

Mit Zuversicht und Strategie aus der Krise

Krisenmanagement – während der Pandemie dazugelernt

Krisen treten meist in schwierigen – und oft unvorhersehbaren Situationen auf. Wer hätte sich die Herausforderungen, vor die Corona viele Unternehmer und Vorgesetzte gestellt hat, vorstellen können? Krisenmanagement ist ein unabdingbarer Prozess zur Planung, Bewältigung und Prävention akuter oder unerwarteter Notsituationen in Unternehmen.

VON REGULA ZELLWEGER

Krisenmanagement bedeutet lösungsorientiertes, souveränes und schnelles Entscheiden. Dabei ist hilfloses Nicht-Entscheiden auch eine Entscheidung. Denn in Krisensituationen reichen die gewohnten Standardverhaltensmuster und Strategien meist nicht aus, um aus der Krise wieder herauszukommen. Weil Krisen meist unerwartet eintreten, kommen der Prävention und der Organisation sowie der Durchführung gezielter Aktionen während einer Krise grosse Bedeutung zu. Voraussetzung für Prävention und Bewältigung ist das Wissen um die Dynamik von Krisen.

Lange bevor eine Krise eintritt, sollten mögliche Krisenszenarien vorweggenommen, besprochen und Lösungsstrategien entwickelt werden. Was wäre, wenn ...?

Zum Krisenmanagement gehören im ersten Schritt, vor einer Krise, die Identifikation und die Analyse von potenziellen Krisensituationen, im zweiten

Schritt, während der Krise, die Entwicklung von Bewältigungsstrategien und die Einleitung und Durchführung von adäquaten Massnahmen. In einem dritten Schritt lernt man aus der Krise und entwickelt neue Strategien.

Krisenhandbuch

Jedem Krisenszenario gehen Risiken voraus, die – wenn möglich – im Risikomanagement erfasst sein sollen. Auch wenn man das Eintreten einer bestimmten Krise wie beispielsweise die Coronakrise nicht erwartet hat und den totalen Zusammenbruch der IT eher für unwahrscheinlich hält, so gilt es doch, für den Ernstfall vorbereitet zu sein. Wie reagiert man, wenn Viren mutieren und mehr Personen erkranken? Wie reagiert ein Unternehmen im Finanzbereich, wenn vertrauliche Daten nach aussen dringen? In der Industrie geht Sicherheit über alles, trotzdem kann es zu Unfällen – sogar mit Todesfolge – kommen. Zudem sind Brände oder Unfälle mit Chemikalien ein Thema. Um gut auf Krisen vorbereitet zu sein, wird in Unternehmen und in Institutionen wie Schulen oder Spitälern ein Krisenhandbuch erstellt. Es dient der Krisenprävention, der Krisenintervention, der Krisenkommunikation und der Verarbeitung der kritischen Situation. Es definiert auch die personelle Zusammensetzung des Krisenstabs und die Kompetenzen.

In Krisensituationen müssen die Fäden bei einer einzigen Person zusammenlaufen. Das Krisenhandbuch wird meist im Team erarbeitet, damit alle

relevanten Bedürfnisse berücksichtigt werden können. Zu empfehlen ist auch der Einbezug eines externen Spezialisten. Ein Krisenhandbuch ist nur sinnvoll, wenn alle Schlüsselpersonen den Inhalt kennen. Deshalb ist es so knapp wie möglich und so ausführlich wie nötig zu formulieren. Selbstverständlich wird es regelmässig aktualisiert.

Wenn es trotz Vorsichtsmassnahmen und Prävention zum Ernstfall kommt, muss man schnell und souverän handeln und Vorkehrungen treffen, um beispielsweise die Sicherheit weiterer Personen nicht zu gefährden. Idealerweise finden regelmässig Besprechungen und Übungen statt.

Kommunikation

Während und nach einer Krise ist die Kommunikation nach innen und nach aussen von grosser Tragweite. Sich widersprechende Botschaften beispielsweise können zu grosser Verunsicherung und Panik führen.

Während einer Krise sind die Kommunikationsverantwortlichen damit beschäftigt, Fragen der Medien und von Kunden, Mitarbeitenden und Kooperationspartnern zu beantworten und sich auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen zu halten. Sie beraten auch den Hauptverantwortlichen der gesamten Organisation bezüglich der Kommunikationsbotschaften nach innen und nach aussen und dem Timing, denn Kommunikation in Krisensituationen ist letztlich Chef-sache. Sie sprechen mit den Medien und Medienstellen der Polizei oder

anderen involvierten Institutionen, erarbeiten «Q&A», Questions & Answers, Fragen und Antworten, und Presseunterlagen.

Wissen wie

In Führungsausbildungen lernen Teilnehmende, welche Rolle Führende vor, während und nach der Krise spielen sollen. Sie lernen, wie vor einer Krise die Verantwortlichkeiten verbindlich geregelt und Frühwarnsysteme entwickelt werden. Generell wird Vertrauen aufgebaut und Krisenszenarien werden trainiert. Während der Krise setzen Führungspersonen Prioritäten, entscheiden, orientieren sich und informieren adäquat nach innen und nach aussen, geben Richtlinien heraus, stellen Infrastruktur bereit und bieten Unterstützung an. Und sie zeigen Zivilcourage.

Nach der Krise erfolgt eine Analyse. Nötige Anpassungen des Krisenhandbuchs werden eingeleitet. Es gilt, das Image und das Vertrauen wieder aufzubauen, was bekanntlich seine Zeit dauert.

Fachleute wie Notfallpsychologen bieten ihre Dienstleistungen an. Von Betrieben erfolgen Kontaktaufnahmen beispielsweise aufgrund von Suiziddrohungen, Todesfällen im Unternehmen, Raubüberfällen, Konflikten, schweren psychischen Erkrankungen und bei schwierigen psychosozialen Problemen von Mitarbeitenden. Die Stärke von externen Beratern besteht vor allem in der Ruhe, den strukturierten Fragen und dem professionellen Wissen um Interventionsmöglichkeiten.

Persönliche Krisen

Man denkt nicht gern an mögliche Krisen, verdrängt sie. Dabei ist das Verhindern von Situationen, die in eine Krise führen, wichtig, nicht nur für Führungspersonen. Jeder Einzelne soll sich ab und zu die Fragen stellen: «Was würde ich tun, wenn...? Wo würde ich Hilfe holen?»

Es geht nicht darum, Ängste zu schüren. Ziel dieser Überlegungen ist, in einer Krisensituation nicht wie ein hypnotisiertes Kaninchen vor einer Schlange zu erstarren, sondern um eine Strategie zur Verhinderung oder Verminderung von Ängsten und Panik. Wer weiss, wie er sich verhalten will, kann handeln.

Kleine und grössere Krisen gehören zum Leben. Oft kommen sie unvorhergesehen, wie Covid-19. Diese Krise hat uns gelehrt, dass nicht alles vorhersehbar oder machbar ist. In Krisensituation geht es um die Übernahme von Verantwortung. Auch für die optimale eigene Befindlichkeit, für die eigene Gelassenheit und Zuversicht. Wer weiss, dass er Krisen bewältigen kann, fühlt sich nicht als Opfer und schafft es, Schicksalsschläge in Herausforderungen umzuwandeln. Krisen können in einer Folge von Teilkrisen bestehen. Aber keine Krise dauert ewig.

Serie Arbeitswelt von Regula Zellweger, dipl. Psychologin FH, dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin, Buchautorin. Bisher: Arbeitszufriedenheit, 8.10.; Portfolio-Lebensstil, 15.10.; Burnout vorbeugen, 19.10.; Umgang mit Übergängen, 2.11.; Resilienz, 16.11.; Entscheiden, 26.11.