

Krisen- und Risikomanagement

Übernehmen Sie Verantwortung!

Führungskräfte sind einem steigenden Druck ausgesetzt und ArbeitgeberInnen müssen generell vermehrt mit personellen Krisen oder gar sozialen Dramen rechnen. Bereits ein einfaches "soziales Krisen- und Risikomanagement" mittels professionellem externen Support trägt dazu bei, personelle oder soziale Probleme und Krisenherde überhaupt zu erkennen, frühzeitig aufzufangen oder gar zu verhindern. Und der Gewinn? Betriebliche Folgekosten können massiv gesenkt werden, gute Mitarbeitende springen nicht ab und das Image eines Unternehmens wird nicht unnötig gefährdet.



Petra Keller ist Geschäftsführerin der Firma D&O. Sie unterstützt Unternehmen darin, soziale/personelle Risiken und Krisen frühzeitig zu erkennen und bietet mit Ihrem WorkCare-Team umfassende Beratungsdienstleistungen für alle Hierarchiestufen. pkeller@dundo.ch

Die meisten von uns sind versicherungsfreundlich eingestellt. Damit ist bereits der Beweis erbracht, dass ein individuelles Risikoverständnis zu orten ist. Wir ziehen somit in Betracht, dass wir von bestimmten, jedoch unvorhergesehenen Gefahrenzonen und Risiken umgeben sind und zeigen Interesse daran, allfällige finanzielle Folgekosten möglichst tief zu halten. Doch was Privatpersonen oder auch Arbeitnehmenden ein Anliegen ist, wird von einigen UnternehmerInnen als zu kostenintensiv beurteilt oder mögliche Risiken werden einfach ignoriert oder erst gar nicht in Betracht gezogen. Gerade ArbeitgeberInnen und Kadermitglieder dürfen sich nicht nur mit Zahlen, Aktienkursen, Umsatzeinbrüchen, Marktrisiken oder Wettbewerbsfragen auseinandersetzen. Firmenverantwortliche müssen vermehrt mit sozialen Tiefpunkten oder sogar tragischen Amokläufen ihrer Mitarbeitenden rechnen. Den ArbeitgeberInnen, die a priori einem mehrfachen Druck ausgesetzt sind, werden sozusagen seismografische Fähigkeiten abverlangt.

MEIDEN SIE GEWITTERZONEN?

Hinzu kommt, dass es eine Binsenwahrheit ist, dass Führen oft eine „einsame Sache“ ist. So manche ChefInnen ziehen sich in ihr Büro zurück und erwecken punktuell den Eindruck, Gewitterzonen meiden zu wollen oder sich auf ihrer vermeintlich windstillen Insel abzuschotten. Einige von ihnen vertreten auch die Ansicht, dass Angestellte ihre „persönlichen Probleme“ selbstverantwortlich lösen sollen, da sich die Firma grundsätzlich nicht in „private Angelegenheiten“ einmische. Doch wann ist etwas privat und wann geschäftlich? Und was geschieht, wenn sich die „privaten Sorgen“ der Mitarbeitenden im Unternehmen plötzlich als Leistungsabfall, gesundheitliche Veränderungen, Verhaltensauffälligkeiten oder Arbeitsausfall manifestieren und dadurch gravierende betriebliche Folgekosten ausgelöst werden? Es gibt keine Richtwerte, bis individuelle Angst oder das Gefühl, „nichts mehr verlieren zu können“ Betroffene zu „Tretminen“ werden lässt und die für sie „Schuldigen“ mit in den Abgrund reissen.

Oft sind es kleine Anzeichen und Symptome, die darauf hindeuten, dass personelle/soziale Risikoherde vorliegen, die nicht ignoriert werden sollten. Eine klei-

ne Auswahl an ernst zu nehmenden Ereignissen aus der Unternehmenspraxis:

- Kadermitarbeitenden unterlaufen immer öfter kostenwirksame Flüchtigkeitsfehler; eine qualifizierte Mitarbeiterin ist vermehrt gereizt oder schlecht gelaunt; In einem Team sind Intrigen und Verhaltensauffälligkeiten zu orten.
- Mitarbeitende fallen vermehrt krankheitsbedingt aus oder es sind hohe Fehlzeiten festzustellen; im Unternehmen ereignen sich vermehrt Arbeitsunfälle; einige Mitarbeitende geniessen bei deren Vorgesetzten Sonderstellungen.
- Nicht alle Angestellten sind mit ihrer Arbeit gleich ausgelastet; bei einzelnen Mitarbeitenden senkt sich die Produktivität; einige der Beschäftigten weisen permanent Überstunden aus.
- Ein Angestellter im Team wurde befördert und nimmt seine neue Führungsfunktion nicht wahr; eine Angestellte hat während der Arbeit einen Kreislaufzusammenbruch; ein Mitarbeiter macht plötzlich auf cool und klopft dauernd Sprüche.
- Bestimmte Themen sind tabu; die Verantwortungsbereiche der Angestellten scheinen unklar oder wechseln häufig, ein Team wirkt demotiviert; im Unternehmen gibt es eine steigende Personalfuktuation.

Hinter jeder dieser Auffälligkeiten kann ein sozialer Problemherd lauern und ist möglicherweise der Beginn eines sozialen Dramas, das bereits durch kleine und gezielte Interventionen oder durch den Beizug externer und vor allem unabhängiger Hilfe verhindert werden kann. Versuchen Sie aufgrund der Praxisbeispiele herauszufinden, welche Risikofaktoren hier zu einer Krise führten und welche Interventionsansätze zu welchem Zeitpunkt eine Alternative hätte sein können, damit das Schlimmste nicht eingetroffen wäre:

■ **Praxisbeispiel 1:** Ein langjähriger und fachkompetenter Mitarbeiter einer Druckerei übernimmt nach einer Firmenrestrukturierung neu eine Teamleitung. Nach drei Monaten hat sich die Stimmung in diesem Team massiv verschlechtert und der beförderte Mitarbeiter ist sehr gereizt und pflegt einen aggressiven Umgang mit seinen ehemaligen ArbeitskollegInnen. Diese fangen an zu rebellieren und entwickeln eine Eigendynamik in der Gruppe. In einem anderen Zusammenhang erfährt der Chef in einem zufälligen Ge-

UNTERNEHMERINNEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE SOLLTEN NICHT AM FALSCHEN ORT SPAREN



sprach mit einer Angestellten, dass der neue Teamleiter ein völliges Terminchaos habe und die laufenden Intrigen fast nicht zum aushalten seien. Der Chef bestellt jetzt den durch ihn beförderten Vorgesetzten zu sich. Da er sich durch die freundschaftliche Verbindung plötzlich während des Gesprächs nicht mehr in der Lage fühlt, den Teamleiter sachlich mit den Vorkommnissen direkt zu konfrontieren und gezielte Massnahmen einzuleiten, reduziert sich die Unterhaltung auf die Frage, wie es denn bei der Arbeit so läuft. Rund einen Monat später kündigen zwei erfahrene Mitarbeitende dieses Team.

■ **Praxisbeispiel 2:** In einem Industriebetrieb kündigt der Firmenchef aufgrund der Auftragslage und der gefährdeten Liquidität drei Mitarbeitende. Es trifft die langjährige Angestellte der Administration und zwei ebenfalls seit Jahren mit dem Unternehmen verbundene Facharbeiter. Die administrativen Angelegenheiten gedenkt der Unternehmer künftig selber erledigen zu können und bei den zwei älteren Mitarbeitenden kann er kurzfristig grössere finanzielle Einsparungen verbuchen. Der Chef ist aber den administrativen Belangen nicht gewachsen und seine Frontarbeit leidet darunter. Hinzu kommt, dass es durch das verloren gegangene Know-how der entlassenen Handwerker zu Verzögerungen in der Auftragsausführung kommt und die verbleibenden Mitarbeiter das Auftragsvolumen nicht mehr bewältigen können.

NICHT AM FALSCHEN PLATZ SPAREN

Was können FirmenchefInnen konkret dazu beitragen, dass soziale/personelle Risiken minimiert werden und der Betrieb dadurch vor dem ultimativen „Supergau“ verschont bleibt? Wie gelingt es UnternehmerInnen und Führungskräften, ein Gespür für soziale Risiken und Krisen zu entwickeln? Und wie können personelle Risikoherde überhaupt frühzeitig identifiziert und erfolgreich bewältigt werden? Setzen Sie auf „Return on Investment!“ UnternehmerInnen und Führungskräfte sollten nicht am falschen Ort sparen sondern als Zeichen von Führungskompetenz frühzeitig einen externen professionellen Support beanspruchen und diesen auch ihren Mitarbeitenden zugänglich machen. Dadurch bleibt der Begriff der „sozialen Verantwortung“ nicht nur ein Lippenbekenntnis und betriebli-

che Folgekosten können durch gezielte Investitionen zudem massiv reduziert werden. Gleichzeitig kommen ArbeitgeberInnen durch gelebte „Social Responsibility“ auch Ihrer Fürsorgepflicht nach, erhöhen die Leistungsbereitschaft und die Motivation Ihrer Mitarbeitenden und tragen wesentlich dazu bei, dem Betriebsklima Sorge zu tragen.

ABC des sozialen Risiko- und Krisenmanagements:

■ Trainieren Sie Ihr Risikobewusstsein und orten Sie in Ihrem Unternehmen potenzielle Risiken: Mit welchen Risiken und Krisen muss in dem Unternehmen gerechnet werden? Wie können unerwünschte Personallereignisse erkannt und soziale Risiken bewältigt beziehungsweise minimiert werden? Verfügen die Mitarbeitenden aller Funktions- und Hierarchiestufen über eine kompetente, unabhängige, externe Vertrauens- und Fachperson, an die sie sich „in einer Notlage“ wenden können?

■ Nehmen Sie unternehmensspezifische und personelle Risiken ernst: Welche Risiken sind ernst zu nehmen? Wie wahrscheinlich ist es, dass ein bestimmtes soziales beziehungsweise personelles Risiko eintritt, und wie ist der mutmassliche Schaden und dessen Tragweite einzuschätzen?

■ 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 und professionell interveniert werden kann? Wissen die EntscheidungsträgerInnen, dass ein effizientes und erfolgreiches Krisen- und Risikomanagement keinen grossen bürokratischen Aufwand bedeuten muss?

■ Machen Sie als UnternehmerIn alle Mitarbeitenden zu Beteiligten: Sind die Mitarbeitenden über Eventualrisiken informiert? Wissen die Angestellten, wie im Fall einer Krise oder eines georteten sozialen/personellen Risikos vorzugehen ist? 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? Werden externe und unabhängige Fachpersonen für gezielte Coachings oder persönliche Beratungen konsultiert. Wer hat Zugang zu diesen Angeboten?