

Bettina Zimmermann: «Sicherheit ist keine Nebensache, sie ist Teil der Reputation»

Katastrophen wie in Crans-Montana stellen Hotels und Destinationen vor existentielle Fragen. Krisenmanagerin Bettina Zimmermann erklärt, warum Vorbereitung zentral ist, was Betriebe sofort tun müssen und weshalb Kommunikation allein nicht reicht.



Blanca Burri

[Geben Sie uns Feedback zum Artikel](#)



Bild: zvg

Bettina Zimmermann, was erleben Hotels und Destinationen in den ersten Tagen nach einer Katastrophe konkret?

Eine enorme Verunsicherung, und zwar weit über den unmittelbar betroffenen Betrieb oder die Region hinaus. Solche Ereignisse lösen bei Gästen und Mitarbeitenden schweizweit Fragen aus: Kann das auch bei uns passieren? Sind wir hier wirklich sicher? Betreiber stehen unter Druck, ihre Sicherheitskonzepte zu überprüfen und zu erklären.

Was ist in so einer Situation wichtig?

Sicherheit ist keine Nebensache, sie ist Teil der Reputation. Entscheidend ist, diese Ängste ernst zu nehmen und sich selbst kritisch zu hinterfragen: Gibt es ein Evakuationskonzept? Funktionieren Fluchtwiege? Sind Mitarbeitende geschult? In der Praxis sehe ich leider oft, dass Pläne zwar existieren, aber niemand sie kennt.

Viele sagen, die Verantwortung liege bei den Betrieben. Welche Rolle spielt die Destination?

Die Verantwortung für Sicherheit liegt klar bei den einzelnen Betrieben. Destinationen tragen eher eine kommunikative Verantwortung. Sie bieten Orientierung, zeigen Betroffenheit und sind Anlaufstelle für Gäste. Ermittlungen oder technische Details gehören nicht zu ihren Aufgaben. Wichtig ist eine saubere Abgrenzung zwischen Gemeinde, Behörden, Betrieben und Destination.

MEHR ZUM THEMA



Zur Tragödie in Crans-Montana

“Sicherheit konkurriert mit wirtschaftlichem Druck.”

Kann ein solches Ereignis nachhaltige Verbesserungen auslösen?

Kurzfristig wird intensiv diskutiert, später verdrängt der Alltag vieles wieder. Sicherheit konkurriert mit wirtschaftlichem Druck. Im Ernstfall zeigt sich sehr schnell, ob ein Betrieb glaubwürdig aufgestellt ist. Einen Ruf baut man über Jahre auf, verlieren kann man ihn in wenigen Stunden. Ich hoffe, dass wir alle aus diesem tragischen Ereignis Lehren und Erkenntnisse ziehen.

Sie haben den Brand im Posthotel in Arosa im Dezember 2016 als Krisenmanagerin begleitet. Was haben Sie damals vor Ort angetroffen und was war in dieser Situation entscheidend?

Ich habe eine Situation erlebt, in der sehr viele Probleme gleichzeitig aufgetreten sind. Es gab 15 Verletzte und drei schwer Verletzte. Eine weitere Schwierigkeit war, dass durch den Brand der Server und die Backups zerstört wurden. Damit fehlte die Übersicht, wer überhaupt im Hotel war und wie die nächsten Tage ausgesehen hätten. Parallel dazu liefen Brandermittlungen, es entstanden Gerüchte und Gäste meldeten plötzlich Ansprüche an. Entscheidend war, diese Themen zu ordnen und handhabbar zu machen.

Was hat in dieser Phase am meisten Ressourcen gebunden?

Die Betreuung der Gäste. Es ging um sehr grundlegende Dinge wie Unterkünfte und Kleidung. Hier war die Unterstützung durch Arosa Tourismus zentral, um überhaupt Lösungen zu ermöglichen. Gäste brauchten auch Ersatzpapiere. Viele hatten alles verloren. Gleichzeitig waren Konsulate über die Feiertage teils geschlossen, was die Abläufe stark verzögerte.

Und was war mit den Mitarbeitenden?

Für sie war die Situation besonders belastend, weil sie von einem Tag auf den anderen ohne Arbeitsplatz dastanden. Wir haben sofort versucht, über bestehende Netzwerke Anschlusslösungen in anderen Hotels zu finden, teils auch ausserhalb der Region. Auch für Praktikantinnen und Praktikanten haben wir alternative Einsatzmöglichkeiten gesucht.

Wo machen Hotels und Destinationen nach Ihrer Erfahrung in Krisen immer wieder die gleichen Fehler? Oft wird unterschätzt, wie schnell eine Situation eskaliert. Viele Betriebe versuchen zunächst, alles selbst zu lösen, statt frühzeitig Unterstützung beizuziehen. Ein weiterer Fehler ist, dass Sicherheit und Vorbereitung im Alltag zu wenig priorisiert werden, weil sie keinen unmittelbaren Ertrag bringen. Und nicht zuletzt wird die Kommunikation unterschätzt: Viele externe Anspruchsgruppen wollen Informationen und da geht oft vergessen, dass Mitarbeitende auch Informationen brauchen. Sie sind in einer Krise ebenso wichtig. Diese Muster sehe ich immer wieder, unabhängig von Grösse oder Lage eines Betriebs.

Ab wann sind Führungskräfte überfordert und sollten externe Hilfe beziehen?

Sie müssen sich realistisch einschätzen, ob sie das alleine leisten können oder nicht. Krisen sind extrem ressourcenintensiv und oft belastend. Unterstützung beziehen ist kein Zeichen von Schwäche. Führungskräfte müssen zudem akzeptieren, dass Mitarbeitende unterschiedlich reagieren. Manche funktionieren, andere gar nicht. Beides ist normal.

Braucht es psychologische Hilfe?

In einem Ereignis wie in Crans Montana braucht es Care Teams. Wieviel Unterstützung mit der Zeit noch notwendig ist, ist unterschiedlich. Aus meiner eignene Arbeit im Care Team weiss ich, dass Menschen grosse Selbstheilungskräfte haben. Aber es braucht Aufmerksamkeit. Rückzug, Schlafstörungen oder starke Verhaltensänderungen sind Warnzeichen. Dann ist professionelle Hilfe wichtig.

„Entscheidend ist, nur das zu benennen, was tatsächlich überprüft und umgesetzt wurde. Pro-Forma-Antworten rächen sich.“

Wie geht man mit kritischen Fragen von Gästen um, auch Monate später?

Mit Ehrlichkeit und Empathie. Diese Fragen haben ihren Ursprung in einem anhaltenden Sicherheitsbedürfnis. Wer sich im Betrieb frühzeitig mit möglichen Fragen auseinandersetzt und sich ehrliche Antworten darauf erarbeitet, bleibt auch später sprachfähig. Entscheidend ist, nur das zu benennen, was tatsächlich überprüft und umgesetzt wurde. Pro-Forma-Antworten rächen sich. Glaubwürdigkeit entsteht dort, wo Haltung und Vorbereitung zusammenkommen.

Was bedeutet das für Destinationen und Betriebe, wenn sich Gäste nach einer Katastrophe entscheiden, ihre Reise zu annullieren?

Dann ist vor allem Verständnis gefragt. Diese Entscheide sind nachvollziehbar und nicht gegen den Betrieb gerichtet. Für Destinationen und Betriebe bedeutet das, diese Reaktionen ernst zu nehmen und nicht reflexartig zu relativieren oder zu bewerten, sondern grundsätzlich Bereitschaft zur Unterstützung zu signalisieren.

Können Sie etwas konkreter werden?

Das kann ganz Unterschiedliches sein. Etwa Kulanz bei Stornierungen oder das Angebot, die Reise zu einem späteren Zeitpunkt umzubuchen. Wichtig ist auch das persönliche Gespräch, in dem Sorgen ernst genommen werden. Wer zuhört, Verständnis zeigt und gemeinsam nach Lösungen sucht, übernimmt Verantwortung.

Ihr Fazit für Hoteliers und Destinationen?

Krisen lassen sich nicht verhindern, aber man kann sich vorbereiten. Wer Risiken kennt, Zuständigkeiten klärt und Mitarbeitende schult, bleibt handlungsfähig. Dies entscheidet darüber, ob ein Betrieb Vertrauen behält und eine Krise übersteht oder daran scheitert.

Bettina Zimmermann ist CEO der GU Sicherheit & Partner AG. Seit über 16 Jahren begleitet sie Unternehmen und Behörden im DACH-Raum im Krisenmanagement, darunter mehrere Ereignisse in Hotels. Sie war an mehr als 300 realen Kriseneinsätzen beteiligt.