

KRISE - WAS NUN?

Schon auf „normale“ Krisen sind die wenigsten Menschen und Institutionen vorbereitet. Auf besondere Krisen, wie die Covid-19-Krise, war das fast unmöglich.

Die gute Nachricht dabei: Erfolgreiche Krisenbewältigung basiert i.R. auf einem systematischem Vorgehen, das für fast alle Krisen gleich strukturiert ist. Wir sind uns sicher, Sie wissen genau was Sie tun. Nachfolgende Impulse sparen vielleicht ein bisschen der jetzt knappen Zeit ein.

Auch wenn es vielleicht nicht für jeden 1:1 umsetzbar ist - vielleicht gibt es ja den den einen oder anderen Hinweis, der helfen kann.

KRISE - 6 grundsätzliche Impulse für erfolgreiches Krisenmanagement

Impuls 1: Analysieren Sie, was genau das wirkliche Problem ist. Manchmal ist das gar nicht so einfach, wie man denkt.

Impuls 2: Planen Sie, wie Sie vorgehen wollen. Ausnahme: unmittelbar lebensrettende oder gefahrenabwehrende Maßnahmen! Ansonsten ist Planung wirklich wichtig - suchen Sie sich dazu, falls möglich, Mitstreiter/Mitarbeiter auf die Sie sich verlassen können.

Impuls 3: Setzen die Planung in konkrete Maßnahmen um. Delegieren Sie an die richtigen Leute. Sie können nicht alles selber machen. Sie müssen für andere schnell erreichbar sein. Aber auch den Gesamt-Überblick behalten

Impuls 4: Begegnen Sie allen Beteiligten mit der richtigen Einstellung. Mitstreiter aufzubauen und zu motivieren ist sehr wichtig für ein erfolgreiches Krisenmanagement. Hier ist situationsbezogene (Menschen-)Führung gefragt

Impuls 5: Behalten Sie die Deutungshoheit der Ereignisse. Besonders auch im Umgang mit den Medien. Das funktioniert nur mit dem richtigen Umgang und der aktiven, gesteuerten Zusammenarbeit mit Journalisten

Impuls 6: Analysieren Sie rechtzeitig die Spätfolgen und Nachwirkungen der Krise. Dazu braucht es (nach Beendigung der Akut-Phase) eine durchdachte Exit-Strategie.

COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020

Ein kühler Kopf sorgt für kontrolliertes Handeln

- Nur wenn Sie zuerst ruhig nachdenken, können Sie richtig handeln. Ein kühler Kopf hält die Emotionen unter Kontrolle, beruhigt ihre Umgebung, und hilft bei der De-Eskalation von Situationen. Wenn Sie ruhig bleiben, führt das in der Außenwahrnehmung dazu, dass man Ihnen die Bewältigung der Krise zutraut.
- Analysieren sie das Problem in Ruhe. Schon 15 Minuten ruhiges Nachdenken reicht i.R. aus ein Problem lösungsorientiert einzugrenzen.
- Das kann dennoch eine Herausforderung sein. Menschen in Krisensituationen neigen oft dazu sich alleine auf die „Oberfläche“ des Problems zu konzentrieren. Analysieren/zerlegen Sie das (Gesamt-)Problem in die drei entscheidenden Konsequenzen für Sie/Ihre Organisation, und deren Aufgaben. Denn da müssen Sie zuerst ansetzen!

(Beispiel: nicht der Virenbefall, und dadurch Ausfall, des Pflegedienst-Computers ist das Problem, sondern die dadurch nicht mehr mögliche, aktuelle Steuerung des mobilen Pflegedienstes. Den Computer zu reparieren ist deshalb nicht erste Aufgabe in der Krise, sondern, die Lösung der Frage, wie bekommt man, für den jeweils nächsten Tag, den Einsatz der Pfleger auch ohne Software geregelt - und wer, und was, ist dafür notwendig.)

COVID-19-Krise

STRATEGIE - HILFE

Stand: 14. April 2020

Die wichtigen Schritte planen

- Sie kennen jetzt ihr Problem, und welche Handlungsprioritäten sich daraus ergeben. Jetzt geht es darum zu entscheiden, wie Sie mit dem Problem umgehen.
- Halten Sie eine Krisensitzung mit Ihrem Führungsteam ab und bilden Sie einen Krisenstab. Wählen Sie eine Gruppe von max. 4 bis 6 Leuten. Sollte es mehr relevante Kräfte geben, binden Sie diese ein. Signalisieren Sie allen, dass jeder wichtig ist, ein zu großes Team aber zu schwerfällig. Sind Sie alleine, holen Sie ein, besser zwei, vertraute Person dazu, mit der sie Ihre Ideen“spiegeln“ und ggf.anstehende Entscheidungen diskutieren können.
- Machen Sie die Lage im Detail deutlich. Gehen Sie davon aus, dass Menschen außerhalb des inneren Kreises meist nicht wirklich Bescheid wissen, oder nur Teilaspekte der Krise mitbekommen haben. Die meisten Betroffenen haben keinen Überblick über die oft sehr unterschiedlichen Konsequenzen des/eines Problems.
- Beschreiben Sie jedes Problem klar und deutlich. In Krisen ist es noch wichtiger als sonst, dass alle auf Basis der gleichen Informationen und Prioritäten interagieren. Schon kleine Fehler können eskalierende Wirkung haben. Sollten Sie Entlassungen/Kurzarbeit vornehmen müssen informieren Sie auch die Mitarbeiter in einer extra Krisensitzung mit den exakt gleichen Argumenten wie die Führung. So beugen Sie schädlicher Legendenbildung vor.
- Überprüfen/korrigieren Sie Ihre Problemanalyse und Prioritäten durch Anhören und Bewerten von Aussagen und Einordnungen Ihres Teams. So geht Ihnen kein Blickwinkel verloren

Die wichtigen Schritte planen

- Tun Sie nichts Überflüssiges. Diskutieren und Treffen Sie keine Entscheidungen, die zu diesem Zeitpunkt nicht getroffen werden müssen.
- Motivieren Sie Mitarbeiter/Vertraute (mit Ihnen) nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen; sammeln und bewerten Sie deren Ideen.
- Treten Sie in einer Krisensitzung selbstbewusst und entschieden, aber nicht autoritär, auf. Sie müssen den Mitarbeitern deutlich machen, dass die Lage (zeit-)kritisch ist, und man nicht stundenlang alles diskutieren kann. Dennoch: Mitarbeiter, die Entscheidendes zum Thema beitragen können, sollten aber auf jeden Fall die Möglichkeit haben. Es darf nicht der Eindruck aufkommen, dass man wegen der Knappheit der Zeit nicht zu Wort kommen kann.
- Treffen Sie niemals Entscheidungen auf Grundlage von Spekulationen.
- Delegieren Sie einzelne Aufgaben oder auch ganze Verantwortungsbereiche. Beistimmen Sie geeignete Leute die ihren Fähigkeiten entsprechend das Richtige tun. Versuchen Sie für jede Aufgabe den richtigen „Typ“ zu finden. Es braucht z.B. Leute, die Anweisungen nicht hinterfragen, sondern einfach machen, aber auch solche, die man an die vorderste Front der Krise schicken kann. Sie müssen nicht jeden Punkt der Krisenbewältigung selbst leiten. Stehen Sie zur Verfügung, wenn man Sie braucht, aber lassen Sie den richtigen Leuten auch die Freiheit selbst und verantwortlich Entscheidungen treffen zu können, die Ihnen dann umgehend mitgeteilt werden sollten, um in das Gesamtbild einfließen zu können.

Die wichtigen Schritte planen

- Verzetteln Sie sich nicht - Schaffen Sie sich den Freiraum, um die ganze Operation jederzeit überblicken, und eingreifen, zu können.
- Schließen Sie niemanden aus, sich in der Krisenbewältigung bewähren zu können. Sie brauchen ein Team! Und da gibt es Starke und Schwache. Gibt es allerdings Panikanfällige - geben Sie diesen eine Aufgabe außerhalb des Brennpunktes des Geschehens (z.B. Zuhause)
- Bestimmen Sie einen Stellvertreter, der von allen akzeptiert wird. Auch Sie könnten ausfallen. Suchen Sie einen „Botschafter“ der in der Lage ist (auch in kritischen Situationen) zu motivieren und zu überzeugen. Suchen Sie sich einen „Experten“ der die Organisation gut kennt , der in der Lage ist Sie darauf hinzuweisen, dass Sie was übersehen haben.
- Treffen Sie den richtigen Ton. In der Krise kann ein Team zusammenwachsen. Ihre Stimme, Motorik und Körpersprache sollten immer Ruhe ausstrahlen.
- Betreiben Sie von Anfang an eine offene Informationspolitik
- Bereiten Sie möglichst zu jeder Besprechung eine Checkliste vor.