

# Wie Hotels und Destinationen in Krisen handlungsfähig bleiben

Nach Katastrophen wie in Crans-Montana ist die Verunsicherung weit über den Ort hinaus spürbar. Sie betrifft Destinationen, Hotels und Mitarbeitende. **Krisenmanagerin Bettina Zimmermann** erklärt, was wirklich zählt und wo viele Betriebe scheitern.



Crans-Montana in Trauer: Solche Momente markieren den Anfang der Aufarbeitung für Menschen, Betriebe und Destinationen.

Blanca Burri

Wenn das Unvorstellbare passiert, bleiben die Auswirkungen selten beim Ort des Geschehens: Nach Ereignissen wie in Crans-Montana melden sich Gäste und Medien, manche aus dem Ausland. Reisen werden storniert und unbequeme Fragen gestellt. Nicht betroffene Betriebe und ihre Mitarbeitenden fragen sich, ob ein derartiges Ereignis bei ihnen ebenfalls passieren könnte. «Sicherheit ist keine Nebensache, sie ist Teil der Reputation», sagt Bettina Zimmermann, Krisenmanagerin bei der GU Sicherheit & Partner AG. Und: Vertrauen gerät nicht erst ins Wanken, wenn etwas passiert, sondern wenn Antworten fehlen. Zimmermann kennt diese Dynamik. Sie war an über 300 realen Kriseneinsätzen beteiligt und ist Autorin mehrerer Bücher über Krisenmanagement. «Oft beginnt der Druck nicht mit dem eigentlichen Schaden, sondern mit der Ungewissheit», sagt sie. Wer entscheidet jetzt? Wer informiert wen? Und wer behält den Überblick, wenn mehrere Probleme gleichzeitig auftreten?

## «Im Notfall ist entscheidend, zentrale Handlungsfelder und Zuständigkeiten zu definieren.»

**Bettina Zimmermann, Krisenmanagerin**

Ein konkretes Beispiel aus Arosa zeigt, wie komplex solche Situationen werden können: der Brand im Posthotel im Dezember 2016. Zimmermann wurde als Krisenmanagerin herbeigerufen. Sie erinnert sich, dass das Hotel voll belegt war: 150 Personen mussten evakuiert werden, 15 Menschen wurden verletzt, 3 von ihnen schwer. Gleichzeitig verbrannten der Server und die Back-ups. Niemand konnte mehr nachvollziehen, wer sich im Hotel befand oder wer in den nächsten Tagen anreisen würde. Die Gäste mussten umsorgt werden. Während Brandermittler vor Ort arbeiteten, kursierten Gerüchte über die Brandursache und Medien fragten nach. «Im Notfall ist entscheidend, zentrale

Handlungsfelder und Zuständigkeiten zu definieren», sagt Zimmermann. Im Fall Posthotel kümmerte sich Arosa Tourismus um neue Unterkünfte für die Gäste, Zimmermann übernahm die Koordination der Presseanfragen. Am meisten Ressourcen band die Betreuung der Gäste. Viele hatten alles verloren, von den Kleidern bis zu den Pässen. Ersatzdokumente mussten organisiert und Konsulate kontaktiert werden. Über die Feiertage waren viele Stellen geschlossen, was die Abläufe zusätzlich verzögerte.

**Mitarbeitende als Betroffene**

Besonders belastend war die Situation für die Mitarbeitenden. Da das Hotel einen Totalschaden erlitt, standen sie von einem Tag auf den anderen ohne Arbeitsplatz da. «Das wird oft unterschätzt», sagt Zimmermann. Mitarbeitende sind in Krisen nicht nur Teil der Lösung, sie sind selbst Betroffene. Gemeinsam mit Partnerbetrieben wurden Anschlusslösungen gesucht, teilweise ausserhalb der Region. Auch für Praktikantinnen und Praktikanten mussten neue Einsatzorte gefunden werden.

**Typische Fehler im Ernstfall**

Bei solchen Einsätzen sieht Zimmermann immer wieder ähnliche Muster. In den ersten Stunden versuchen viele Betriebe, die Situation intern zu bewältigen. Sie gehen davon aus, die Lage im Griff zu haben, und unterschätzen, wie schnell sich Probleme überlagern. Unterstützung wird deshalb oft erst beigezogen, wenn Ressourcen bereits gebunden sind und Entscheidungen unter Zeitdruck getroffen werden müssen. Dieses Zögern hat auch mit dem Alltag zu tun, in dem Sicherheit und Vorbereitung selten Priorität haben, weil sie keinen unmittelbaren Ertrag bringen. «Im Ernstfall zeigt sich sehr schnell, ob ein Betrieb glaubwürdig aufgestellt ist», sagt Zimmermann. Einen Ruf aufzubauen dauere Jahre, ihn zu verlieren oft nur Stunden. Ein weiterer häufiger Fehler betrifft den Umgang mit Informationen. Gäste, Medien, Behörden und Mitarbeitende wollen wissen, was passiert. Dabei geraten gerade Mitarbeitende schnell aus dem Fokus. «Ihr Informationsbedürfnis ist berechtigterweise gross», sagt Zimmermann. Unklarheit erzeuge Angst, Gerüchte verstärkten sie. Regelmässige, ehrliche Information sei deshalb zentral, auch wenn noch nicht alle Antworten vorlägen.

**Resilienz und psychologische Unterstützung**

Nicht jede Krise verlangt sofort nach psychologischer Betreuung. Zimmermann war selbst Teil eines kantonalen Care-Teams und weiss, wie unterschiedlich Menschen auf extreme Ereignisse reagieren. Viele verfügen über grosse Selbstheilungskräfte und finden mit der Zeit wieder Halt. Problematisch wird es dort, wo Warnzeichen übersehen werden. «Rückzug, Schlafstörungen oder starke Verhaltensänderungen können darauf hinweisen, dass jemand mehr Unterstützung

## «Rückzug, Schlafstörungen oder starke Verhaltensänderungen können darauf hinweisen, dass jemand mehr Unterstützung braucht.»

**Bettina Zimmermann, Krisenmanagerin**

braucht», sagt sie. Gerade Führungskräfte stehen hier in einer Verantwortung. Eine Verantwortung, die im operativen Chaos leicht untergeht. Mitarbeitende haben Dinge gesehen, erlebt oder verloren. Anlaufstellen werden den Mitarbeitenden kommuniziert, damit niemand mit seiner Überforderung allein bleibt. Psychologische Begleitung beizuziehen, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Aufmerksamkeit. Auch nach der akuten Phase endet eine Krise nicht. Kritische Fragen tauchen oft erst später wieder auf, manchmal Monate danach. Gäste sprechen sie beiläufig an der Réception an oder stellen sie im persönlichen Gespräch. «Diese Fragen kommen aus einem anhaltenden Sicherheitsbedürfnis heraus», sagt Zimmermann. Wichtig sei, dass Antworten ehrlich blieben und sich auf das stützten, was tatsächlich überprüft und umgesetzt worden sei. Pro-forma-Aussagen beruhigten zwar kurzfristig, sie rächten sich jedoch, sobald das Vertrauen erneut auf die Probe gestellt werde. Krisen lassen sich nicht verhindern. Aber Betriebe können sich vorbereiten. Wer die Risiken kennt, sie minimiert, Zuständigkeiten klärt und dabei die Mitarbeitenden einbezieht, bleibt auch im Ernstfall handlungsfähig.

## Checkliste für Gastronomie und Hotellerie

**Krisenvorbereitung** beginnt nicht im Ereignisfall, sondern im Alltag. Bettina Zimmermann, Expertin für Krisenmanagement, erläutert, wie Betriebe systematisch vorgehen.

**Risiken identifizieren**

Jeder Betrieb ist anderen Gefahren ausgesetzt. Man muss sie vorgängig realistisch benennen und regelmässig überprüfen.

- Wurden Risiken im Unternehmen identifiziert und bewertet? Beispiele sind: Gebäudebrand, Naturereignis, Lebensmittelvergiftung, Stromausfall, Cyberangriff.

**Risiken minimieren**

Nicht jedes Risiko lässt sich ausschliessen. Umso wichtiger ist eine bewusste Entscheidung, wo vorgesorgt wird und wo Restrisiken akzeptiert werden.

- Sind für die identifizierten Risiken Minimierungsmassnahmen getroffen worden?
- Ist klar, welche der identifizierten Risiken als akzeptabel eingestuft sind, aber weiterhin im Blick behalten werden müssen?

**Evakuierung und Fluchtwege**

Im Ernstfall zählt Orientierung. Evakuierungskonzepte müssen klar, bekannt und umsetzbar sein.

- Verfügt der Betrieb über ein Evakuierungskonzept?
- Sind Verantwortliche für eine Evakuierung definiert?
- Sind Mitarbeitende mit dem Vorgehen vertraut und geschult?
- Kann eine Evakuierung sichergestellt werden?
- Sind die Fluchtwege gekennzeichnet und freigehalten?
- Können Türen von innen jederzeit geöffnet werden?

**Organisation**

Krisen erfordern klare Zuständigkeiten und eingespielte Abläufe. Unklarheit verschärft die Situation.

- Ist bekannt, wie im Krisenfall vorzugehen ist?
- Wer gehört zum Krisenteam?
- Ist die Arbeitsweise in einem Krisenfall bekannt?
- Stehen externe und einsatzerfahrene Partner bzw. Dienstleister zur Verfügung, die im Ereignisfall rund um die Uhr unterstützen können?

**Krisenkommunikation**

Kommunikation schafft Vertrauen. Wer wann und mit wem spricht, sollte intern definiert und abgesprochen sein.

- Wer übernimmt die Krisenkommunikation?
- Sind die Stakeholder im Betrieb bekannt?
- Wer ist Ansprechperson für Medienanfragen?
- Ist der Umgang mit Medien bekannt?