

Ein Plan für die Krise

Betriebsunfälle und Ereignisse wie Terroranschläge können das Betriebsklima empfindlich stören. Experten wissen, wie man Führungskräfte auf solche Fälle vorbereitet. So können sie dem Team helfen

VON CORINNA CREMER

Es sind Ereignisse wie Terroranschläge, schwere Betriebsunfälle, bevorstehende Kündigungen, der Tod eines Kollegen oder eine Krankheit, die Menschen während der Arbeit bewusst oder unbewusst psychisch belasten können. Der Grund dafür, warum sich der eine mehr und der andere weniger mit dem folgenschweren Ereignis beschäftigt, hängt von der persönlichen Resilienz ab. Es ist wissenschaftlich belegt, dass die Reaktion unseres Gehirns nicht wesentlich zwischen einer Terroranschlag und einer plötzlichen Kündigung unterscheidet. Die Symptome und Verarbeitungsmechanismen sind vergleichbar. Erhöhter Leistungsdruck und angezogenes Arbeitstempo sorgen bei vielen Beschäftigten für eine erhöhte Grundbelastung und die Bewältigungskapazitäten für kritische Ereignisse sind dann schnell erschöpft. Die Folgen sind eine steigende Fehlerquote und häufige Krankschreibungen, weil sich die Betroffenen am Arbeitsplatz nicht ausreichend konzentrieren können. Für Unternehmen stellen krankheitsbedingte Ausfälle immer ein finanzielles Risiko dar, weshalb Betriebe häufiger als früher in ihre Krisenkompetenz investieren.

Die international anerkannte Methode CISM, das steht für Critical Incident Stress Management, wird zur Intervention nach belastenden Ereignissen eingesetzt. Damit lassen sich nachweislich negative psychische Reaktionen und die Zahl der Erkrankungen von Mitarbeitern nach kritischen Ereignissen um 80 Prozent reduzieren. Ein jüngstes Beispiel zeigt, wie wirkungsvoll die Methode sein kann: Als der Mitarbeiter eines deutschen Unternehmens Paul D. (Name geändert) in Barcelona die beliebte La Boqueria Markthalle besuchte und Zeuge davon wurde, wie ein Lieferwagen Dutzende Menschen überrollte, war er schockiert und im ersten Moment fassungslos. Kurze Zeit später, im Hotel, telefonierte er mit einem Mitglied des Krisenteams aus seinem Unternehmen, welches wenige Monate vorher in psychologischer Erster Hilfe mit der CISM-Methode für Beschäftigte geschult worden war. In diesem Telefonat erhielt er hilfreiche Informationen, ähnlich wie Regieanweisungen, wie er sich nach dem Erlebten am besten verhalten sollte. Damit konnte er das traumatische Ereignis gut verarbeiten.

Etwa zwei Drittel aller Menschen verfügen über eine ausreichende Resilienz, um auch dramatische Ereignisse gesund zu verkraften. Dabei unterstützen die Selbstheilungskräfte. Voraussetzung dafür ist, dass ihre Verarbeitungsmechanismen nicht durch negative Einflüsse gestört sind. Das haben wir beispielsweise bei Unglücken wie dem Absturz des Germanwings-Flug 9525 vor zwei Jahren beobachten können. Damals wurden die Angehörigen der verunglückten Passagiere direkt nach dem Vorfall krisenpsychologisch betreut, ebenso wie die Kollegen der betroffenen Crew. Aufgrund der Interventionsmaßnahmen stabilisierte sich der zunächst erhöhte Krankenstand der Mitarbeiter der Fluggesellschaft bereits wenige Tage nach dem Unglück wieder auf den Normalbereich. Auch Monate später konnten keine negativen Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit festgestellt werden, die etwas mit dem Unglück zu tun gehabt hätten.

Oft werden Mitarbeiter nach solchen Vorfällen krank



Wir haben keine Angst. Nicht nur die Menschen, die beim Anschlag in Barcelona dabei waren, werden psychologische Beratung brauchen. Auch für andere, die nicht vor Ort waren, kann so ein Vorfall den Alltag erschüttern

Foto: dpa

Noch ein anderer Schauplatz mit drastischen Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und Produktivität von Mitarbeitern: Eine Führungskraft aus Düsseldorf fragt nach den Terroranschlägen von Paris „Was soll ich tun? Hier sitzen 15 Leute vor den Bildschirmen oder stehen im Flur und reden über das schreckliche Ereignis. Die Fehler bei der Arbeit häufen sich auffallend und die Produktivität ist im Keller!“ Und es gibt auch die anderen Fälle, die zwar weniger mediale Aufmerksamkeit aber nicht mindere Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit und die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens haben.

Die Rede ist von schweren Betriebsunfällen oder dem Suizid eines Mitarbeiters. Manchmal versetzen auch Ankündigungen drastischer innerbetrieblicher Umstrukturierungen die Mitarbeiter in einen Ausnahmezustand. Wenn dann die Unternehmenskommunikation versagt, ist nicht nur das Betriebsklima nachhaltig gestört, sondern auch ein erhöhter Krankenstand zu erwarten, während die Gerüchteküche weiter brodeln.

Dagegen hat Manfred S. (Name geändert), Teamleiter eines bayerischen Industrieunternehmens, der zum führenden Mitarbeiter eines internen Krisenteams ausgebildet wurde, folgende Erfahrung gemacht: „Ein Kollege hatte sich das Leben genommen, danach war monatelang nichts zu wollen mit meiner Gruppe. Erst waren alle geschockt, dann kamen die Krankschreibungen – wegen Stress und Schlaflosigkeit. Und diejenigen, die zur Arbeit kamen, haben nicht gearbeitet, sondern gegen die Unternehmensleitung und den zunehmenden Druck Stimmung gemacht. Heute weiß ich, wie ich meine Mitarbeiter in eklatanten Situa-

tionen besser unterstützen kann, was mich wiederum gelassener macht.“

Kleinere Unternehmen mit einer Betriebsgröße unter 3500 Mitarbeitern greifen im Ernstfall auf externe Unterstützung zurück. In der ersten Phase, ähnlich wie bei Erste Hilfe Maßnahmen, geht es vor allem darum, die Mitarbeiter zu informieren und zu sensibilisieren. Das ist in der Regel die Aufgabe der Unternehmensleitung. Eine Krisenberaterin vermittelt ihnen das Handwerkszeug der psychologischen ersten Hilfe. Im Idealfall beraten wir präventiv, damit im Ernstfall jeder weiß, was zu tun ist. Dazu gibt es Workshops, Info-Vorträge oder Intensiv-Seminare. Die Verantwortlichen in Betrieben sollten grundsätzlich, einen Krisen-Einsatzplan vorhalten, um in kritischen Situationen angemessen reagieren zu können.

In Akut-Situationen gilt es, die Maßnahmen zur Intervention einzuleiten.

Es müssen Antworten auf folgende Frage geklärt sein: Wer steht als Experte zur Begleitung zur Verfügung und wie kann er rund um die Uhr erreicht werden? Wie ist die Kommunikationskette nach intern und/oder extern geregelt? Welche Ressourcen sind verfügbar? Ist der Betriebsablauf gesichert? Im Idealfall hat jeder Mitarbeiter, von der Produktion bis zur Leitung, eine Checkliste und Notfallkarte mit Verhaltensregeln und Rufnummern griffbereit an seinem Arbeitsplatz liegen. Nach einem betrieblichen Vorfall stellt ein sogenannter Krisenlotse ein Team zusammen. Erst wenn sich alle Beteiligten

ein rundes Bild vom Ereignis machen konnten, kann die mentale Verarbeitung beginnen. Wichtig ist außerdem, sich direkt nach dem Ereignis an die Fakten zu halten. Der weitverbreitete Rat „Wein dich erstmal richtig aus“, ist nicht immer hilfreich und kann dazu führen, dass die neurologische Verarbeitung des Geschehens gestört wird. Viel entscheidender ist, dass Führungskräfte erkennen, welche Mitarbeiter Hilfe benötigen und entsprechende Maßnahmen in die Wege leiten.

Wenn die Krisenintervention richtig funktioniert, wird sich laut wissenschaftlichen Erkenntnissen das Risiko, dass sich bei Betroffenen Alkoholmissbrauch entwickelt um 92 Prozent und die Chance, eine Depression zu bekommen, um 81 Prozent reduziert. Das sind nicht nur aus Kostengründen wichtige Zahlen für jeden Betrieb. Während meiner 20-jährigen Tätigkeit als Krisen-Expertin habe ich beobachtet, dass das Thema Sicherheit und psychologische Stabilität von Beschäftigten in den meisten Unternehmen unzureichend beachtet wird. Der Volksmund sagt: Wer Sorgen hat, stolpert leichter.

Neuesten Studien zufolge steigt das Unfallrisiko branchenunabhängig um 30 Prozent, wenn eine Person in den vergangenen sechs Monaten ein sogenanntes Major Life Event wie Trennung, Umzug oder finanzielle Sorgen erlebt hat. Das beste Sicherheitskonzept nützt nichts, wenn die Beschäftigten belastet, gestresst und unkonzentriert bei der Arbeit sind. Psychologische Sicherheit ist die Basis für jeden Arbeitnehmer.

— Die Autorin ist Unternehmensberaterin und Krisen-Expertin

Es geht um die Sicherheit am Arbeitsplatz