonderheiten³⁰ müssen für die Wahl der geeigneten Krisenmanagementkonzepte berücksichtigt werden. Weiterhin ist es der Zweck der Organisation, welcher die Wahl des geeigneten Krisenmanagements bestimmt.

Auch sozialwirtschaftliche Organisation sind gut beraten, Methoden des Chancen- und Risikomanagements zu etablieren. Ebenso sollten sie in der Lage sein, präzise auf mit Mitteln der Krisenkommunikation auf dergleichen zu reagieren.

Sie setzen diese Methoden aber aus anderen Motiven ein. Sozialwirtschaftliche Organisationen verfolgen meist gemeinnützige soziale, kulturelle oder wissenschaftliche

³⁰ Das „Uno-actu-Prinzip“ beispielsweise. Es beschreibt das Phänomen, dass die Produktion und der Konsum der Dienstleistung zusammenfallen (vgl. Bauer, 2001, 77).

Zwecke. Handeln nach ökonomischen Maßstäben dient ihnen als Mittel zum Zweck. Das Krisenmanagement ist daher nicht primär auf die Sicherung der Liquidität und Ertragslage ausgerichtet. Ihre (zur Privatwirtschaft) distinktiven Motive liegen vielmehr im ethische Handlungsrahmen und die einhergehende Haltung und Einstellung begründet, mit dem Ziel, das Vertrauen der Gesellschaft (insbesondere der primären Stakeholder) in die Organisation und deren selbstverpflichtende Mission zu gewährleisten.

7 Literaturverzeichnis

- Bachert, Robert, Peters, André und Speckert, Manfred (2009): Bevor die Krise kommt. Freiburg in Breisgau
- Bartsch, Michael (2015): Gemeinnützige Unternehmen. Gabler Wirtschaftslexikon. Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57550/gemeinnuetzige-unternehmen-v8.html>. Abgerufen am 28.12.2015
- Bauer, Rudolph (2001): Personenbezogene Soziale Dienstleitungen. Wiesbaden
- Berswordt-Wallrabe, Martin (2013): Klicks, Likes oder Freunde? Was bringt Social Media der Sozialwirtschaft? In: BSF-Info. Jg., 12/2013. Link: https://www.sozialbank.de/index.php?eID=mcgb_fal_zip&uid=547. Abgerufen am 07.01.2016
- Blome, Heinz (2007): Krisenmanagement und Insolvenzgefahren bei Unternehmen der Sozialwirtschaft. Erkennung, Ausprägung, Konsequenzen. Masterarbeit. Norderstedt
- Brandl, Christina (2008): Psychiatriereform. Link: http://50-jahre.lebenshilfe.de/50_jahre_lebenshilfe/1970er/downloads/70Bradl.pdf. Abgerufen am 12.01.2016
- Bülow, Alexandra (2009): Die Krise als Beruf. In: Die Welt. Link: http://www.welt.de/welt_print/vermishtes/article5373898/Die-Krise-als-Beruf.html. Abgerufen am 06.01.2016
- Bundesministerium des Innern (BMI) (2008): Krisenkommunikation. Leitfaden für Behörden und Unternehmen. Berlin
- Bundeszentrale für politische Bildung (BpB) (2015): Energiewende. Link: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/159947/energiewende>. Abgerufen am 6.1.2016
- Deutscher Bundestag (2015): Deutscher Bundestag – Artikelgesetz. <https://www.bundestag.de/service/glossar/A/artikelgesetz/245330>. Letzter Zugriff am 20.10.2015
- Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS) (2015): Krise. Link: <http://www.dwds.de/?qu=Krise>. Aufgerufen am 23.11.15
- Duden (2015): Krise. Link: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>. Aufgerufen am 23.11.2015
- Feige, Stefanie (2005): Risikomanagement und Überwachungssystem nach KonTraG. Prozess, Instrumente, Träger. Wiesbaden.
- Fiege, Stefanie (2015): Risikomanagement. Gabler Wirtschaftslexikon. Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7669/risikomanagement-v10.html>. Abgerufen am 24.11.2015

- Gabler Wirtschaftslexikon (2015): Strategische Führung. Link:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54730/strategische-fruehaufklaerung-v7.html>. Abgerufen am 8.12.2015
- Hänsch, Roberto (2003): Der Merger von AOL und Time Warner: Analyse der Unternehmensentwicklung und der Auswirkung auf den Unternehmenswert. Hamburg
- Hasenack, Wilhelm (1932 a): Unternehmertum und Wirtschaftslähmung. Die Dauerkrise in deutschen Unternehmungen und die Voraussetzung des wirtschaftlichen Aufstiegs. Berlin
- Hasenack, Wilhelm (1932 b): Die Überwindung der Wirtschaftskrise und das deutsche Unternehmertum. In ZfB, 9. Jg., S. 705-722
- Helmig, Bernd (2015 a): Non-Profit-Organisation (NPO). Gabler Wirtschaftslexikon. Link:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4696/nonprofit-organisation-npo-v12.html>. Abgerufen am 02.12.2015
- Helmig, Bernd (2015 b): Hauptamtlicher. Gabler Wirtschaftslexikon. Link:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/576005984/hauptamtlicher-v2.html>. Abgerufen am 05.11.2015
- Hengsternberg, Michail und Hucko, Margret (2015): Abgasaffäre bei VW: Was wir bisher wissen - und was nicht. Link: <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/volkswagen-wie-vw-in-den-usa-abgasmessungen-manipulierte-a-1054241.html>. Abgerufen am 06.01.2016
- Hoffmann, Frank (2008): Strategisches Management. Seminararbeit. Norderstedt
- Höhn, Reinhard (1974): Das Unternehmen in der Krise. Krisenmanagement und Krisenstab. Bad Herzburg.
- Horn, Gustav A. (2015): Weltwirtschaftskrise. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Link:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54850/weltwirtschaftskrise-v4.html>. Abgerufen am 06.01.2016
- Hunziker, Beat (2010): Abwanderungsverhalten von Spendern. Eine Analyse des Abwanderungsprozesses und der Rückgewinnungsmöglichkeit. Wiesbaden
- Isaac, A. (1932): Wirtschaftskrise und Wirtschaftsgesinnung. In: ZfB, 9. Jg., S. 385-399
- Jönck, Uwe (2006): Krisenkommunikation. In: Hutzschenreuter, Thomas und Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenkommunikation. Grundlagen-Strategien-Instrumente. Wiesbaden. S. 449-462
- Jossé, Germann (2004): Strategische Frühaufklärung in der Touristik. Aufbau Eines Zielgebietsorientierten Frühaufklärungssystem für Reiseveranstalter. Wiesbaden

- Kamps, Udo (2015): Risiko. Gabler Wirtschaftslexikon. Link:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6780/risiko-v14.html>. Abgerufen am 24.11.2015
- Klodt, Henning (2015). Mittelstand. Gabler Wirtschaftslexikon. Link:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/71994/mittelstand-v9.html>. Abgerufen am 08.12.2015
- Koch, Christian und von Holt, Thomas (2012): Konzeptheft Corporate Compliance. Link:
https://www.sozialbank.de/fileadmin/templates/_files/Publikationen/Konzepthefte/120918_BFS_Konzeptheft_v3.pdf. Abgerufen am 07.01.2016
- Kraus, Karl-J. und Haghani, Sascha (2004): Krisenverlauf und Krisenbewältigung – der aktuelle Stand. In: Bickhoff, Nils, Blatz, Michael, Eilenberger, Guido, Haghani, Sascha und Kraus, Karl-J. Hrsg.: Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung. Heidelberg
- Kraut, Nicole (2001): Unternehmensanalyse in mittelständigen Industrieunternehmen: Konzeption – Methoden – Instrumente. Dissertation. Wiesbaden
- Kreuser, Sigrun (2008): KonTraG. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden
- Krystek, Ulrich (2006): Krisenarten und Krisenursachen. In: Hutzschenreuter, Thomas und Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Wiesbaden. S. 41-66
- Krystek, Ulrich (2015): Krisenmanagement. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Link:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/10532/krisenmanagement-v11.html>. Abgerufen am 06.01.2016
- Krystek, Ulrich und Moldenhauer, Ralf (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme. Praxisberichte. Stuttgart
- Kulzer, Hermann (2012): Bessere Aufsicht in der Sozialwirtschaft: Lehren aus dem Massarti-Skandal bei der Treberhilfe Berlin. Link:
http://www.fachanwaltsinfo.de/aktuelles_view.htm?id=667. Abgerufen am 6.12.2015
- Latuske (2007): Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen. <http://www.netzwerk-gemeinsinn.net/content/view/266/45/>. Abgerufen am 29.12.2015
- Le Courte, W. (1926): Krisenlehren für die Unternehmensführung. In: Das Geschäft 1926. S. 63-65

- Lies, Jan (2015): Skandal. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Link:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505834/skandal-v2.html>. Abgerufen
am 06.01.2016
- Lück, Wolfgang (2003): Risikomanagement in der Unternehmenspraxis. München
- Merten, Klaus (2014): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In: Thießen,
Ansgar: Handbuch Krisenmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden
- Müller-Merbach, Heiner (1977): Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenerkennung
und Modelle zur Beurteilung von krisenabwehrmaßnahmen. In Plötzeneder, Hans-
Dieter (1977): Computergestützte Unternehmensplanung – Computer Assisted
Corporate Planning. Stuttgart. S. 419-438
- Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen,
Maßnahmen und Organisation. Frankfurt/Main
- Müller, Reiner (1982): Krisenmanagement in der Unternehmung. Frankfrut/Main/Bern
- Pattar, Andreas Kurt (2012): Sozialhilferechtliches Dreiecksverhältnis –
Rechtsbeziehungen zwischen Hilfebedürftigen, Sozialhilfeträgern und
Einrichtungsträgern. In: Sozialrecht – Zeitschrift für Sozialberatung. 16. Jg., S. 85-132
- Roselieb, Frank (2012): Gute Vorbereitung ist fast alles. In: Handelszeitung. Link:
<http://www.handelszeitung.ch/iomanagement/gute-vorbereitung-ist-fast-alles>.
Abgerufen am 30.11.2015
- Roselieb, Frank und Dreher, Marion Hrsg. (2008): Krisenmanagement in der Praxis. Von
erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Göttingen
- Schiefer, F. (1974): Strategien für den Notfall. In: Manager Magazin, Nr. 1, S. 12-18
- Statisches Bundesamt (2015 b): Januar bis September 2015: 4,4 % weniger
Unternehmensinsolvenzen. Pressemitteilung. Link:
https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/12/PD15_457_52411pdf.pdf?__blob=publicationFile. Abgerufen am 07.01.2016
- Statistisches Bundesamt (2011): Pflegestatistik 2009. Pflege im Rahmen der
Pflegeversicherung. 3. Bericht: Ländervergleich ambulante Pflegedienste. Link:
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/LaenderA
mbulantePflegedienste5224101099004.pdf?__blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/LaenderAmbulantePflegedienste5224101099004.pdf?__blob=publicationFile). Aufgerufen am
23.10.2015
- Statistisches Bundesamt (2013): Gesundheit. Grunddaten der Krankenhäuser. Link:
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Krankenhaeuser
/GrunddatenKrankenhaeuser2120611137004.pdf?__blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Krankenhaeuser/GrunddatenKrankenhaeuser2120611137004.pdf?__blob=publicationFile). Letzter
Zugriff 23.10.2015
- Statistisches Bundesamt (2015 a): Pflegestatistik 2013. Pflege im rahmen der
Pflegeversicherung. Detschlandergebnisse. Link:
<https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Pflege/PflegeDe>

utschlandergebnisse5224001139004.pdf?__blob=publicationFile. Aufgerufen am 23.10.2015

Teetz, Adrean (2012): Krisenmanagement. Rational entscheiden – Entschlossen handeln – Klar kommunizieren. Stuttgart

Tietze, Andreas (2014): Die Portfolio-Analyse. In: Arnold, Grunwald und Maelicke Hrsg.: Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. erweiterte Auflage. Baden-Baden

Trauboth, Jörg (2002): Krisenmanagement in der Unternehmenskrise: Krisen werden von Menschen gemacht. In: Der Stakeholder-Kompass. Hrsg. F.A.Z. Institut. Frankfurt/Main. S. 281-291

Vaudt, Susanne und Posch, Ulrike (2015): Krise-Kommunikation im Fall des Falles. In: Sozialwirtschaft, Jg. 25, Heft 3. S. 34-35

Von der Hagen, Hans (2015): Spohr ist das Gesicht der Krise. In: Süddeutsche Zeitung. Link: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/krisenmanagement-bei-lufthansa-und-germanwings-spohr-ist-das-gesicht-der-krise-1.2414565>. Abgerufen am 10.01.2016

Watzlawick, Pau, Beavin, Janet und Jackson, Don (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11., unveränderte Auflage. Bern. S. 53–70

Wagner, Fred (2015): Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Gabler Wirtschaftslexikon. Link: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/296413/gesetz-zur-kontrolle-und-transparenz-im-unternehmensbereich-kontrag-v3.html>. Abgerufen am 06.01.2016

Weber, Philipp (1980): Krisenmanagement. Organisation, Ablauf und Hilfsmittel der Führung in Krisenlagen. Frankfurt/Main, Las Vegas

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Master-Thesis selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Berlin, 12. Januar 2016

Ort, Datum

R. Visser

Unterschrift