

## Ein Plan für die Krise

Betriebsunfälle und Ereignisse wie Terroranschläge können das Betriebsklima empfindlich stören. Experten wissen, wie man Führungskräfte auf solche Fälle vorbereitet. So können sie dem Team helfen

VON CORINNA CREMER

Es sind Ereignisse wie Terroranschläge, schwere Betriebsunfälle, bevorstehende Kündigungen, der Tod eines Kollegen oder eine Krankheit, die Menschen während der Arbeit bewusst oder unbewusst psychisch belasten können. Der Grund dafür, warum sich der eine mehr und ein anderer weniger mit dem folgenschweren Ereignis beschäftigt, hängt von der persönlichen Resilienz ab. Es ist wissenschaftlich belegt, dass die Reaktion unseres Gehirns nicht wesentlich zwischen einer Terroranschlag und einer plötzlichen Kündigung unterscheidet. Die Symptome und Verarbeitungsmechanismen sind vergleichbar. Erhöhter Leistungsdruck und angezogenes Arbeitstempo sorgen bei vielen Beschäftigten für eine erhöhte Grundbelastung und die Bewältigungskapazitäten für kritische Ereignisse sind dann schnell erschöpft. Die Folgen sind eine steigende Fehlerquote und häufige Krankschreibungen, weil sich die Betroffenen am Arbeitsplatz nicht ausreichend konzentrieren können. Für Unternehmen stellen krankheitsbedingte Ausfälle immer ein finanzielles Risiko dar, weshalb Betriebe häufiger als früher in ihre Krisenkompetenz investieren.

Die international anerkannte Methode CISM, das steht für Critical Incident Stress Management, wird zur Intervention nach belastenden Ereignissen eingesetzt. Damit lassen sich nachweislich negative psychische Reaktionen und die Zahl der Erkrankungen von Mitarbeitern nach kritischen Ereignissen um 80 Prozent reduzieren. Ein jüngstes Beispiel zeigt, wie wirkungsvoll die Methode sein kann: Als der Mitarbeiter eines deutschen Unternehmens Paul D. (Name geändert) in Barcelona die beliebte La Boqueria Markthalle besuchte und Zeuge davon wurde, wie ein Lieferwagen Dutzende Menschen überrollte, war er schockiert und im ersten Moment fassungslos. Kurze Zeit später, im Hotel, telefonierte er mit einem Mitglied des Krisenteams aus seinem Unternehmen, welches wenige Monate vorher in psychologischer Erster Hilfe mit der CISM-Methode für Beschäftigte geschult worden war. In diesem Telefonat erhielt er hilfreiche Informationen, ähnlich wie Regieanweisungen, wie er sich nach dem Erlebten am besten verhalten sollte. Damit konnte er das traumatische Ereignis gut verarbeiten.

Etwa zwei Drittel aller Menschen verfügen über eine ausreichende Resilienz, um auch dramatische Ereignisse gesund zu verkraften. Dabei unterstützen die Selbstheilungskräfte. Voraussetzung dafür ist, dass ihre Verarbeitungsmechanismen nicht durch negative Einflüsse gestört sind. Das haben wir beispielsweise bei Unglücken wie dem Absturz des Germanwings-Flug 9525 vor zwei Jahren beobachten können. Damals wurden die Angehörigen der verunglückten Passagiere direkt nach dem Vorfall krisenpsychologisch betreut, ebenso wie die Kollegen der betroffenen Crew. Aufgrund der Interventionsmaßnahmen stabilisierte sich der zunächst erhöhte Krankenstand der Mitarbeiter der Fluggesellschaft bereits wenige Tage nach dem Unglück wieder auf den Normalbereich. Auch Monate später konnten keine negativen Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit festgestellt werden, die etwas mit dem Unglück zu tun gehabt hätten.

**Offt werden Mitarbeiter nach solchen Vorfällen krank**



Wir haben keine Angst. Nicht nur die Menschen, die beim Anschlag in Barcelona dabei waren, werden psychologische Beratung brauchen. Auch für andere, die nicht vor Ort waren, kann so ein Vorfall den Alltag erschüttern

Foto: dpa

Noch ein anderer Schauplatz mit drastischen Auswirkungen auf die Leistungsbeurteilung und Produktivität von Mitarbeitern: Eine Führungskraft aus Düsseldorf fragt nach den Terroranschlägen von Paris, „Was soll ich tun? Hier sitzen 15 Leute vor den Bildschirmen oder stehen im Flur und reden über das schreckliche Ereignis. Die Fehler bei der Arbeit häufen sich auffallend und die Produktivität ist im Keller!“ Und es gibt auch die anderen Fälle, die zwar weniger mediale Aufmerksamkeit aber nicht mindere Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit und die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens haben.

Die Rede ist von schweren Betriebsunfällen oder dem Suizid eines Mitarbeiters. Manchmal versetzen auch Ankündigungen drastischer innerbetrieblicher Umstrukturierungen die Mitarbeiter in einen Ausnahmezustand. Wenn dann die Unternehmenskommunikation versagt, ist nicht nur das Betriebsklima nachhaltig gestört, sondern auch ein erhöhter Krankenstand zu erwarten, während die Gerüchteküche weiter brodelt.

Dagegen hat Manfred S. (Name geändert), Teamleiter eines bayerischen Industrieunternehmens, der zum führenden Mitarbeiter eines internen Krisenteams ausgebildet wurde, folgende Erfahrung gemacht: „Ein Kollege hatte sich das Leben genommen, danach war monatelang nichts zu wollen mit meiner Gruppe. Erst waren alle geschockt, dann kamen die Krankschreibungen – wegen Stress und Schlaflosigkeit. Und diejenigen, die zur Arbeit kamen, haben nicht gearbeitet, sondern gegen die Unternehmensleitung und den zunehmenden Druck Stimmung gemacht. Heute weiß ich, wie ich meine Mitarbeiter in eklatanten Situa-

tionen besser unterstützen kann, was mich wiederum gelassener macht.“

Kleinere Unternehmen mit einer Betriebsgröße unter 3500 Mitarbeitern greifen im Ernstfall auf externe Unterstützung zurück. In der ersten Phase, ähnlich wie bei Erste Hilfe Maßnahmen, geht es vor allem darum, die Mitarbeiter zu informieren und zu sensibilisieren. Das ist in der Regel die Aufgabe der Unternehmensleitung. Eine Krisenberaterin vermittelt ihnen das Handwerkszeug der psychologischen ersten Hilfe. Im Idealfall beraten wir präventiv, damit im Ernstfall jeder weiß, was zu tun ist. Dazu gibt es Workshops, Info-Vorträge oder Intensiv-Seminare. Die Verantwortlichen in Betrieben sollten grundsätzlich, einen Krisen-Einsatzplan vorhalten, um in kritischen Situationen angemessen reagieren zu können.

**Es geht um die Sicherheit am Arbeitsplatz**

In Akut-Situationen gilt es, die Maßnahmen zur Intervention einzuleiten. Es müssen Antworten auf folgende Frage geklärt sein: Wer steht als Experte zur Begleitung zur Verfügung und wie kann er rund um die Uhr erreicht werden? Wie ist die Kommunikationskette nach intern und/oder extern geregelt? Welche Ressourcen sind verfügbar? Ist der Betriebsablauf gesichert? Im Idealfall hat jeder Mitarbeiter, von der Produktion bis zur Leitung, eine Checkliste und Notfallkarte mit Verhaltensregeln und Rufnummern griffbereit an seinem Arbeitsplatz liegen. Nach einem betrieblichen Vorfall stellt ein sogenannter Krisenlotse ein Team zusammen. Erst wenn sich alle Beteiligten

ein rundes Bild vom Ereignis machen konnten, kann die mentale Verarbeitung beginnen. Wichtig ist außerdem, sich direkt nach dem Ereignis an die Fakten zu halten. Der weitverbreitete Rat „Wein dich erstmal richtig aus“, ist nicht immer hilfreich und kann dazu führen, dass die neurologische Verarbeitung des Geschehens gestört wird. Viel entscheidender ist, dass Führungskräfte erkennen, welche Mitarbeiter Hilfe benötigen und entsprechende Maßnahmen in die Wege leiten.

Wenn die Krisenintervention richtig funktioniert, wird sich laut wissenschaftlichen Erkenntnissen das Risiko, dass sich bei Betroffenen Alkoholmissbrauch entwickelt um 92 Prozent und die Chance, eine Depression zu bekommen, um 81 Prozent reduziert. Das sind nicht nur aus Kostengründen wichtige Zahlen für jeden Betrieb. Während meiner 20-jährigen Tätigkeit als Krisen-Expertin habe ich beobachtet, dass das Thema Sicherheit und psychologische Stabilität von Beschäftigten in den meisten Unternehmen unzureichend beachtet wird. Der Volksmund sagt: Wer Sorgen hat, stolpert leichter.

Neuesten Studien zu Folge steigt das Unfallrisiko branchenunabhängig um 30 Prozent, wenn eine Person in den vergangenen sechs Monaten ein sogenanntes Major Life Event wie Trennung, Umzug oder finanzielle Sorgen erlebt hat. Das beste Sicherheitskonzept nützt nichts, wenn die Beschäftigten belastet, gestresst und unkonzentriert bei der Arbeit sind. Psychologische Sicherheit ist die Basis für jeden Arbeitnehmer.

— Die Autorin ist Unternehmensberaterin und Krisen-Expertin

## Glücklich sein kann man lernen

Wie man mit Stress fertig wird

Noch nie ist es uns objektiv gesehen so gut gegangen wie heute: steigende Lebenserwartung, hoher Lebensstandard, viel Freizeit und alles, was die Spaßgesellschaft sonst noch an netten Dingen zu bieten hat. Trotzdem ist die subjektive Befindlichkeit der Mehrheit so schlecht wie noch nie – Stress, Angst, Depression, Panikattacken. Wir sind psychisch krank! Wie kann das sein?

Unsere heutige Hochgeschwindigkeitsgesellschaft verlangt von uns Dinge, auf die wir durch die langsame Evolution einfach nicht vorbereitet waren. Um all die Anforderungen, die an uns jeden Tag im Beruf und im Alltag gestellt werden, auch bewältigen zu können, müssen wir nicht nur körperlich, sondern vor allem auch psychisch im Gleichgewicht sein. So, wie der Mensch des 20. Jahrhunderts gelernt hat und lernen musste, dass er nach einem ganzen Tag im Büro regelmäßig für seinen Körper etwas tun muss, so wird der Mensch des 21. Jahrhunderts lernen müssen, dass es ohne Psychohygiene nicht mehr gehen kann.

Stress, Überforderung, Reizüberflutung, Ausgebranntsein – Sie haben sich sicher schon selbst die Frage gestellt: „Wie soll das weitergehen?“ Sind wir diesen Gefahren hilflos ausgeliefert oder kann es uns gelingen, uns zu schützen oder noch besser: unser Leben aktiv und positiv zu gestalten und Belastungen als Herausforderung und Motivation zu sehen? Glückliche sein kann man lernen. Die einfachste Definition lautet: Glückliche sein heißt, sich in seiner eigenen Haut wohl zu fühlen.

**Berufstätige müssen lernen, dass es ohne psychische Hygiene nicht geht**

Der Mensch neigt dazu, sich so viel aufzuladen, bis er die erforderliche Bewältigung nicht mehr leisten kann. In Bezug auf die Karriere bedeutet das, dass der Mensch so weit die Karriereleiter hinaufsteigt, bis er nicht mehr ausreichend seine Aufgaben erfüllen kann. Diesem Phänomen, gepaart mit der traurigen Erkenntnis, dass man als hochtalentierter und befähigter Mensch seine positive gestalterische Wirkkraft verliert, muss man entgegensteuern. Die verschiedenen Aufgabefelder sind zu analysieren und die Überlegung ist anzuschließen, welche davon abgegeben oder delegiert werden können, um sich zu entlasten und wieder effizient die Kernaufgaben zu bewältigen.

Beispiel: Markus L. hat sich als erfolgreicher Anwalt etabliert. Er ist beliebt, umsichtig, ausgeglichend, zielorientiert und effizient in seiner Arbeit. Als Familienvater kümmert er sich liebevoll um seine Kinder und erweist sich seiner Frau gegenüber als aufmerksamer Ehemann. Aufgrund seiner Beliebtheit und Tüchtigkeit wird er gebeten, in der Anwaltskammer mitzuarbeiten, was er gerne annimmt. Aber auch die Flüchtlingshilfe hat große Wünsche an ihn, da bekannt ist, dass er sich selbstlos für die Schwachen der Gesellschaft einsetzt. In dieser Überlastung findet er zunehmend weniger Zeit für seine Familie. Häusliche Konflikte sind unvermeidlich. Er entzieht sich damit selbst seine emotionale Basis, wird ungeduldig und gereizt. Er erkennt, dass ihm laufend mehr Fehler unterlaufen. Schließlich entschließt er sich zu einer Therapie, um wieder Ordnung in sein Leben zu bringen.

Lösungsvorschlag: Versuchen Sie das Schöne an der Arbeit zu sehen und wenn

Sie sofort mit der Antwort reagieren: „Da gibt es nichts Schönes“, halten Sie inne und überlegen, was für Sie daran am ehesten angenehm ist. Vergessen Sie nie, dass Sie auch Gestaltungsmöglichkeiten haben. Es ist Ihre Aufgabe, sich das Leben und die Arbeit schön zu machen. Normalerweise kümmert sich niemand anderer darum. Spätestens im Inneren Ihres Kopfes können Sie die Dinge so gestalten, wie Sie es wollen. Sie können bei der Arbeit (innerlich) Musik hören, tanzen oder auf dem Sandstrand laufen. Suchen Sie sich selbst Ihre Gestaltungsmöglichkeiten, wenn Ihnen die vorgeschlagenen zu „verrückt“ und unrealistisch vorkommen. Natürlich müssen Sie parallel immer mit der Umwelt am Arbeitsplatz kommunizieren, aber das innere Programm kann wie auf einer zweiten Spur ablaufen und Ihnen Leichtigkeit vermitteln.

Die Stresswaage ist ein Bild, welches allgemein verständlich etwas abbildet, das wir unbewusst tagtäglich tun. Wir bilanzieren, wir wägen ab und horchen in uns hinein, wie viel Belastendes, Unangenehmes, Stressreiches wir im Laufe eines Tages erlebt haben, und wie viel Angenehmes, Entspannendes, Erfreuliches wir dem gegenüberstellen müssen, um wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Wir brauchen also Ruhe und Entspannung, müssen abschalten können, mit der Familie oder mit Freunden zusammen sein, verlangen nach Musik und Abwechslung, nach gutem Essen und Trinken, brauchen einen Film und vieles mehr, um die Stresswaage wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Normalerweise machen wir das unbewusst.

Mein Vorschlag lautet nun, diesen unbewussten Mechanismus bewusst einzusetzen. Nehmen Sie sich Zeit, um schriftlich festzuhalten, was viele Dinge pro Tag Sie ärgern und Sie somit belasten und welche Dinge Ihnen Freude bereiten und Sie damit entlasten. Ich habe diese Übung in vielen Seminaren mit den Teilnehmern durchgeführt. Interessanterweise steht bei Überbeanspruchung vorerst der Wunsch nach Rückzug, nach Alleinsein, nach Entspannung, Natur, nach einer Badewanne, nach Musik im Vordergrund und erst in zweiter Linie, also wenn man schon ein gewisses Maß an positiver Energie erreicht hat, das Zusammensein mit anderen, Abwechslung, Aktivität, Bewegung, Sport, der intime Austausch im Vordergrund. Diese Übung ist wichtig, da sie beleuchtet, dass mit positiver und negativer Energie ähnlich wie mit Geld umgegangen werden muss. Auch in finanziellen Angelegenheiten kommen wir nicht umhin, eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung zu machen, um uns vor Überschuldung zu schützen. So logisch diese Vorgehensweise in finanziellen Dingen ist, so wenig bewusst ist uns, dass wir mit der psychischen Energie ganz ähnlich verfahren müssen. Diese Vorgehensweise wird auch nicht gelehrt, obwohl ich sicher bin, dass jedes Kind mit diesem Bild bereits etwas anfangen kann.

— Der Text ist ein Auszug aus dem Buch „Keine Angst vor dem Glück. Glückliche als Unterrichtsfach“ von Manfred Stelzig, Ecowin Verlag, 12 Euro.

ANZEIGE

UNTERRICHT

Englisch: Intensivkurs, max. 6 Teilnehmer, 60 Unterrichtsst., 340,- €, DIE NEUE SCHULE, 8 73 03 73, www.neueschule.de  
Mediation Ausbildung (BM) Institut-Triangel.de, Tel. 030 / 3228373  
Nachhilfe Ma, Dt, Engl, Franz 6,90 €/45 Min Kl. 4 bis Abitur. Tel. 01 57 92 34 85 35

ANZEIGE

jetzt  
karriere.tagesspiegel.de  
machen

Die Stellenbörse für  
Berlin und Brandenburg.  
Vom Leitmedium  
der Hauptstadt.

Code scannen und  
Job finden!



TAGESSPIEGEL

RERUM COGNOSCERE CAUSAS