



NOTRUF  
112

# KRISEN SIND NICHT DAS ENDE...

Jedes Unternehmen kann plötzlich in eine Krisensituation geraten, die vielleicht sogar die Existenz bedroht. Mit einer guten Vorbereitung und einem umsichtigen Krisenmanagement kann man auch heikle Situationen bewältigen.

TEXT **BETTINA ZIMMERMANN**

## **E**rfolgreiches Krisenmanagement – was heisst das?

Es gibt sie zuhauf, die Krisen – alleine 2013 haben Journalisten über 25 000-mal über Krisen berichtet, geschrieben und vielleicht sogar abgeschrieben. Krisen können uns und unser Unternehmen immer treffen – meist überraschend und unvorbereitet. Niemand ist davor sicher, und einfach die Augen zu verschliessen, nützt nichts. Betroffene in solchen Krisen sind oft Menschen. Menschen, die Tragisches erlebt haben. Manche aus eigenem Verschulden, andere weil ihnen das Schicksal übel mitgespielt hat. Hinter all diesen Krisen stecken viele Menschen, die in Krisenstäben ihre letzten Reserven mobilisiert haben. Mit einem umsichtigen Krisenmanagement versuchen die Stabsmitglieder die Krise abzuwenden und den Menschen in Not

zu helfen. Und dabei wird eines immer wieder deutlich: Krisen sind nicht per se schlecht – Krisen können auch Chancen sein, gerade dann, wenn sie gut gemeistert werden.

### **Was ist eine Krise?**

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation steht plötzlich vor einer schwierigen Situation, welche vielleicht sogar Ihre Existenz bedroht. Eine solche Krisensituation zeichnet sich dadurch aus, dass sie oft unerwartet eintritt und eine gewisse Tragweite hat, die von öffentlichem Interesse ist und zu einem Reputationsverlust führen kann. Im Gegensatz zu Alltagssituationen sind Sie in der Krise gezwungen zu reagieren. Die meisten Unternehmen werden davon überrascht, sie sind darauf nicht vorbereitet. Ist die Krise dann faustdick da, wird sie meist lange nicht als solche wahrgenommen. Unangenehme

### **DIE FRAU**

Bettina Zimmermann, Teilhaberin und Mitglied Geschäftsleitung GU Sicherheit AG in Wil SG

Sie ist Beraterin für Firmen und Blaulichtorganisationen in den Bereichen interne und externe Krisenkommunikation sowie umfassendes Care. Aufbau und Betreuung Team «7/24» für Krisenkommunikation und Coaching im Ereignis. Begleitung verschiedener Firmen in der Krisenbewältigung. Mitwirkung bei der Ausbildung von Krisenstäben und Führungsunterstützungsteams. Dozentin und Seminarleiterin an verschiedenen Bildungsinstituten (Universität Bern BNF, academia engiadina Samedan, bwd Bildungszentrum Bern, ETH Alumni ZH). Fünf Jahre Mitglied des Care Teams Kanton Bern. Mehrere Jahre Erfahrung in politischen Ämtern, u.a. als Gemeinderätin (Executive). Mitautorin Praxishandbuch Krisenmanagement, Midas Management Verlag Zürich, 2013

Dinge werden oft verdrängt oder sogar ausgesessen. Man findet Argumente und Massnahmen zur Beschönigung, man hat die Hoffnung, dass es vielleicht doch nicht so schlimm ist, und man hat die Illusion, dass die Presse davon nicht Wind kriegt. Doch im Zeitalter von Onlinemedien, zweimal täglich Pendlerzeitungen und Social-Media-Kanälen ist dies kaum mehr möglich. Aufgeheizt wird die Berichterstattung zusätzlich durch sogenannte Leserreporter. «Blick» zum Beispiel schreibt: «Leserreporter verdienen bis zu 300 Franken!» Krisenkommunikation passiert heute in Echtzeit und es ist nachvollziehbar, dass

und Betroffenen sehr nahe, umso mehr als dieser Fall in einer Zeit stattfand, in der fast täglich von Fällen sexueller Vergehen von Priestern in Zeitungen zu lesen war. Es drohte also ein erheblicher Reputationsschaden, welcher für die Schule sogar existenzbedrohend werden konnte.

Knappe zwei Stunden später haben wir vor Ort, gemeinsam mit dem Krisenmanagementteam der Schule begonnen, die möglichen Probleme dieser Situation aufzulisten, zu bewerten und mögliche Massnahmen zu prüfen. Es war uns einerseits wichtig, die Situation mit dem nötigen Feingefühl, andererseits aber sachlich und nüchtern zu beurteilen und die richtigen Massnahmen einzuleiten. Es galt vor allem die verschiedenen Anspruchsgruppen systematisch zu erfassen und gezielt und transparent zu informieren. All das lief nach einem klar

der systematischen und subtilen Vorgehensweise, der transparenten, offenen Kommunikation nach aussen und den wirksamen getroffenen Massnahmen konnte die Schule dieses Ereignis nicht nur unbeschadet überstehen, sondern ist daran sogar gewachsen. Die verschiedenen erhaltenen Feedbacks bestätigten, dass das Vertrauen bei Eltern und Lehrern gestiegen und der interne Zusammenhalt gestärkt wurde.

#### Kann man sich auf eine Krise überhaupt vorbereiten?

Jede Krise verläuft anders und dennoch können Sie sich vorbereiten. Es ist wie bei den Piloten, diese absolvieren auch regelmässige Trainings im Flugsimulator, um in Notfällen richtig zu reagieren. Idealerweise haben Sie in Ihrer Unternehmung ein Krisenhandbuch, welches jährlich auf seine Aktualität und Tauglichkeit hin überprüft wird. Spielen Sie den Ernstfall durch. Üben Sie das Krisenmanagement (Organisation der Abläufe in der Krise, Medientraining, umfassendes Care etc.) ev. mit einem externen Berater, der Sie nicht nur bezüglich Organisation und Training unterstützt, sondern auch im Ereignisfall. Die Profis wissen in der Regel, worauf es ankommt. Fragen Sie bei der Auswahl des Beraters unbedingt nach dessen konkreter Einsatzerfahrung. Seien Sie sich auch bewusst, dass Sie eine Krise lähmen kann und Sie nicht mehr im Vollbesitz Ihrer Leistungsfähigkeit sind. Setzen Sie sich mit Ihrem eigenen Verhalten in Stresssituationen auseinander. Die Anforderungen an Sie und Ihr Unternehmen werden weit über die Alltagsaufgaben hinausgehen. Die Frage ist nicht, ob eine nächste Krise kommt oder nicht, sondern wann und wo sie uns treffen wird. ★

## «Jede Krise verläuft anders, und dennoch können Sie sich vorbereiten.»

man in schwierigen Situationen am liebsten nichts sagen würde, aber das führt Sie nicht aus der Krise und macht manches nur noch viel schlimmer. Kein Kommentar heizt Spekulationen an und reizt viele Journalisten, noch etwas tiefer zu graben, und ihre Glaubwürdigkeit gerät mehr und mehr ins Wanken.

#### Eine Krise als Chance nutzen – ein Fall aus unserer Praxis

Dienstagabend 18 Uhr, wir wollten in unserer Firma gerade Feierabend machen, als uns der Direktor einer Privatschule, welche unter klerikaler Leitung stand, anrief. In kurzen Worten schilderte er uns seinen heiklen, für seine Schule sehr kritischen Fall mit erheblichem Skandalpotenzial. Ein Lehrer aus der Schule wurde wegen sexueller Belästigung an einer Schülerin angeklagt. Diese Situation ging allen Beteiligten

vorgegebenen und bewährten Führungsrhythmus für die Bewältigung von Krisensituationen ab. Eine Vielzahl von Einzelmassnahmen wurde getroffen, aufeinander abgestimmt und dabei die zeitliche Abfolge festgelegt (Umgang mit den Betroffenen, Information von Lehrern, Eltern, Kindern, Einrichten einer Hotline, Einbezug der Aufsichtsbehörde, Information der Öffentlichkeit, Care-Massnahmen u.v.a.m.). Die Intensivphase für das Krisenmanagement dauerte rund drei Tage. Dank

## 3 Fragen zum Krisenmanagement

An Bettina Zimmermann, Teilhaberin und Mitglied der Geschäftsleitung GU Sicherheit AG

SABINE HAUPTMANN

### Risiko- und Krisenmanagement: etwas, das man haben sollte, in der Hoffnung, dass man es nicht braucht?

Ja, das ist so. Viele Unternehmen verdrängen das Thema. In guten Zeiten wollen die wenigsten Unternehmen an Krisenzeiten denken. Zu weit weg und unvorstellbar scheinen solche Szenarien zu sein. Doch gerade in guten Zeiten lohnt es sich, für schlechte Zeiten zu rüsten. Wenn die Krise mal da ist, kommen Sie massiv unter Druck, wenn Sie keine Vorbereitungen getroffen haben, und gerade die Medien werden dann unerbittlich sein.

### Wie gross ist das Risiko, dass mein Unternehmen von einer Krise betroffen wird?

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen in eine Krise stürzen, auch wenn die Risiken eines Unternehmens sehr unterschiedlich sein können. Auf jeden Fall lohnt es sich, die möglichen Risiken etwas näher zu prüfen, allenfalls unter Beizug eines externen Experten.

### Welches ist Ihr Rezept für die Vorbereitung auf eine Krisensituation?

Es ist sinnvoll, die Vorbereitungen für ein firmenspezifisches Krisenmanagement ausgehend von einer Risikobeurteilung anzugehen. Die Vorbereitungen sollen möglichst auf gewachsenen Strukturen aufbauen und die Vorbereitungsmaßnahmen auf das Notwendige begrenzt werden. Dazu gehören die Bildung eines Krisenteams, das Festlegen der benötigten Infrastruktur und die Schulung der entsprechenden Abläufe im Krisenfall. Je besser Sie Ihr Krisenteam vorbereiten, desto besser werden Sie in einer Krisensituation gewappnet sein. ★

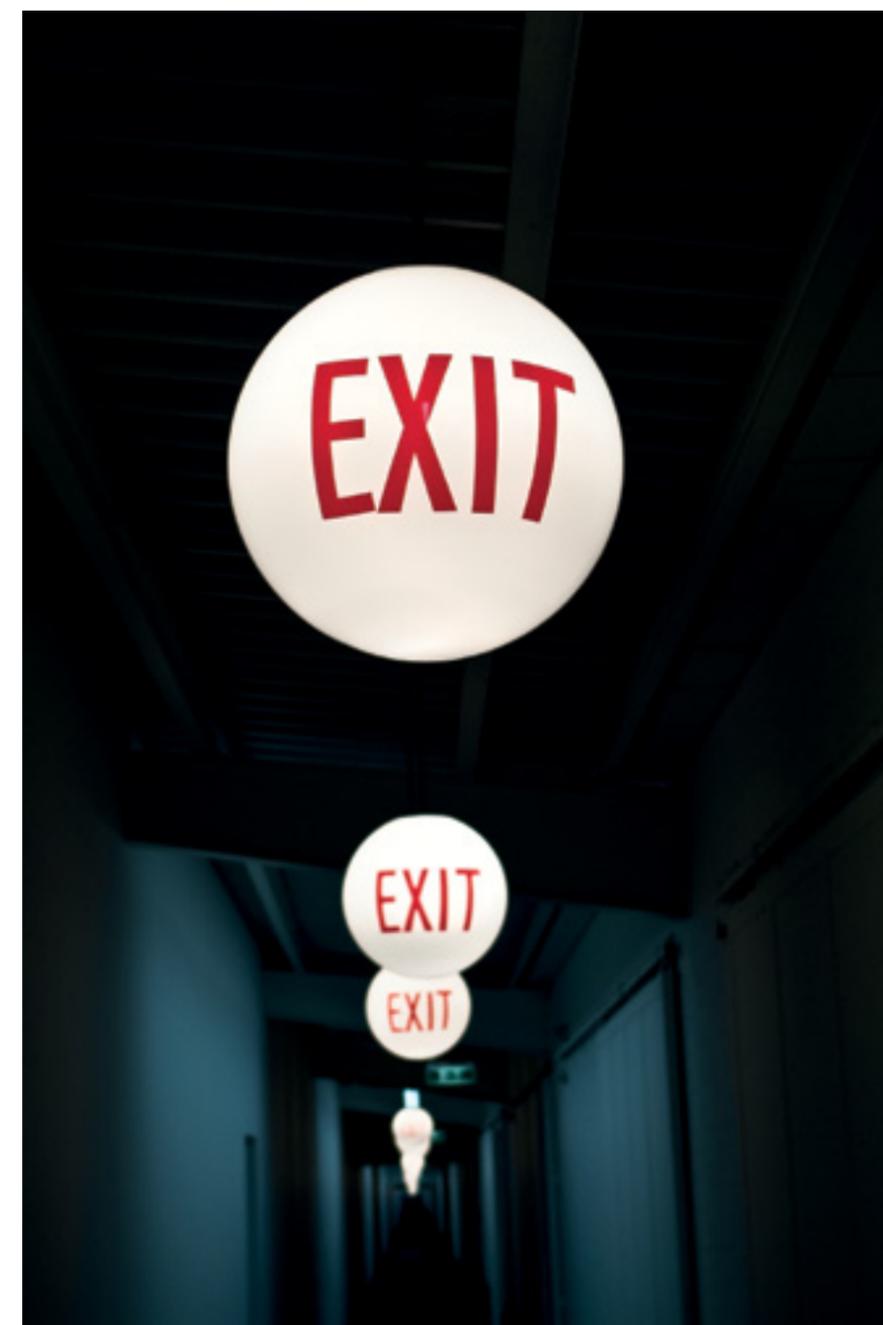


FOTO: PHOTOCASE