

Effektives Krisenmanagement für Sportvereine und -verbände

Wien, 29.03.2004

Dr. Christian Horak

Mag. Eva Maria Kheil

Contrast Management-Consulting
Billrothsstraße 4
1190 Wien
Tel.: +43 (1) 368 68 88
Internet: www.contrast.at, christian.horak@contrast.at

Moore Stephens Austria Wirtschaftsprüfungs GmbH
Gudrunstraße 141
1100 Wien
Tel.: +43 (1) 602 51 51
Internet: www.royal.co.at, kheil@royal.co.at

Schlagzeilen

„Künstlerhaus stellt Betrieb ein“
(Der Standard, 25.08.2003)

„Massive Abgänge bei den Krankenkassen“
(Wiener Zeitung, 03.09.2003)

„Krisenmanagement in Lainz – Die Sozial- und Gesundheitspolitik ist in arge Turbulenzen geraten“ (Der Standard, 09.09.2003)

„Krisengipfel im Rathaus: Tierschutzhaus Wien steht vor der Pleite“
(Wiener Zeitung, 04.12.2001)

„FC-Tirol-Pleite ohne Vorwarnung“ (Kurier, 10.09.2003)

„Krisengipfel der Spitalshalter“
(Kurier, 28.09.2003)

„Budget: Museumschefs protestieren“
(Kurier, 17.04.2003)

„Unis geht trotz Studiengebühren das Geld aus“
(Kurier, 11.09.2003)

„Ärzte ohne Grenzen sucht Idealisten“
(Kurier, 17.09.2003)

„Im Gesundheitswesen fehlt Kommunikation“
(Kurier, 19.09.2003)

In der Regel sind es keine singulären Gründe, sondern eine Verkettung verschiedenster Entwicklungen.

Mögliche Gründe für diese Schwierigkeiten

1. Teilweise sehr hohe Geschwindigkeit bei der Veränderung von Rahmenbedingungen verbunden mit steigenden Abhängigkeiten: Ressourcenknappheiten, steigende Anforderungen, etc.
2. Geschützte Bereiche werden sukzessive abgebaut.
3. Teilweise fehlende strategische Klarheit, Konzentration auf das Wesentliche
4. Hoher emotionaler Anteil bei schwierigen Entscheidungen in einigen Teilbereichen
5. Fehlende Erfahrung mit bestimmten Situationen: Umgang mit Krisen, Umstrukturierungen, notwendige harte Schritte (z.B. Personalentlassungen, etc.)
6. Fehlendes aktives Auseinandersetzen mit möglichen Krisensituationen und generellen Risiken für die Organisation

Beispiele für das Entstehen von Krisen

1. Organisationsstruktur des Vereins (Statuten, Leitungsorgan)
2. Entscheidungsabläufe, als Ausfluss der Struktur
3. Entscheidungen, die Eigendynamik, Selbständigkeit zur Folge haben
4. Mangelnde Kontrolle
5. Projekte beginnen ohne Strukturen und Kontrollen
6. Planloser Wechsel bei Personen (Organe nach Namen nicht nach Können auswählen)

Beispiele für das Entstehen von Krisen

7. Dominante Personen in Entscheidungspositionen, die nicht auf die Finanzen achten
8. Sportliche Ziele um jeden Preis in den Vordergrund
9. Machtspiele in den Leitungsorganen
10. Schlechter Umgang mit Behörden
11. Teilorganisationen mit Eigenleben
12. Ungeeignetes Personal in Non - Profit - Organisationen

Merkmale von Krisen



Leitfrage zu vergangenen Krisen



**Welche Krisen hat es in letzter Zeit in
Ihrer Organisation gegeben?**

Leitfrage zu potenziellen Krisen



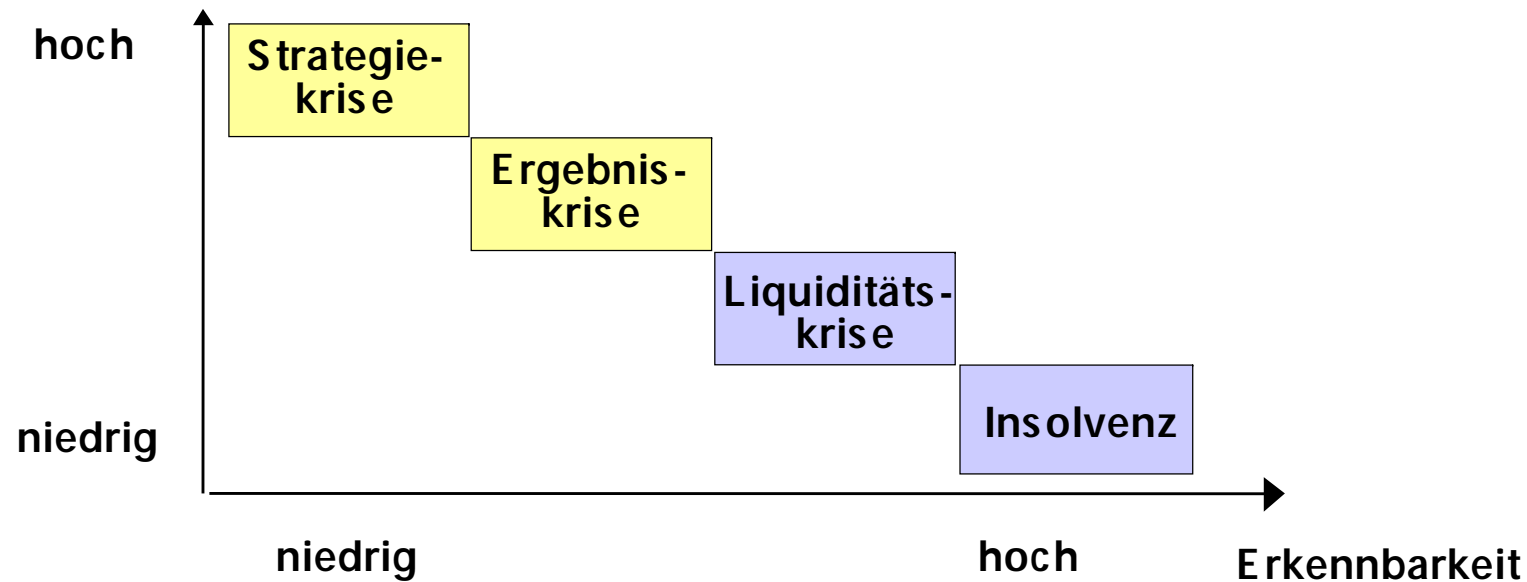
Welche Krisen kann es in Zukunft in Ihrer Organisation geben?

Klassifizierung nach den durch die Krise bedrohten Organisationszielen

Organisationskrisen – Stadien

Stadien	Kennzeichen
Strategiekrise	Mangelnde Anpassung an Veränderungen im Umfeld, insbesondere in Bezug auf Bedürfnisse von Anspruchsgruppen
Ergebniskrise	Bedrohung durch Verschlechterung der finanziellen Ergebnisse
Liquiditätskrise	Gefahr der Illiquidität und/ oder Überschuldung
Insolvenz	Illiquidität und/ oder Überschuldung

Beherrschbarkeit



Inhalte des Krisenmanagements

Krisenmanagement befasst sich mit folgenden Fragen:

Wie kann die Organisation Krisen verhindern?

Wie kann sie Krisen frühzeitig erkennen?

Wie kann sie sich optimal vorbereiten?

Wie kann sie in einer Krise wirkungsvoll handeln?

Wie kann sie aus einer Krise lernen?

Inhalte des Krisenmanagements

Krisenmanagement befasst sich mit folgenden Fragen:

Strukturiertes Vorgehen, Analyse der Krise

Kontrolle, hören auf die Umwelt

Planung

Nicht in Panik geraten, Initiative übernehmen, richtig investieren

Wer steht wirklich zu diesem Verein?

Kardinalfehler im Krisenmanagement

- ▲ Kein Bild über mögliche Krisensituationen
- ▲ Keine Pläne zur Krisenbewältigung
- ▲ Keine Kommunikationsregeln in der Krise
- ▲ Unkoordinierte Entscheidungen
- ▲ Einzelmaßnahmen ohne Konzept
- ▲ Keine nachhaltige Krisenbeseitigung

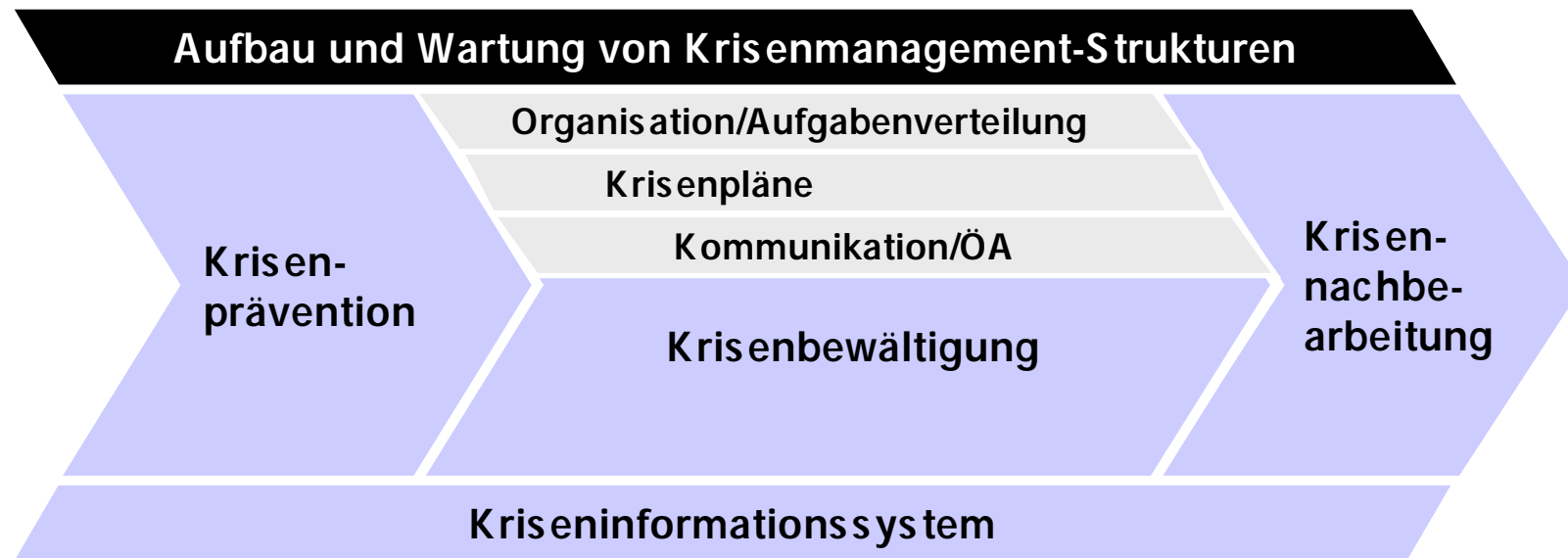
Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement

- ▲ **Krisenprävention/Früherkennung/Krisenszenarien erarbeiten**
- ▲ **Strukturierte Vorgehensweise im Krisenfall**
- ▲ **Stimmigkeit von Maßnahmen mit der Strategie**
- ▲ **Prioritäten setzen**
- ▲ **Voller Einsatz der Führungsebene**
- ▲ **An einem Strang ziehen**
- ▲ **Gezielte Kommunikation**
- ▲ **Konsequente Umsetzung von Maßnahmen**

Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement

- ▲ Budgetierung
- ▲ Einbindung von Projekten in das Gesamtbudget
- ▲ Prioritäten setzen
- ▲ Planung
- ▲ Kostenrechnung
- ▲ Durchsetzung der Kostenplanung
- ▲ Kostenkontrolle
- ▲ Laufende Buchhaltung
- ▲ Nachkalkulation
- ▲ Konsequenzen bei Nichteinhaltung

Elemente eines Krisenmanagements



Dieses Modell soll als Grundlage zum Aufbau eines Krisenmanagements dienen.

Krisenprävention

Krisenprävention

Ziele:

- ▲ Veränderungen früh erkennen (Signale auffangen) und verarbeiten
- ▲ Ermöglichung von Prognosen & Einleitung geeigneter Maßnahmen
- ▲ Krisen vermeiden

Fragesstellungen:

- ▲ Welche Systeme gibt es zur Krisenprävention?
- ▲ Wie sind die Systeme aufgebaut? Systematisches Vorgehen?
- ▲ Was wird beobachtet?
- ▲ Definition der Signale (Kategorisierung, Schwellenwerte)
- ▲ Organisation des Systems (Zuständigkeit, Durchführung)

Instrumente:

- ▲ Medienbeobachtung
- ▲ Frühwarnsysteme, Schnellwarnsystem
- ▲ Risikoanalyse

Krisenprävention

Krisenprävention

- ▲ **Regelmäßiges Risikomonitoring („vorbereitet sein“)**
 - ▲ **Was? Was sind aus fachlicher Sicht mögliche Krisenfälle? Wie entwickeln sich Einstellungen zum Thema Lizenzierung?**
 - ▲ **Wie? Medienbeobachtung, Klub-JF, Auswertung der Klub-Anfragen, u.a.**
 - ▲ **Fachliche Fundierung der (z.B. 7) wichtigsten „Issues“/Gefahren**
 - ▲ **Indikatoren für Früherkennung festlegen**
 - ▲ **Abschätzen der Betroffenheit bzw. Zuständigkeit**
 - ▲ **Selbst Maßnahmen setzen**
 - ▲ **Dafür sorgen, dass Maßnahmen gesetzt werden**
 - ▲ **Vorschläge/Entscheidungsgrundlagen zur Krisenprävention zu erstellen**
 - ▲ **zusätzliche Kontrollen/Analysen**
 - ▲ **Maßnahmen zur Krisenvermeidung setzen**
 - ▲ **Informationen gezielt einsetzen: zb Medien**
- ▲ **Verantwortlich: Lizenzmanager, Öffentlichkeitsreferent**

Krisenprävention Lizenzierungsverfahren (1)

Krisenbereich	Ergebnis, Maßnahme
Einstellung der Klubs zum Verfahren	Risikomonitoring ▲ Medienbeobachtung ▲ Lizenzunterlagen
	Präventive Maßnahmen ▲ Infos bei Klub-JF ▲ Präsidentengespräche/Kurzinfo ▲ Kurzpräsentation bei Präsidentenkonferenz ▲ Klubmanagerebene: Workshop im Herbst „Learnings“ aus dem 1. Durchlauf
Medien, Berichterstattung	Laufende Information ▲ Pressekonferenz: ▲ Basisinformation bereitstellen ▲ Zeitschiene des Verfahrens darstellen ▲ Neue Positionierung verkaufen ▲ Klarheit schaffen, „was kann Lizenzierung leisten, was nicht“ ▲ Aufklärung über Finanzkriterien ▲ Info bezügl. Prüfung durch WP
	▲ Presseaussendung nach dem Tag der Einreichung (Anzahl Anträge)
	▲ Laufende Presseinfo über Verfahrensstand (nicht der Inhalte/Entscheidungen)

Krisenprävention Lizenzierungsverfahren (2)

Finanzen	Risikomonitoring
	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Finanzentwicklung aus laufenden Lizenzunterlagen ablesen ▲ Möglichkeiten identifizieren, Krisensituation zu erkennen, bevor Klub an die Öffentlichkeit geht
	Präventive Maßnahmen
	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Unterstützung und Hilfestellung für Klubs bereitstellen, um Professionalität zu fördern und Qualität zu steigern ▲ Liste für mögliche begleitende Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung erstellen
Bundesliga Intern	Personalengpass vermeiden
	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Vertretungsregeln um Ablauf zu sichern ▲ Know-how-Transfer gewährleisten
	Vertraulicher Umgang mit Daten/Infos
	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Vertraulichkeitspflicht verstärkt bewusst machen (bei Präsidentenkonferenz erwähnen) ▲ Geschützter Ordner am Server (Klubfinanzen, vertrauliche Info, etc.) ▲ Finanzinfo/Sitzungsunterlagen nach Meetings wieder absammeln ▲ Versperbarer Sicherheitskasten

Die Errichtung eines Entscheidungsgremiums für den Krisenfall ermöglicht schnelleres, gezieltes Agieren zur Krisenbewältigung.

Krisenstab (1)

Krisenstab

Ziele:

- ▲ Schnelleres, gezieltes (Re-)Agieren im Krisenfall
- ▲ Klare Festlegung der Aufgabenverteilung, Kompetenzen und Verantwortung im Krisenfall

Merkmale:

- ▲ Der Krisenstab wird vorbereitend gebildet und tritt bei Bedarf zusammen
- ▲ Zentrales Forum in der Krise
⇒ Entscheider und Koordinator sämtlicher Maßnahmen
- ▲ Aufteilung der Kompetenzen/Verantwortungen im Krisenfall
- ▲ Sicherstellung der durchgehenden Erreichbarkeit der Stabsmitglieder

Aufgaben:

- ▲ Im Nicht-Krisenfall: bestmögliche Vorbereitung, Prävention
- ▲ Im Krisenfall: Bewältigung der Krise, Information/Kommunikation

Krisenstab (2)

Folgende Fragestellungen müssen bei der Errichtung eines Krisenstabs beantwortet werden:

Wie soll sich der Krisenstab zusammensetzen?
(Fixstarter, Vertretungsregelung)

Ist eine unterschiedliche Zusammensetzung in verschiedenen Krisenphasen sinnvoll?

Welche Aufgaben soll der Stab wahrnehmen?
Im Nicht-Krisenfall, Krisenfall

Welcher Ablauf soll vom Krisenstab eingehalten werden?

Ablaufplan im Krisenfall - Übersicht

Ablaufplan

- ▲ Erkennen des Problems
- ▲ Problemmeldung, umgehende Benachrichtigung des Krisenmanagers, Krisenstabs
- ▲ Zusammentreffen des Krisenstabs
- ▲ Erhebung der Sachlage, Tatsachenfeststellung
- ▲ Maßnahmenerarbeitung
- ▲ Entscheidung über Maßnahmen
- ▲ Umsetzung der Maßnahmen
- ▲ Maßnahmencontrolling
- ▲ (Laufende) Information an die Öffentlichkeit ⇒ Aufklärung
- ▲ Wechsel der Zuständigkeiten?
- ▲ Laufende Dokumentation im Kriseninformationssystem
- ▲ Nachbearbeitung und Abschlussdokumentation

Fallbeispiel

Krisenprävention

- ▲ Neue Strukturen
- ▲ Neues Führungsteam
- ▲ Fachliche Kompetenz in die Führung
- ▲ Restlose Aufdeckung der Schulden
- ▲ Überwindung der Führungskämpfe
- ▲ Austausch des Personals
- ▲ Investitionen in die Zukunft
- ▲ Innovatives Denken
- ▲ Plan des Schuldenabbaues
- ▲ Beinharte Kontrolle der Kosten
- ▲ Vorzeigen von kleinen Erfolgen
- ▲ Durchhalten
- ▲ Immer in die Zukunft schauen
- ▲ Nicht zu Tode verwalten

Krisenbewältigung Lizenzierungsverfahren

Mögliche Krise	Vorbereitung durch ...
Klub geht pleite	▲ Kommunikationsplan
Klub(s) erfüllt/erfüllen Lizenzierungskriterien nicht	▲ Kommunikationsplan
Unrichtige (oder negative) mediale Stellungnahmen von bekannten Persönlichkeiten zum Thema	▲ Kurze Richtlinie für externe Kommunikation
Vertraulichkeitsverletzungen	▲ Standardformulierung

Basis:

- ▲ Krisenstab
- ▲ Kommunikationsplan

Kernaussagen Krisenmanagement: Zusammenfassung

- 1. Krisenmanagement beginnt lange vor einer Akutkrise!**
- 2. Je schwieriger die Rahmenbedingungen, desto mehr Zeit muss in Prävention und damit klare Positionierung gesteckt werden**
- 3. Vorbereitung auf und Simulation von möglichen Krisen hilft, sie gar nicht erst entstehen zu lassen**
- 4. Organisationen können aus gut gemeisterten Krisen gestärkt hervorgehen**
- 5. In schwierigen Zeiten gewinnen die allgemeinen Erfolgsfaktoren des NPO-Managements noch mehr an Bedeutung**