

Das kleine Abc für ein erfolgreiches Krisen- und Risikomanagement

Personelle und soziale Risiken sind in jeder Unternehmung an der Tagesordnung. Dennoch gehen alle nur zu gern davon aus, dass die eigene Firma, Abteilung oder Person verschont bleibt. Das allerdings ist ein Trugschluss. Doch was können Unternehmer und Personalverantwortliche dazu beitragen, dass die Risiken erkannt werden und nicht eskalieren?

Unternehmer, Vorgesetzte und Personalverantwortliche, die individuelle Notlagen der Mitarbeitenden wie beispielsweise Leistungsabfall, Verhaltensauffälligkeiten, Absenzen, Konflikte, Überbelastung, Mobbing oder auch Führungsdefizite nicht einfach ignorieren oder hinnehmen, übernehmen eine soziale Verantwortung und schaffen sich gerade in Krisenzeiten einen Wettbewerbsvorteil, indem sie gute Mitarbeitende nicht verlieren. Es kann übrigens davon ausgegangen werden, dass die individuelle Arbeitsbelastung und dadurch die betrieblichen und auch volkswirtschaftlichen Folgekosten weiterhin steigen werden.

Für Unternehmen sollte daher der Return on Investment im Vordergrund stehen: frühzeitig investieren, um später viel zu sparen. Personelle, beispielsweise soziale Kriseninterventionen, Gespräche am runden Tisch, Mitarbeitergespräche, Standortbestimmungen oder die Beratung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind oft erfolgreicher, wenn neutrale Experten von aussen beigezogen werden. Das erweitert nicht nur das unternehmerische und individuelle Handlungsspektrum, sondern bringt auch Entlastung für die Beteiligten.

Doch was braucht es für den gekonnten Umgang mit Risiken im Unternehmen? Vor allem ein Risikobewusstsein, das Vorgesetzte, Personalverantwortliche und auch Mitarbeitende befähigt, personelle und soziale Risiken überhaupt zu erkennen und frühzeitig zu handeln. So manches soziale Drama liesse sich dadurch verhindern oder zumindest minimieren. Das kleine Abc des sozialen Krisen- und Risikomanagements soll einen Überblick über mögliche Risiken geben – und zeigen, wie man diesen auf die Spur kommt:



Die Autorin

Petra Keller ist Geschäftsleiterin der D&O Dienstleistung und Organisation GmbH in Affoltern am Albis. Die Firma bietet unter anderem Dienstleistungen in den Bereichen WorkCareTeam® für Unternehmen, Case Management, Betriebsanalysen und Controlling an. pkeller@dundo.ch

1. Trainieren Sie Ihr Risikobewusstsein und orten Sie in Ihrem Unternehmen potenzielle Risiken:

- Mit welchen Risiken und Krisen muss in einem Unternehmen gerechnet werden? (Zum Beispiel Ausfall oder hohe Fehlzeiten von Mitarbeitenden, unklare oder wechselnde Verantwortungsbereiche, tabuisierte Themen, Arbeiten bis zur Erschöpfung, Führungsdefizite, fehlender Personalerersatz, sinkende Produktivität, menschlich-fachliches Versagen, die falschen Leute am falschen Ort etc.)
- Wie können unerwünschte Personalereignisse erkannt beziehungsweise gezielt und nachhaltig bewältigt und soziale Risiken minimiert werden?
- Verfügen die Mitarbeitenden aller Funktions- und Hierarchiestufen – in Ergänzung zu allfällig bestehenden internen Anlaufstellen – über eine kompetente, unabhängige, externe Vertrauens- und Fachperson, an die sie sich in einer Notlage wenden können?

2. Nehmen Sie personelle beziehungsweise soziale Risiken ernst:

- Welche Risiken sind ernst zu nehmen? (Zum Beispiel Umstrukturierungen, unregelmässige Arbeitsabläufe, Personallücken, permanente Arbeitsüberlastung, Führungsdefizite, fehlender Gestaltungsfreiraum, Über-/Unterforderung, Verhaltensauffälligkeiten, verdeckte Konflikte, belastetes soziales Umfeld und soziale Problemlagen etc.)
- Wie wahrscheinlich ist es, dass ein bestimmtes soziales respektive personelles Risiko eintritt, und wie sind der mögliche Schaden und die Tragweite einzuschätzen?

3. Identifizieren und bewältigen Sie soziale/personelle Risikoherde:

- Sind Unternehmensleitung und Vorgesetzte in der Lage, einzelne oder kumulierte Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und zu überwachen, damit bei Bedarf gezielt interveniert werden kann?
- Ist den Personalverantwortlichen von KMU und Grossunternehmen bewusst, dass Mitarbeitende punktuell eine externe und neutrale Anlaufstelle für personelle Anliegen oder private Problemfelder bevorzugen?

- Wissen die Entscheidungsträger, dass ein effizientes und erfolgreiches Krisen- und Risikomanagement keinen grossen bürokratischen Aufwand bedeuten muss?

4. Machen Sie als Unternehmer und Personalverantwortlicher alle Mitarbeitenden zu Beteiligten, damit Ihr soziales Risiko- und Krisenmanagement erfolgreich ist:

- Sind die Mitarbeitenden über Eventualrisiken informiert?
- Wissen alle Mitarbeitenden, wie im Fall einer Krise oder eines georteten sozialen/personellen Risikos vorzugehen ist?

«Die Notlagen von Menschen nicht zu ignorieren, bedeutet, soziale Verantwortung zu übernehmen.»

- Welche Betriebs- und Führungskultur hat das Unternehmen?
- Wie und was wird in einer Krise kommuniziert und wer ist dafür verantwortlich?
- Wie erfolgreich wird mit sozialen/personellen Risiken und Krisen umgegangen und wie wird die Wirksamkeit der Interventionen gemessen?

5. Ob KMU oder Grossunternehmen, ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden auch den Zugang zu externen und unabhängigen Beratungssettings:

- Wie stark wird im eigenen Unternehmen die Aussensicht gewichtet?
- Werden externe und unabhängige Fachpersonen für gezielte Coachings oder persönliche Beratungen konsultiert und wer hat Zugang zu diesen Angeboten?
- Wie soll eine niedrige Personalfluktuationsquote interpretiert werden?
- Wie neutral kann eine interne Anlaufstelle für bestimmte Belange der Mitarbeitenden sein?
- Mit welchen Anliegen gelangen die Angestellten an interne Personaldienste? Mit welchen sozialen/personellen Problemfeldern hat es der interne Personaldienst selten oder nie zu tun, und wie wird dieser Sachverhalt interpretiert? *Petra Keller*