



**Vorrangige Aufgabe
des externen Krisen-
managements ist es,
Sicherheit zu geben und rasch
Perspektiven zu entwickeln!**

Matthias Dargel
Experte für Restrukturierung und Sanierung

Schritt für Schritt zur Umsetzung – Multiprojektmanagement

Sofern das Krisenmanagement als Beratungsleistung erfolgt, wird die Handlungsfähigkeit des Managements bereits in der Aufbauphase des Multiprojektmanagements wieder schrittweise hergestellt. Über die begleitete Umsetzung werden Instrumente und Arbeitsweisen eingeübt und fachliche Unterstützung geleistet.

Erfolgt das Krisenmanagement in der Form des Interim Managements bis hin zur Geschäftsbesorgung, übernimmt dieses das Multiprojektmanagement – mit Unterstützung durch die Führungskräfte aus dem Unternehmen. Außerdem ist die Neugewinnung der vakanten Organvertreter in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsgremium zu veranlassen.

Je nach Voraussetzungen, Anforderungen der Banken und Wünschen der Gesellschafter kann diese zweite Phase wenige Monate oder mehrere Jahre dauern. In jedem Fall schließt sie mit der aktiven Übernahme der Managementverantwortung durch die Führungskräfte und Organe des Unternehmens ab – in dem sicheren Wissen, auf einem nachhaltigen Weg mit klarer Perspektive zu sein. ●

FAZIT

Eine Krise ist ein alle Kräfte des Managements herausforderndes, aber mit entsprechender Unterstützung erfreulicherweise auch vorübergehendes Ereignis. Das Handeln des Krisenmanagements muss daher von Anfang an darauf gerichtet sein, die Handlungsfähigkeit des Managements wiederherzustellen bzw. diese durch nachhaltige Ziele, Pläne und Instrumente sicherzustellen – als „Hilfe auf Zeit“.

Matthias Dargel
matthias.dargel@curacon.de

„CRISIS? WHAT CRISIS?“ – WER DARF SAGEN, DASS KRISE IST?

Ein Kommentar von Matthias Dargel

„In Deutschland gilt derjenige als viel gefährlicher, der auf den Schmutz hinweist, als der, der ihn gemacht hat.“ Dieser Satz von Kurt Tucholsky (Brief an R. von Ihering v. 10. August 1922) gilt leider auch und nicht zuletzt für Managementfehler und Unternehmenskrisen.

Der Weg aus der Krise gelingt aber nur, wenn diese als eine solche identifiziert ist. Dies zu tun – und zwar möglichst frühzeitig – ist Kernaufgabe der Aufsichtsgremien und Gesellschafter und Pflicht für das oberste Management.

Manches öffentlich inszenierte „Hauruck-Szenario“, manche Subvention aus Steuermitteln oder zweckentfremdeten Gewinnen, manche Insolvenz oder auch manche schlechte Behandlung von Patient:innen und Angehörigen ließe sich vermeiden, wenn wir Verantwortung übernehmen und offen in den Sozialunternehmen über (Management-)Fehler, falsche Markteinschätzungen und unterlassene oder unzureichende Investitionen etc. sprechen könnten. Stattdessen schließen wir lieber die Augen, halten Sozialunternehmen idealisierend für eine bessere Welt und geben die Schuld „dem System“ oder anderen außerhalb des Unternehmens. Das ist zwar angenehmer, schadet am Ende aber vor allem Mitarbeitenden und Klienten. Mein Respekt gilt daher denjenigen, die Krisen ansprechen, ohne gleich Lösungen zu haben, und die schwierige Entscheidungen anstoßen um derjenigen willen, die keinen Einfluss auf das unternehmerische Handeln haben – Patient:innen, Angehörige und viele Mitarbeitende.

Krisen benennen heißt „wir schaffen das“ – weil wir nur so den Mut entwickeln können, die notwendigen Dinge zu tun!