

Soziales Krisen- und Risikomanagement in Unternehmen

Mit welchen personellen Krisen oder Risiken müssen ArbeitgeberInnen rechnen? Wieso wird oft davon ausgegangen, dass UnternehmerInnen und ihre Angestellten von sozialen Tiefpunkten oder tragischen Amokläufen verschont bleiben? Und was können FirmenchefInnen dazu beitragen, dass Probleme rechtzeitig identifiziert und erfolgreich bewältigt werden können?

Oft wird bei personellen bzw. sozialen Problemen auf die Personalabteilung verwiesen. 87 Prozent der Schweizer Unternehmen beschäftigen null bis neun Angestellte (BFS 2005). Die Praxis zeigt aber, dass hinter dieser «Personalabteilung» in der Regel die Buchhaltung bzw. die Personaladministration steckt – wichtige Arbeitskräfte und Angestellte mit gesundem Menschenverstand, aber keine qualifizierten Krisen- und RisikomanagerInnen.

Fachsupport bringt Entlastung

Oft erfordert die Bewältigung personeller Probleme professionelle Hilfe von aussen. Es ist kein Zeichen von Schwäche, wenn UnternehmerInnen, Führungskräfte und Mitarbeitende generell externen Fachsupport konsultieren. Personelle Kriseninterventionen, Gespräche am runden Tisch, MitarbeiterInnen-Besprechungen, Standortbestimmungen oder Beratung von Mitarbeitenden sind oft erfolgreicher, wenn neutrale ExpertInnen von aussen beigezogen werden. Das erweitert nicht nur das unternehmerische und individuelle Handlungsspektrum, sondern bringt auch Entlastung für die Beteiligten.

Probleme oft «versteckt»

Ein Blick auf reale Ereignisse bringt so manches soziale Drama an das Tageslicht. Meist begann alles äusserst harmlos und entwickelte sich plötzlich zu einer tickenden Zeitbombe:

Ereignis 1: Ein Unternehmensleiter wird von der Polizei kontaktiert, weil sich ein langjähriger Mitarbeiter das Leben genommen hat. Dieser ist sehr betroffen und erfährt erst über die Medien, dass der Verstorbene in einem Abschiedsbrief erwähnte, dass ihm u.a. die Arbeit über den Kopf ge-

wachsen sei und sich sein Leben als sinnlos erwiesen habe.

Ereignis 2: Eine langjährige versierte Mitarbeiterin, die rechte Hand des Chefs, bricht plötzlich am Arbeitsplatz zusammen. Es wird ein massives Burnout diagnostiziert und es ist mit einem längeren Arbeitsausfall zu rechnen. Die Personallücke ist mehr als spürbar, da die Mitarbeiterin ein immenses Arbeitspensum zu erfüllen hatte und aufgrund der Dauerüberbelastung unter anderem mit einer Motivationskrise und einer emotionalen Erschöpfung reagierte.

Ereignis 3: Ein älterer Mitarbeiter muss im Rahmen einer betrieblichen Restrukturierung eine merkliche Lohneinbusse akzeptieren, wenn er die Stelle nicht verlieren will. Seine Frau ist seit einigen Jahren nicht mehr berufstätig, weil sie aufgrund eines Schlaganfalles halbseitig gelähmt ist und zu Hause von einem spitalexternen Dienst und ihrem Mann betreut wird. Die Einkommenseinbusse führt zu einem finanziellen Engpass und die Finanzierung der Haushypothek ist gefährdet. Der Zustupf aus Sozialversicherungsleistungen ist aufgrund des Vermögenswertes reduziert und deckt nicht den Lebensbedarf. Die Konzentration des Mitarbeiters lässt massiv nach und immer häufiger unterlaufen ihm kostenwirksame Fehler. Weder Chef noch Mitarbeiter suchen das Gespräch und dann der blaue Brief.

Symptome wahrnehmen!

In obigen oder ähnlichen Beispielen wurde das primäre Problem verkannt. Die Symptome, die solchen tragischen Ereignissen vorangehen,

werden oft gar nicht wahrgenommen. So manche soziale Notlage könnte jedoch bei einer frühen und gezielten Krisenintervention verhindert oder zumindest abgefedert werden. Bevor man zum Beispiel Mitarbeitenden mit Leistungsabfall einfach kündigt (arbeitsrechtlich müsste übrigens eine «Vorwarnung» erfolgen), sollten diese mit dem zu bemängelnden Sachverhalt konfrontiert werden. Das ist nicht nur ein Akt der Fairness, sondern Teil der Führungsverantwortung. Gerade in kleineren Betrieben ist es aber tatsächlich oft mehr als eine Herausforderung, wenn man an Mitarbeitenden, die bisher auch zum FreundInnenkreis gehörten, plötzlich berechtigte Kritik üben muss. Besonders in solchen Situationen macht der Beizug einer externen Krisenberatung Sinn, zumal FirmenchefInnen sonst in einem emotionalen Spannungsfeld stehen und genau aus diesem Grund das Problem vorerst unter den Teppich wischen und dann praktisch in der letzten «Verzweigung» die Arbeitskraft einfach frei stellen, damit das «Problem» gelöst ist. Die Erfahrung zeigt, dass gerade bei Leistungsabfall oft persönliche bzw. soziale Problemlagen zu orten sind, die mithilfe einer neutralen Person in einem gemeinsamen Gespräch am runden Tisch aufgedeckt und sinnvolle Handlungsstrategien und verbindliche Vereinbarungen definiert werden können. Dadurch kann oft auch verhindert werden, dass Unternehmen kompetente WissensträgerInnen und engagierte Arbeitskräfte verlieren, Mitarbeitende aus gesundheitlichen Gründen ausfallen und die Firma die meist hohen Folgekosten zu tragen hat.

Abgebrannt wie ein Streichholz: Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen Unterstützung.

Kostenfolgen nicht unterschätzen

Auch die Angst eines Arbeitsplatzverlustes kann eine tickende Zeitbombe sein. Gerade diese Angst kann Mitarbeitende dazu bewegen, trotz reduzierter Leistungsfähigkeit, psychosozialer Belastung oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung betriebliche Präsenz zu markieren. Auch in diesem Fall ist die Leistungseinbusse für das Unternehmen längerfristig mit hohen Kosten verbunden. Unternehmen, die Leistungsabfall, Verhaltensauffälligkeiten, Absenzen, Konflikte, Überbelastung, Mobbing oder auch Führungsdefizite nicht einfach ignorieren oder hinnehmen, übernehmen soziale Verantwortung und schaffen sich gerade in Krisenzeiten einen Wettbewerbsvorteil, indem sie gute Mitarbeitende nicht verlieren.

Nicht in jedem Fall sind schnelle Lösungen die besten. Im Umgang mit einem dynamischen und komplexen sozialen System müssen auch Strategien entwickelt werden, die eine konstruktive Fehlerkorrektur oder einen konstruktiven Neuanfang ermöglichen. Bereits ein einfaches Krisen- und Risikomanagement kann dazu beitragen, Probleme rechtzeitig zu identifizieren und zu bewältigen. ■■■■

Petra Keller, MBA MAS Soz.Manag., ist Geschäftsleiterin D&O Dienstleistung und Organisation GmbH. Das Unternehmen bietet u.a. Coaching, Krisenmanagement, Case Management sowie ein WorkCareTeam für KMU an. www.dundo.ch.

Helpline WorkCareTeam® 043 541 03 35



Bild: Maria Lanznaster – www.pixelio.de