

Effiziente Krisenvorsorge

Coaching mit der Kamera: Ungewohnte Situationen üben

Nach 25 Jahren Tätigkeit im selben Betrieb teilt der Chef seinem Mitarbeiter P. mit, dass er die beruflichen Anforderungen nicht mehr erfülle und das Anstellungsverhältnis aufgelöst werde. P. hatte seine Arbeit immer mit Leidenschaft und Engagement erledigt, auch wenn er manchmal mit seiner Persönlichkeit angeeckt ist. P. geht verzweifelt nach Hause und erschießt sich.

Bernhard Schneider

Die Medien stürzen sich auf die Geschichte und befragen Angehörige, Nachbarn. Sowohl der Selbstmord als auch die Medienkampagne wären vermeidbar gewesen.

Auswirkungen im Zentrum

Ein respektvoll und professionell geführtes Entlassungsgespräch hätte ganz anders gewirkt. Hätte beispielsweise der Vorgesetzte frühzeitig die Dienste eines Coaches in Anspruch genommen, hätte dieser mit ihm zusammen das Vorgehen dahingehend entwickelt, dass es sowohl dem Arbeitsrecht als auch den Gepflogenheiten der Branche sowie dem individuellen Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und diesem besonderen Arbeitnehmer gerecht geworden wäre. Liegen keine ausserordentlichen Verfehlungen vor, ist für eine Entlassung ein mehrstufiges, faires Vorgehen unabdingbar. Dieser Prozess sollte bei einem langjährigen Arbeitsverhältnis etwa ein Jahr dauern und dem Mitarbeiter eine echte Chance geben, die Bedingungen, die der Arbeitgeber für eine Fortsetzung

der Zusammenarbeit definiert, zu erfüllen. Ein kompetenter Coach stellt die langfristigen Auswirkungen einer Massnahme ins Zentrum, nicht das, was der Auftraggeber im Moment am liebsten hören möchte. Velorenfahrer sagen: «Kritisiere nie einen Gegner, er könnte davon profitieren.» Der Coach will, dass der Kunde vom Coaching profitiert, also kritisiert er sachlich und lösungs-

orientiert. Sein Vorteil liegt in der emotionalen Distanz, welche die direkt Betroffenen im Moment vielleicht verloren haben.

Liege ich richtig?

Im Rahmen des Coachings wird beispielsweise ein problematisches Entlassungsge-



Ein Unfall vor dem Fenster, während im Raum schwierige zwischenmenschliche Probleme zu lösen sind. Für welche Priorität soll sich die Verantwortliche entscheiden? Entscheidungsfähigkeit unter Extrembedingungen lässt sich üben.

Was ist Krisenkommunikation?

In vielen Krisensituationen ist der technische Umgang mit dem Problem (z.B. das Löschen eines Brandes) weniger mit Schwierigkeiten behaftet als dessen Kommunikation. Das Ende der Swissair wurde im Wesentlichen ebenso von Kommunikationsproblemen ausgelöst wie der Rücktritt der ersten Schweizer Bundesrätin.

Ein Unternehmen oder eine Behörde unterscheidet zwischen den alltäglichen Abläufen und den Abläufen in Krisensituationen. Die Abläufe in Krisensituationen sind im Voraus im Krisenmanual geregelt. Der Krisenstab führt alle kommunikativen Prozesse hierarchisch nach spezifischen Regeln. Die Sanktionen für unbefugte Aussagen nach aussen werden verschärft.

Das Krisenmanual typisiert mögliche Krisen und definiert die Verantwortlichkeiten und

die Entscheidungsprozesse: Wer entscheidet, welcher Typ Krise eingetreten ist? Wer verfügt im Krisenfall über welche Kompetenzen? Im Weiteren regelt es, welche Informationen über Krisenprävention wem zugänglich gemacht werden. Dies ist stark branchenabhängig. Ein Chemieunternehmen beispielsweise muss für gewisse potenzielle Krisen Behörden und Kunden einbeziehen, eine Schule die Eltern, ein Spital die Angehörigen der Patientinnen und Patienten.

Im Krisenkommunikationstraining werden alle Verantwortungsträger für das Verhalten in Krisen sensibilisiert und geschult. Je nach Unternehmensgrösse und Branche ist es sinnvoll, die ganze Belegschaft einzubeziehen. Im Anschluss an das Krisenkommunikationstraining wird das Krisenmanual entsprechend den Erkenntnissen im Training angepasst.

sprach vorgängig vor der Kamera durchgespielt. Der Vorgesetzte schlüpft in die Rolle des Arbeitnehmers, den er entlassen will, der Coach übernimmt seine Rolle. Anschliessend beschreiben und analysieren beide

ihre Gefühle, ihr Denken und Handeln während der Szene. Die Videoaufnahme erlaubt, auch die nonverbale Kommunikation genau zu beobachten. Die Analyse befasst sich zudem mit der Klarheit bezüglich Zielsetzung



Das richtige Betreuen eines Verletzten ist die eine Sache – der kommunikative Umgang mit dem Vorgefallenen eine andere. Ein Informationskonzept für Krisen lässt sich nicht erst im Akutfall erstellen.

und Vorgehen, und aus der Diskussion heraus wird eine Strategie entwickelt:

Welche Vereinbarungen sollen getroffen werden? Welcher Spielraum besteht? Welche Minimalanforderungen sind nicht diskutabel? Welche Reaktionen sind denkbar? Welche Methoden helfen, Überreaktionen abzuschwächen und in geordnete Bahnen zu lenken?

Ziel des Coachings mit der Kamera zur Vorbereitung einer konkreten Situation ist ein klares, transparentes und faires Vorgehen. Es gilt, sinnvolle Lösungen herauszuarbeiten und gleichzeitig die Position des Handelnden zu konkretisieren und seine Argumentation zu stärken. Vor allem aber hilft sie, die Gefühle, die das Gespräch auf beiden Seiten bewirken kann, vorwegzunehmen. Der Chef ist vorbereitet auf das, was ihn selbst emotional erwartet – und er kann sich in den Mitarbeiter einfühlen, von dem er sich trennen will.

Lernen im geschützten Rahmen

Coaching mit der Kamera ist generell für das Üben ungewohnter Situationen wertvoll. Bei einem Medienauftritt, einem wichtigen Referat oder an einem Podiumsgespräch wirkt überzeugender, wer sich zuvor mit der professionellen Unterstützung eines Coaches analysiert und eine Strategie entwickelt hat.

Gutes Coaching kombiniert individuelles Lernen mit dem Erwerben von Routine und Selbstsicherheit. Im Coaching können riskante Varianten ohne negative Folgen im geschützten Rahmen ausprobiert werden. Heikle Situationen können dadurch vorgängig simuliert und mögliche Strategien geübt werden, beispielsweise die Abwehr unfairer Fragen von Journalisten, von un gerechtfertigten Vorwürfen, emotionalen Entladungen und indiskreten oder provozierenden Fragen.

7 Grundsätze der Krisenkommunikation

1. Sensibilität für Krisen entsteht nicht von selbst.

Das persönliche Verhalten in möglichen Krisen muss frühzeitig trainiert werden – so, wie die Feuerwehr das Löschen möglicher Brände übt.

2. Klarheit über den Beginn des Krisenmanagements ist essenziell.

Bei schweren Unfällen, Bränden, Gebäudeeinstürzen oder Umweltkatastrophen ist der Beginn der Krise offensichtlich. Schwieriger ist, eine schleichende Krise zu erkennen. Indizien dafür können Medienrecherchen bei Mitarbeitenden oder ihren Angehörigen sein, die nicht auskunftsberechtigt sind.

3. Die Verantwortungen und Kompetenzen müssen im Voraus geregelt sein.

Die Angehörigen des Krisenstabs sind inklusive entscheidungsbefugte Stellvertretungen bestimmt. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass sie nur im Rahmen ihrer Kompetenz Auskunft erteilen. Wer Kompetenzen hat, muss diese aber auch der Aufgabe entsprechend ausschöpfen.

4. Krisen erfordern klare, glaubwürdige Entscheide.

Der Krisenstab erteilt Anweisungen, für Diskussionen bleibt in Krisen keine Zeit – wohl aber für Rückfragen, um das Verständnis sicherzustellen.

5. Sachverhalt klären: Was wissen wir – was wissen wir nicht?

Kenntnis und Beurteilung des Sachverhalts sowie der Erkenntnislücken sind Voraussetzung für ein passendes Vorgehen.

6. Persönlichkeitsrecht: Schutz aller Beteiligten.

Auch bei unfairen Angriffen (z.B. nach einer Kündigung) dürfen keine vertraulichen Informationen nach aussen dringen.

7. Bewusstsein über die eigene Emotionalität.

Einmal tief durchatmen schafft oft Wunder. Man wird ruhiger und überlegter.

Gerüchte und ihre Folgen

Sekretärin S. erhält einen überraschenden Anruf eines Journalisten, der sich nach den sexuellen Übergriffen von Vizedirektor H. erkundigt. S. weiss von nichts, fragt aber aus Neugier ihre Kollegin F. in der Kantine, ob sie, als direkte Mitarbeiterin von H., schon entsprechende Beobachtungen gemacht habe – dies, ohne einen Bezug auf das Telefongespräch zu nehmen. Dem Journalisten, den sie nach der Mittagspause am Draht hat, erklärt sie, sie habe schon von entsprechenden Gerüchten gehört, könne aber nichts Verlässliches berichten. Sie sendet dem Chef von H. eine E-Mail, in dem sie ihn unterrichtet, dass sie über das Verhalten von H. befragt worden sei. Dem Journalisten, der ihn alsbald anruft, erklärt dieser gut vorbereitet: «Die Vorfälle sind uns bekannt, wir haben die passenden internen Massnahmen ergriffen, eine Orientierung der Öffentlichkeit ist nicht geplant.» Vielleicht arbeitet der Journalist bei einer Zeitung und schreibt: «Mauer des Schweigens – alle wissen von den sexuellen Übergriffen von H., doch niemand wagt, konkrete Auskünfte zu erteilen.» Vielleicht war der «Journalist» aber gar kein Journalist, sondern ein

Kollege von Vizedirektor C., der sich für denselben Posten wie H. interessiert. So oder so, die Karriere von H. ist nun unter Umständen ruiniert, auch wenn er sich nichts hat zu Schulden kommen lassen.

Kritisch durchleuchten

Wer darf wann welche Auskunft erteilen? Wie verhält man sich als Vorgesetzter, wenn

Fragen gestellt werden, die vertrauliche Informationen aus den Personalakten betreffen? In Krisenkommunikationstrainings wird in Planspielen unter Stress der kommunikative Umgang mit Unfällen, Bränden, Personalproblemen oder Mobbing vor der Kamera geübt und anschliessend analysiert. Dies bringt einerseits Einsichten und Sicherheit beim Handeln in Extremsituationen. Andererseits zeitigt die Übung meist auch ganz praktische Resultate wie die Verlegung



Manchmal ist bereits ein Journalist auf dem Platz, bevor die Verantwortlichen einen Überblick über die Lage gewonnen haben. Ein professioneller Umgang mit Medien erspart manchmal unangenehme Folgen falscher Auskünfte.

eines Sammelplatzes bei Brandfällen, die Einführung einer internen Notfallnummer, die Festlegung eines Kommandopostens für Krisensituationen, die Bezeichnung von Räumen, um in Krisenlagen verschiedene Anspruchsgruppen getrennt zu betreuen,

ein Reglement über den Umgang mit Anfragen Ausserstehender. Der Blick durch die Kamera ermöglicht, das eigene Handeln aus kritischer Distanz zu durchleuchten und die emotionale Wirkung der eigenen Person zu erfassen und zu optimieren. ■

Seminar



Für Krisenkommunikation eignen sich firmeninterne Weiterbildungen, damit der dafür nötige vertrauliche Rahmen gewährleistet ist. Coaching mit der Kamera ist in verschiedenen Bereichen sinnvoll: Krisenkommunikationstraining für Unternehmen und Behörden im Rahmen der Weiterbildung, Einzelcoaching besonderer Situationen (z.B. Personalmassnahmen), Einzelcoaching öffentlicher Auftritte, Einzelcoaching sowie Ghost- and Presentationswritting für Referate. Öffentlich ausgeschrieben sind zurzeit folgende Seminare:

Philosophie und Psychologie:
Samstag, 20. Mai 2006

Ethik in Politik und Unternehmensführung:
Montag, 22. Mai 2006

Kommunikationspraxis:
Samstag, 2. September 2006

Logik und Kommunikation:
Samstag, 30. September 2006

www.schneidercom.ch/seminare.htm

Porträt



Bernhard Schneider ist Inhaber und Geschäftsführer der Firma Schneider Communications AG in Ottenbach bei Zürich. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in Print- und elektronischen Medien, vom freien Mitarbeiter bis zum Chefredakteur. Während sechs Jahren hat er als «Leiter Wort» in der Programmleitung DRS 1 die publizistische Verantwortung inne. An verschiedenen Fachhochschulen doziert er über Krisenkommunikation sowie Logik und Kommunikation. Er führt regelmässig öffentliche und geschlossene Seminare im Bereich Kommunikation, Kommunikationsethik und Krisenkommunikationstraining durch.

Fragen



Bernhard Schneider

Geschäftsführer, Coach
Schneider Communications AG
Isenbergstrasse 36, 8913 Ottenbach
Tel. 044 776 21 30
bernhard@schneidercom.ch
www.schneidercom.ch



Was ist wichtiger: Die Abwehr des Fotografen oder die Betreuung der Verletzten? In Extremsituationen ist es entscheidend, über Erfahrungen zu verfügen, wie es sich vermeiden lässt, die Nerven zu verlieren.

In Europa führend, in der Schweiz Spitze. Nicht nur auf dem Papier.

Sie bedrucken, kopieren, versenden, zerknüllen, beschreiben, präsentieren bemalen und archivieren? Antalis liefert Ihnen das gesamte Material und den Service. Europaweit und innert 24 Stunden in der ganzen Schweiz.

Ihre Fragen zu Office, Verpackung und Hygiene beantworten wir gerne: 056 464 51 11.

antalis ^{EM}

antalis.ch

PRINT · OFFICE · VISUAL COMMUNICATION
PACKAGING · PROMOTIONAL PRODUCTS

Mehr als Papier.