



© depositphotos, peshkova

Ob wir es wollen oder nicht, besonders in Krisensituationen sind wir starken Emotionen ausgesetzt.

Krisenbewältigung findet auch emotional statt

Krisen sind Ereignisse, die niemanden kalt lassen, vielmehr lösen sie in uns etwas aus, nämlich Emotionen. Und diese können wir schlicht nicht ausschalten. Wir alle haben Gefühle, die bestimmen, wie wir leben und handeln, was wir tun oder eben lassen.

Bettina Zimmermann

G Krisen können jeden treffen, und trotzdem versuchen viele Unternehmen und Behörden, eine vorhandene Krise zunächst einmal zu ignorieren oder auszusitzen. Das tut man in der Regel, wenn man eine unangenehme Entwicklung nicht wahrhaben will. Man verschliesst die Augen vor den ersten Anzeichen und handelt erst, wenn es schon fast zu spät ist. Ein solches Verhalten begünstigt die Entstehung von Gerüchten und unkontrolliert wuchernden Emotionen.

Auch in der Führung von Unternehmen, Mitarbeitern oder Behörden spielen Emotionen eine zentrale Rolle, aber gerade da werden diese unterschätzt. Noch immer ist der Glaube weit verbreitet, Emotionen würden die rationale Denk-

weise durcheinanderbringen und uns daran hindern, vernünftige Entscheidungen zu treffen. Aber genau das Gegenteil ist der Fall. Ohne Emotionen ist niemand in der Lage zu entscheiden.

In Krisensituationen kommen menschliche Urängste, Konflikte und Vorurteile ans Tageslicht und haben schon die hartgesottensten Manager umgehauen. Denn eine Krisensituation zwingt uns immer raus aus der Komfortzone – es ist ein Schritt ins Unbekannte und das wird stets von grossen Gefühlen begleitet.

Stellen Sie sich einmal folgende Situation vor: Sie sind Geschäftsführer einer grösseren Generalunternehmung in der Baubranche. Das Business ist hart, die Konkurrenz gross, und so freut es Sie doppelt, dass Ihre Firma eine von drei Anbietern ist, die in der Schlussevaluation eines Grossprojektes noch im Rennen sind. In dieses Projekt haben Sie viel Zeit

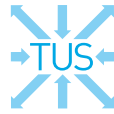
und Schweiss investiert, und Sie möchten diesen Auftrag unbedingt erhalten. In knapp einer Stunde beginnt das alles entscheidende Meeting, Sie wollen sich gerade auf den Weg dorthin machen, als ein völlig aufgelöster Mitarbeiter in Ihr Büro stürmt. Er berichtet Ihnen aufgeregt, dass auf einer Ihrer Baustellen ein Kran auf ein Gebäude gekippt ist und dabei einen Bauarbeiter schwer verletzt hat. Sie sind schockiert und brauchen einen Moment, um zu begreifen, was Ihnen der Mitarbeiter da gerade gesagt hat. Sie sind beim Gedanken an den verletzten Bauarbeiter betroffen, unsicher darüber, ob allenfalls Sicherheitsvorschriften verletzt wurden. Sie spüren Enttäuschung, aber auch Angst, ob das nun Auswirkungen auf den Auftrag hat, den Sie sich doch so sehr wünschen. Die Krise ist eingetreten und emotional gesehen ist in Ihnen drin die Hölle los.

Exklusive Privatsphäre für Ihre Alarmübermittlung.

alarmDSL

Gehen Sie auf Nummer sicher: alarm**DSL** von TUS ist Ihr xDSL-Anschluss weit abseits des öffentlichen Internets, ausschliesslich für die Alarmübermittlung reserviert. Dank professioneller End-to-End-Überwachung Ihres geschützten Netzes ist immer alles bereit, wenn es darauf ankommt. alarm**DSL** ist eine Dienstleistung von TUS – Ihrem zuverlässigen Alarmübermittler mit bestem Service.

igtus.ch/alarmdsl



Telekommunikation und Sicherheit

info@igtus.ch, www.igtus.ch

ZENTEX
BRANDSCHUTZ AG

Schadensbegrenzung dank stationären Löschanlagen

Projektierung, Planung und Ausführung

ZENTEX BRANDSCHUTZ AG
Hofmattstrasse 9
CH-5432 Neuenhof

Tel +41 56 416 20 30
Fax +41 56 416 20 31
info@zentex.ch
<http://www.zentex.ch>



Sicherheit ist Ihr Schlüssel zum Erfolg. Wir entwickeln baulich-technische Sicherheitskonzepte und unterstützen Sie bei der Projektierung, Evaluierung und Implementierung Ihrer Safety- und Security-Lösungen. Damit Sie sicher in die Zukunft blicken können. // www.siplan.ch

siplan

Integrale Sicherheitsplanung

Was ist überhaupt eine Krise?

Wo fängt sie an, wann hört sie auf und wie kann man sie entschärfen? Das sind Fragen, die sich jeder verantwortlich handelnde Manager stellen sollte.

Krisen in einem Unternehmen können zum Beispiel dann entstehen, wenn die Lieferkette plötzlich unterbrochen wird, wenn Produkte fehlerhaft sind und zurückgerufen werden müssen. Wenn Hackangriffe Computersysteme blockieren oder Daten abgezogen werden. Wenn Fehlleistungen von Führungskräften die Firma destabilisieren, ein Brand zu einem Gebäude- oder Produktionsausfall führt, ein Lebensmittelhersteller verdorbene Ware verarbeitet oder wenn einem Unternehmen ein Reputationsverlust droht, weil dieses mit einem Skandal in den Fokus der Medien gerät. Und Krisenpotenzial haben definitiv auch Situationen mit Verletzten oder sogar Toten.

Sie alle kennen solche Geschichten. Vielleicht weil Sie in einer Funktion im Unternehmen schon einmal selbst so etwas erlebt oder bewältigt haben, weil Sie schon einmal durch das «Stahlbad einer Krise» mussten oder ganz einfach, weil Sie in den Medien davon gelesen haben. Unternehmenskrisen sind Situationen, in welchen Sie als Geschäftsführer oder im Management gefordert sind, den Fortbestand der Firma sicherzustellen. In der Krise stehen die Unternehmensverantwortlichen vor betriebswirtschaftlichen und zukunftsweisenden Entscheidungen, gleichzeitig lastet eine enorme emotionale Belastung auf ihnen.

Und der Klassiker in Krisen: Es wird umgehend ein Schuldiger gesucht. Immer dann, wenn eine Krise ein Unternehmen heimsucht, will man intern und extern wissen, wer für dieses Fiasko die Verantwortung trägt. Es scheint leichter zu sein, Verantwortliche zu suchen, anstatt selbst Verantwortung zu übernehmen. Zu lange und zu mühevoll ist es, sich mit den Ursachen für offensichtliche Fehler zu beschäftigen. Doch gerade dies kann zur Emotionsfalle werden, in die viele hineintappen, weil sie die Folgen der Fehlerzuordnung oder das «Mit-dem-Finger-auf-andere-Zeigen» unterschätzt oder nicht zu Ende gedacht haben.

Eine Krise ist also die Folge eines in der Regel unerwarteten Ereignisses von grösserer Tragweite, das unsere Existenz oder die eines Unternehmens bedroht. Sie ist also all das, was unser berufliches und

privates Leben oder ein Unternehmen aus den Angeln heben kann. Das haben schon viele erlebt, und manch einer ist daran gescheitert. Vielfach hat eine Krise Folgen, die zum Zeitpunkt des Ereignisses nur schwer abschätzbar sind.

Prägende Elemente in der Krise

Aus meiner Erfahrung sind es vier prägende Elemente in der Krise, die eine Rolle spielen: Chaos, Zeitdruck, ungewohnte Fragestellungen und die persönliche Betroffenheit beziehungsweise der Umgang mit Emotionen.

Zu Beginn eines jeden Ereignisses haben Sie eine Chaossituation. Das Chaos entsteht dadurch, dass die Verantwortlichen mit einer Flut von Informationen konfrontiert werden. Sehr oft weiss man nicht, sind diese bestätigt oder unbestätigt, wahr oder unwahr? Nicht selten ist es so, dass die Medien anfangs mehr wissen, als die von der Krise im Unternehmen Betroffenen selbst. Nicht verwunderlich in einer Zeit, in der jeder ein Smartphone hat und die Medien für gute Bilder und Hinweise auf Krisen und Katastrophen Geld bezahlen. Augenzeugen, Betroffene oder Mitarbeiter geben Journalisten bereitwillig oder unter Schock stehend Auskunft und schicken Bilder. Bei all diesen Informationen aus unterschiedlichen Quellen stehen häufig Schnelligkeit und Emotionalität vor Qualität und überprüfter oder bestätigter Quelle.

Auch stehen die Verantwortlichen unter grossem Zeitdruck. Es geht schliesslich um die Existenzsicherung des Unternehmens und die Fülle an Problemen, die auf in der Krise handelnde Akteure einprasselt. Es müssen schnellstmöglich Entscheidungen getroffen und Massnahmen eingeleitet werden. Bestenfalls können Unternehmensverantwortliche auf einen vordefinierten und vorbereiteten Krisenstab zurückgreifen, sonst müssen sie die Probleme in einer ad hoc gebildeten Taskforce lösen.

Krisensituationen sind stets Extremsituationen. Die Verantwortlichen werden bei der Bewältigung mit ungewohnten Fragestellungen konfrontiert, solchen, die sie so aus ihrem normalen Führungsalltag nicht kennen.

Auch werden Krisen sehr oft nicht frühzeitig als solche erkannt, sodass entsprechende Gegenmassnahmen nicht oder erst zu spät eingeleitet werden. Hier be-

einflusst die eigene emotionale Betroffenheit sowie die der Mitglieder der Taskforce die Entscheidungsfindung erheblich. Dies kann so weit gehen, dass die persönliche emotionale Betroffenheit einen CEO zu hochemotionalen und zeitweise unüberlegten Entscheidungen, ja Schnellschüssen treiben kann – oder es werden gar keine Entscheidungen mehr gefällt. So kann der Gemütszustand des Entscheidungsträgers schliesslich zu einem ernst zu nehmenden Reputationsrisiko werden.

Krisenbeschleuniger

Eine Krise lässt sich mit einem Feuer vergleichen. Unter entsprechenden Bedingungen genügt oft ein Funke, um einen Brand auszulösen. Häufig sind Krisenbeschleuniger scheinbare Kleinigkeiten, die man zu wenig beachtet oder unterschätzt hat und die entweder zum guten oder zum schlechten Krisenverlauf beitragen. Diese zu beeinflussen, liegt bei einem professionellen Vorgehen massgeblich in der Hand des krisengebeutelten Managements. Eines haben alle Krisenbeschleuniger – ob interne oder externe – gemeinsam, sie haben einen grossen Einfluss auf die Reputation und den Schaden eines Unternehmens. Nur ein paar Stichworte, wie mediale Berichterstattung, Verbände, die Forderungen stellen, Soziale Medien und und und...

Die Krise als Chance

Ja, davon bin ich überzeugt, obwohl in unseren Breitengraden der Begriff einen fast ausschliesslich negativen Beigeschmack hat. Das ist zum Beispiel in China anders. Das chinesische Wort dafür besteht aus zwei Schriftzeichen. Das eine bedeutet «Gefahr» – das andere «Chance». Das trifft es, gestützt auf meine langjährige Erfahrung in der Begleitung von Unternehmen in Krisensituationen, genau: Eine Krise ist nicht per se der Untergang, es kommt immer darauf an, wie eine Krise bewältigt wird.

Kann man sich auf Krisen überhaupt vorbereiten?

Das auffälligste Phänomen in einer Krise ist die «Gleichzeitigkeit», das beschreibt die Umstände sehr genau: In Krisensituationen prasseln eine Vielzahl an Eindrücken und Problemen auf ein Unternehmen und dessen Führungsriege ein. Da muss man alle Fakten und Informationen schnell sortieren, bewerten und richtig

«Die emotionale Betroffenheit kann zu hochemotionalen und zeitweise unüberlegten Entscheidungen führen.»»

einordnen. Genau das fällt den Führungskräften manchmal schwer, denn Krisensituationen sind purer Stress – eine denkbar schlechte Voraussetzung, um gute Entscheidungen zu treffen. Zudem bleibt ja das Tagesgeschäft nicht stehen, die Welt um Sie herum dreht sich weiter.

Die Kunst in Krisen ist, mögliche Probleme zu erkennen, richtig zu bewerten, Prioritäten zu setzen und nicht zuletzt den Mut aufzubringen, diese zu benennen und Entscheidungen zu treffen.

Eine Krise muss also stets aus verschiedenen Blickwinkeln und ganzheitlich betrachtet werden. Dazu werden verschiedene Tools eingesetzt, um unterschiedliche Problemfelder zu bearbeiten: Dazu gehört ein Krisenmanagement, eine darauf abgestimmte interne und externe Krisenkommunikation, ein umfassendes Care und das entsprechende Emotionsmanagement.

Vorbereitung ist die halbe Miete

Der erste Schritt zur Vorbereitung eines Krisenmanagements ist die Auseinandersetzung mit möglichen Risiken und Szenarien, die auf Ihr Unternehmen zutreffen könnten. Schauen Sie hin und nicht weg!

Diese Vorbereitung lohnt sich und ist letztlich gar nicht so schwer. Wagen Sie's, es wird Ihnen ein gutes Gefühl geben, auf den Notfall vorbereitet zu sein. Denn mit

einer gewissen Vorbereitung ist man im Krisenfall kein Spielball der Ereignisse, sondern behält selbst das Zepter in der Hand. Dazu brauchen Sie folgende Komponenten:

Organisation: Überlegen Sie vorab, welche Personen aus Ihrem Unternehmen geeignet sind, im Ernstfall einen Krisenstab (Krisenmanagementteam) zu bilden. Wer verfügt über Entscheidungskompetenz, geniesst Akzeptanz im Unternehmen und ist dazu auch mental in der Lage?

Halten Sie sämtliche Telefonnummern Ihrer Krisenstabsmitglieder sowie von anderen wichtigen Stellen griffbereit, damit Sie diese im Notfall auch umgehend erreichen können.

Infrastruktur: Damit der Krisenstab im Notfall auch funktionieren kann, braucht es eine zweckmässige und rasch verfügbare Führungsinfrastruktur. Idealerweise bestimmt man dazu ein Sitzungszimmer in den Firmenräumlichkeiten, das mit einfachen Handgriffen in einen Führungsraum umgewandelt werden kann. Bereiten Sie eine sogenannte Battlebox oder einen Materialkoffer vor. Darin sind Schreibzeug, Befestigungsmaterial, Flipchartblätter (noch besser vorbereitete Plakate), Checklisten und vieles mehr enthalten.

Prozesse: Damit der Krisenstab das Ereignis strukturiert bearbeiten kann,

muss man Kenntnisse über die Abläufe und die Arbeitsweise in einem Krisenstab haben. Dazu gibt es bewährte Prozesse, die das Chaos in einer Krise in eine geordnete Führung überleiten. Als Vorbild dienen bewährte Reglements und Richtlinien von Blaulichtorganisationen und Armee, gehört in diesen Organisationen das Notfall- und Krisenmanagement doch zum Kerngeschäft.

Damit Sie die Erfolgchancen in einem Ernstfall steigern, sollte man das Vorgehen im Krisenmanagement regelmässig trainieren und mit einer Krisenstabsübung überprüfen. Je öfter Sie das tun, desto selbstverständlicher werden die Abläufe, desto ruhiger das Procedere.

In Krisensituationen ist man auf einen Schlag auf vielen verschiedenen Ebenen gefordert. Wer schon einmal eine Krisensituation erlebt hat, weiss das. Und zu glauben, dass eine Krise Ihr Unternehmen oder auch Sie persönlich nicht treffen kann, wäre unverantwortlich. ■



**BETTINA
ZIMMERMANN**

Krisenmanagerin und CEO der GU Sicherheit & Partner AG. Sie ist Autorin des soeben erschienen Buches «Emotionen, das Salz in der Krise – ein Leitfaden für Führungskräfte» und Mitautorin des Standardwerks «Praxishandbuch Krisenmanagement».

ANZEIGE

Lamone

St.Gallen

Rotkreuz

Yverdon-Jes-Bains

audio-video g+m s.a.

Videoüberwachung | Videotürsprechanlagen

www.audiovideo-sa.ch

Entdecken Sie unsere neue Webseite.

april technologies

Mitglied Verband Schweizerischer Erhalter von Sicherheitstechnik SES