

危機

KRISE - aus Krisen Chancen machen. Ein Weg zurück zur Normalität!

Das chinesische Schriftzeichen für „**Krise**“ zeigt zwei Silben, die, wenn man sie einzeln liest, die Wort „**Gefahr**“ und „**Chance**“ bedeuten. Eine Jahrtausende alte Erkenntnis: Aus Krisen gestärkt hervorgehen ist erreichbar. Es braucht allerdings Beharrlichkeit, Disziplin, detaillierte Betrachtungen, gepaart mit guten Ideen und einem systematischen Vorgehen.

Denn eines ist klar: die meisten Probleme lösen sich eben nicht von alleine. Aussitzen funktioniert in Krisen in der Regel nicht. Das gilt für kleine und mittlere Unternehmen ebenso, wie für gemeinnützige Strukturen der Zivilgesellschaft.

Der nachfolgend skizzierte Handlungsansatz ist ein Weg dazu.

COVID-19-Krise
STRATEGIE - HILFE
Stand: 14. April 2020

**6 Schritte als möglicher Schlüssel die
Covid-19-Krise hinter sich zu lassen**



COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020



Die Situations- und Schaden-Analyse

Die genaue Situations- und Schadenanalyse ist der erste, und mit der wichtigste Schritt, in eine neue und erfolgreiche operative Zeit, nach der Covid-19-Krise. Erst wenn man genau weiß, an welchen Stellen die bisherige Arbeit ggf. „Schaden“ genommen hat, und ob die neue Situation ein „Zurück“ in ein „wie bisher“ erlaubt, oder nicht, lassen sich die Entscheidungen treffen, die eine (gemeinnützige) Unternehmung wieder zurück in eine erfolgreiche Normalität bringt.

Dazu gehört es Fragen(-Komplexe) zu beantworten, wie z.B.:

- Haben sich mein Geschäft/meine Aufgaben grundsätzlich verändert? Konnte ich (noch) das leisten, was ich bisher geleistet habe? Was ist reparabel/reaktivierbar, was nicht, was muss ggf. neu „gedacht“ werden. Bin ich noch „am Markt“?
- Was heißt das für meinen Umsatz/meine Spenden- oder sonstigen Zuwendungen (Vergangenheit, aktuell und zukünftig).
- Muss ich mich konsolidieren/verkleinern, brauche ich (mehr) ehrenamtliche Unterstützung?
- Gibt es neue Herausforderungen/Chancen? Was heißt das für meine Kommunikation/Strategie, meine Kommunikationskanäle?
- Haben sich mein Team/meine MitarbeiterInnen verändert. Gab es positive oder negative Auswirkungen, ist das Team stabil geblieben, oder auseinandergedriftet? Was waren die konkrete Anlässe und Faktoren dafür. Wer hat sich hervorgetan, wer war ein Problem?
- Wie hat sich meine grundsätzliche interne und externe Stakeholder-Landschaft verhalten. Ist sie stabil geblieben? Hat sie sich positiv oder negativ entwickelt, gab es Zugänge, Abgänge oder echte Überraschungen.
- Wie hat die interne - und externe Kommunikation funktioniert? Auch in emotional schwierigen Momenten.
- Kann mein „Geschäftsmodell“ unverändert beibehalten werden? Muss ich was Neues aufbauen?

COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020



Stimmt meine Positionierung noch?

Der US-Amerikanische Werbe-Papst, David Ogilvy, hat Positionierung wie folgt definiert: „Was das Produkt leistet, und für wen“. Eine kurze, klare Aussage, die sich problemlos auf jedes Produkt, jede Marke, jedes Unternehmen und jede gemeinnützige Organisation überragen lässt. Dazu braucht es nicht unbedingt die komplexe marketing-wissenschaftliche Herangehensweise großer Wirtschaftsunternehmen. Vereinfacht abgeleitet reicht es, sich auf einige, wesentliche Kern-Fragen zu konzentrieren:

- Was haben wir in der Vergangenheit getan, und welches Nutzenversprechen ist dadurch bei unserer Zielgruppe erfolgreich eingelöst worden?
- Ändert die Krise, oder Ihre aktuellen, und/oder zukünftigen, Auswirkungen etwas daran?
- Haben die Folgen ggf. Einfluss auf unsere wirtschaftliche Existenz? Hat das Konsequenzen, falls ja welche?
- Können wir das, was wir tun/anbieten sinnvoll auch unter den ggf. neuen Bedingungen aufrecht erhalten? Falls nein, was müssen wir ggf. tun?
- Gilt unser ursprüngliches Nutzenversprechen unverändert weiter, oder muss es ggf. angepasst werden.
- Sind unsere Zielgruppen unverändert existent, oder haben sie sich ggf. geändert
- Können wir das oben gesagte in einem eindeutigen Positionierungsstatement formulieren und festschreiben?
- Gibt es irgendeinen Grund, nicht voll motiviert weiterzumachen?

COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020



Gelten unsere Ziele unverändert weiter?

Ziele sind Aussagen über angestrebte Zustände in der Zukunft, die durch entsprechendes, zielorientiertes Verhalten erreicht werden sollen - sagt Wikipedia. Eine schöne Formulierung. Für unseren Prozess bedeutet es die Beantwortung von nur drei Fragen:

- Sind unsere bisherigen Ziele auf unsere aktuelle und zukünftige Situation unverändert übertragbar?
- Falls nicht, wie müssen ggf. die Ziele geändert, zurückgenommen oder ergänzt werden?
- Sind die neuen Ziele mit dem, was wir in der Lage sind zu tun, auch (weiterhin) erreichbar?

COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020



Die Strategie

Die Strategie gilt gemeinhin als die (meist langfristig) geplante, formuliert und aufgeschriebene Verhaltensweise zur Erreichung der Ziele. Kurz gesprochen also das „**WIE**“. Sie ist die Voraussetzung/das Komplementär zur Entwicklung eine(r) Taktik, bzw. eines Konzeptes/ Projektes - dem „**WAS**“. Auch hier gilt ähnliches, wie für die Definition von Zielen:

- Sind/ist unsere bisherige(n) Strategie(n) auf unsere aktuelle und zukünftige Situation unverändert übertragbar?
- Falls nicht, wie müssen die Strategien angepasst, geändert, zurückgenommen oder ergänzt werden.
- Sind die neuen Strategien mit dem, was wir in der Lage sind zu tun, auch umsetzbar?

COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020



Die Roadmap

Im englischen Sprachraum ist die „Roadmap“ einfach eine Straßenkarte. Und darum geht es auch bei uns - der ZSU-Roadmap. Sie ist die grundsätzliche Diskussion, Zusammenfügung und letztendlich Zusammenfassung aller Ergebnisse aus den Schritten 1-4 (Ziele, Strategie, Umsetzung) in einem Arbeitsdokument. Eine gute Roadmap sollte folgendes leisten:

- Alle Beteiligten der Organisation sollen sich darauf einigen können, dass die Roadmap alle Überlegungen/Entscheidungen folgerichtig zusammenfasst und einen zielführenden (Handlungs-)Weg aufzeigt, mit der ggf. geänderten Situation und Ausgangslage nach der Covid-19-Krise umzugehen.
- Die Roadmap ist ein pragmatisches Arbeitspapier, das alles beschreibt und die grundsätzliche Chronologie der Handlungen/Projektabläufe vorgibt.
- Ist die Ausgangssituation für die Roadmap eine Krise, sollte die Roadmap alle drei Monate überprüft, diskutiert und ggf. korrigiert werden.,

COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020



Prioritäten und Timing

Was muss zuerst angepackt werden - das **Wichtige**, oder das **Eilige**? Darauf gibt es eine klare Antwort - die allerdings von individuell zu bewertenden Rahmenbedingungen und Situationen abhängt. Auf Grundlage der Roadmap, muss dieses diskutiert und den aktuellen (manchmal auch zwingenden) Anforderungen angepasst werden.

Dabei hilft sogenannte „Eisenhower-Prinzip“ (Vorgaben, vom 34. Präsidenten der USA, Dwight D. Eisenhower, entwickelt und angewendet wurden). Das Prinzip vergleicht vier, individuell vorzunehmende Handlungseinordnungen:

- Aufgaben, die wichtig und eilig sind (**sofort anpacken**)
- Aufgaben die wichtig, aber nicht eilig sind (**in die Planung eintragen, und sobald als möglich erledigen**)
- Aufgaben, die unwichtig, aber sehr eilig sind (**an Dritte delegieren**)
- Aufgaben, die unwichtig und nicht eilig sind (**in den Papierkorb**)

COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020

Copyright:

PARDREI - Kommunikation in Politik, Wirtschaft
und Gesellschaft GmbH
Mühlbachstrasse 8d
82229 Seefeld
+49 8152-9934942
oliver.neumann@pardrei.de