

SICHERHEIT GEWINNEN IN KRISENSITUATIONEN

Krisen sind spätestens seit Corona Teil unseres Alltags geworden. Sie ereilen uns als persönliche Krisen oder auch Krisen am Arbeitsplatz. Grund genug, sich die Frage zu stellen, ob und wie man sich auf Krisen vorbereiten kann. Den eigenen «Krisenmuskel» zu trainieren, kann sinnvoll sein, um Krisen widerstandsfähiger zu begegnen.

■ von Anja Zimmermann

Krisen können uns privat oder auch beruflich jederzeit treffen. Krisen sind dabei nicht mit eher kurzfristigen Notsituationen, deren Massnahmen zur Bekämpfung meist bekannt und vorhersehbar sind, zu verwechseln. Krisen können aus Notsituationen erwachsen, sie sind aber meist länger anhaltende Situationen und hinsichtlich ihrer Entwicklung und ihrer Wirkungen deutlich schwieriger vorhersehbar und können existenzbedrohende Extremsituationen darstellen.

Systematisches Krisenmanagement

Krisen, z.B. in Form von Cyberangriffen, lassen sich häufig trotz grosser Anstrengungen nicht verhindern. Umso wichtiger ist es für eine Organisation und ihre Mitarbeitenden, auf Krisen vorbereitet zu sein. Gutes Krisenmanagement umfasst in der Regel drei Elemente: Vorbeugung, systematische Krisenbewältigung und Regeneration inklusive des Lernens aus der Krise. Um Krisen gut vorbereitet zu begegnen und damit mit mehr Sicherheit in Krisen agieren zu können, ist eine umfassende Krisenprävention zentral, die sowohl ein kontinuierliches Risikomanagement als auch den Aufbau eines Business Continuity Managements (BCM) umfasst. Ein BCM ist darauf ausgerichtet, die Kernprozesse von Unternehmen auch in der Krise aufrechtzuerhalten und sicherzustellen. Zur Krisenprävention gehört auch, sich frühzeitig über die Einsetzung eines Krisenstabs Gedanken zu machen und



zu definieren, wie dieser zusammengesetzt sein sollte, wer welche Aufgaben und Rollen übernimmt und wer welche Kompetenzen in der Krise hat. Nur durch eine gute Vorbereitung und ein Trainieren anhand von realitätsnahen Krisenszenarien kann die Funktionsfähigkeit eines Krisenstabs wirklich überprüft werden.

Durch Krisensimulationen lernt man sich und auch die anderen Personen besser kennen, kann Routinen und Abläufe trainieren. Man erlebt durch realitätsnahe Krisentrainings, wie sich eine Krise persönlich und auch im Team «anfühlt», Krisendynamiken werden spürbar, und im besten Fall gerät man in einer Krisensimulation individuell an seine Grenze. Aus diesen Erfahrungen eigene Learnings zu ziehen, sie mit anderen auszutauschen und Ängste und Entwicklungspotenziale zu besprechen, kann die eigene Resilienz und damit auch die Resilienz der Organisation stärken. Ein solches Training für den Krisenmuskel baut Unsicherheit ab, schafft Vertrauen und Routinen und bereitet nachhaltig auf Krisen

vor – auch im Wissen, dass vermutlich keine Krise so abläuft, wie sie geübt wurde. Treffend drückte das Daniel Schlup, Leiter Notfall- und Krisenmanagement bei den Schweizer Bundesbahnen SBB, in einem Interview aus: «Der grösste Fehler im Krisenmanagement ist, nicht vorbereitet zu sein.»

Führung in der Krise

Der Aufbau eines systematischen Krisenmanagements mit den drei erwähnten Phasen ist ein notwendiger Baustein für einen sicheren Umgang mit Krisen. Entscheidend für Organisationen sind in der Krise zudem die Krisenkommunikation nach innen und aussen nach dem Prinzip «one voice – one face – only facts» sowie eine starke Führung in der Krise. Insbesondere an Führungskräfte werden in Krisensituationen grosse Herausforderungen gestellt, da sie sich in Krisen meist bei grossem individuellem Stress und Handlungsdruck hohen Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen gegenübersehen. Führungskräfte müssen neben der eigenen Krisenmanagementkompetenz vor allem auch ihre Mitarbeitenden im Blick behalten, Verhalten und Reaktionen beobachten und frühzeitig erkennen, wann eine Auszeit oder Entlastung nötig ist. An die eigenen Grenzen zu geraten, muss besprechbar sein und darf nicht mit negativen Bewertungen oder Schamgefühlen einhergehen. Was für die Mitarbeitenden gilt, hat auch für die Führungskraft bzw. im Führungsteam Gültigkeit.

Stresssymptome in der Krise

In einer Krisensituation geht es darum, unter grossem Zeit- und Problemdruck zielführende Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen. Dies trifft sowohl für individuelle, aber auch für organisationale Krisensituationen zu. Es gilt also wortwörtlich, «einen kühlen Kopf» zu bewahren. Krisen lösen allerdings auf der körperlichen Ebene eine Vielzahl an Stresssymptomen aus, die häufig wenig positiv wirken. Sie können als typische Stressreaktionen beobachtet werden, für die der sogenannte Sympathikus verantwortlich ist, ein Teil des vegetativen Nervensystems, der den Körper bei Gefahr in erhöhte Leistungsbereitschaft versetzt und Energiereserven abbaut. Beobachtbar sind z.B. Tunnelblick, eingeschränktes Hörvermögen, schnellerer Puls und Atem, erhöhter Blutdruck, steigender Muskeltonus, schnellere Blutgerinnung etc. Blicken wir zurück in die Geschichte der Menschheit, dann ist das Auslösen von Flucht- oder Kampfreaktionen als körperliche Reaktionen auf Gefahr vielfach überlebenswichtig und damit sinnvoll gewesen. Heute sind diese körperlichen Stresssymptome für das Bestehen und Überwinden von Krisen häufig wenig hilfreich. Und noch bedeutender: War in der früheren Menschheitsgeschichte die Gefahr gebannt, hat der Mensch den Flucht- und Kampfmodus schnell wieder verlassen. Dies gelingt in heutigen Stresssituationen,

PARASYMPATHIKUS-ÜBUNGEN

Der Parasympathikus steuert die verschiedensten Körperfunktionen in einer Entspannungsphase. Er hilft bei der Regeneration, fördert den Aufbau von Kraftreserven und ist wesentlich für die Erholung des Menschen. Diesen auch als Vagusnerv oder «grossen Ruhennerv» bekannten Gegenspieler des Sympathikus kann man mit einfachen Übungen trainieren, die bei Stresssymptomen eine schnelle «Erste-Hilfe-Übung» sein können.

Probieren Sie es aus:

- 4 Sekunden einatmen und 6 bis 8 Sekunden ausatmen.
- Auch eine Box-Atmung – 4 Sekunden einatmen, 4 Sekunden halten, 4 Sekunden ausatmen und nochmals 4 Sekunden halten, oder
- ein 4-7-8-Intervall von Einatmung, Atemhalten und Ausatmung ist denkbar.

Finden Sie Ihre individuelle Form, die Ihren Atem beruhigt. Auch Summen, Brummen im Kehlkopf oder Singen sind einfache Möglichkeiten, den Vagusnerv zu aktivieren. In der Fachliteratur und auch im Internet finden sich weitere, einfach und überall anwendbare Vagusnerv-Übungen.

die kein klar definiertes Ende haben, deutlich weniger. Den Parasympathikus als Gegenspieler des Sympathikus bewusst zu aktivieren und zu trainieren, stellt daher eine wichtige individuelle Kompetenz für den Umgang mit Krisensituationen dar.

In Krisentrainings können die individuelle und die organisationale Widerstandsfähigkeit trainiert werden, individuelle Übungen helfen, den Vagusnerv zu aktivieren. Und jede tatsächlich erlebte Krise stärkt im besten Fall den Krisenmuskel. Damit ein Lernen aus simulierten oder realen Krisen möglich wird, bedarf es einer Kultur in Organisationen, die psychologische Sicherheit für den Einzelnen bietet und

eine offene Fehler- und Feedbackkultur ermöglicht. Weder individuelle noch organisationale Krisen lassen sich vorhersagen. Was aber sicher gesagt werden kann: Wer Krisen übt, sich auf Krisen vorbereitet, die eigene Widerstandskraft trainiert, der kann Krisen selbstwirksamer begegnen.



AUTORIN

Anja Zimmermann ist Dozentin an der Hochschule Luzern. Als zertifizierte Coach und systemische Organisationsentwicklerin engagiert sie sich gemeinsam mit einem Expertenteam im CAS Krisenmanagement & Organisationale Resilienz sowie in der Begleitung von Organisationen für die Erhöhung der Widerstandskraft in Krisensituationen. hslu.ch > Wirtschaft > Weiterbildung > CAS Krisenmanagement

Menschen bewegen. Zukunft gestalten.

Potenziale entdecken und entfalten – und dabei selbst wachsen. Unsere Coaching-Ausbildungen eröffnen neue Perspektiven für echte Veränderungen. Starten Sie jetzt Ihre Zukunft als Coach. coachingzentrum.ch

