



**Von einer Krise in die nächste:
Orientierungspunkte für Betriebe für eine
gesunde Krisennavigation**

Prof. Dr. Antje Ducki
06. Mai 2024, HAG Hamburg

Übersicht

Kriseneskalationen - das neue Normal?

Bestimmungsmerkmale und Ursachen von Krisen

- Krisenmerkmale
- Krisenursachen: Multipel, verkettet und begrenzt beeinflussbar
- Krisen und Gesundheit – ein ambivalentes Verhältnis
- Krisenphasen: Prävention und Krisenbewältigung – Vorbereitetes Handeln im Notfallmodus

Navigation durch die Krise

- Krisenbewältigung im Überblick
- Psychologie des Krisenmanagements = Kohärenzerhalt
- Gutes Krisenmanagement ist vor allem gute Krisenkommunikation
- Wenn nichts mehr geht: Die Fähigkeit zur Akzeptanz

Fazit

Von einer Krise in die nächste



<https://www.sn.at/fuehrungskraefte-sorgen-sich-wegen-folgen-der-klimakrise-41-97919817.jpg/size-1600x840/115.725.118>



https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/styles/fb-image/public/medien/380/bilder/starkregen_ueberflutung_klimawandel_animaflora_fotolia_97468535_m_0.jpg?itok=zYnS4C6j

MENU TAGESSPIEGEL E-PAPER

Studie sieht deutlichen Rechtsruck
22 Prozent der jungen Menschen würden AfD wählen

TSP, 23.4.24



<https://www.tagesschau.de/ausland/europa/ukraine-fruehjahrsoffensive-100.html>

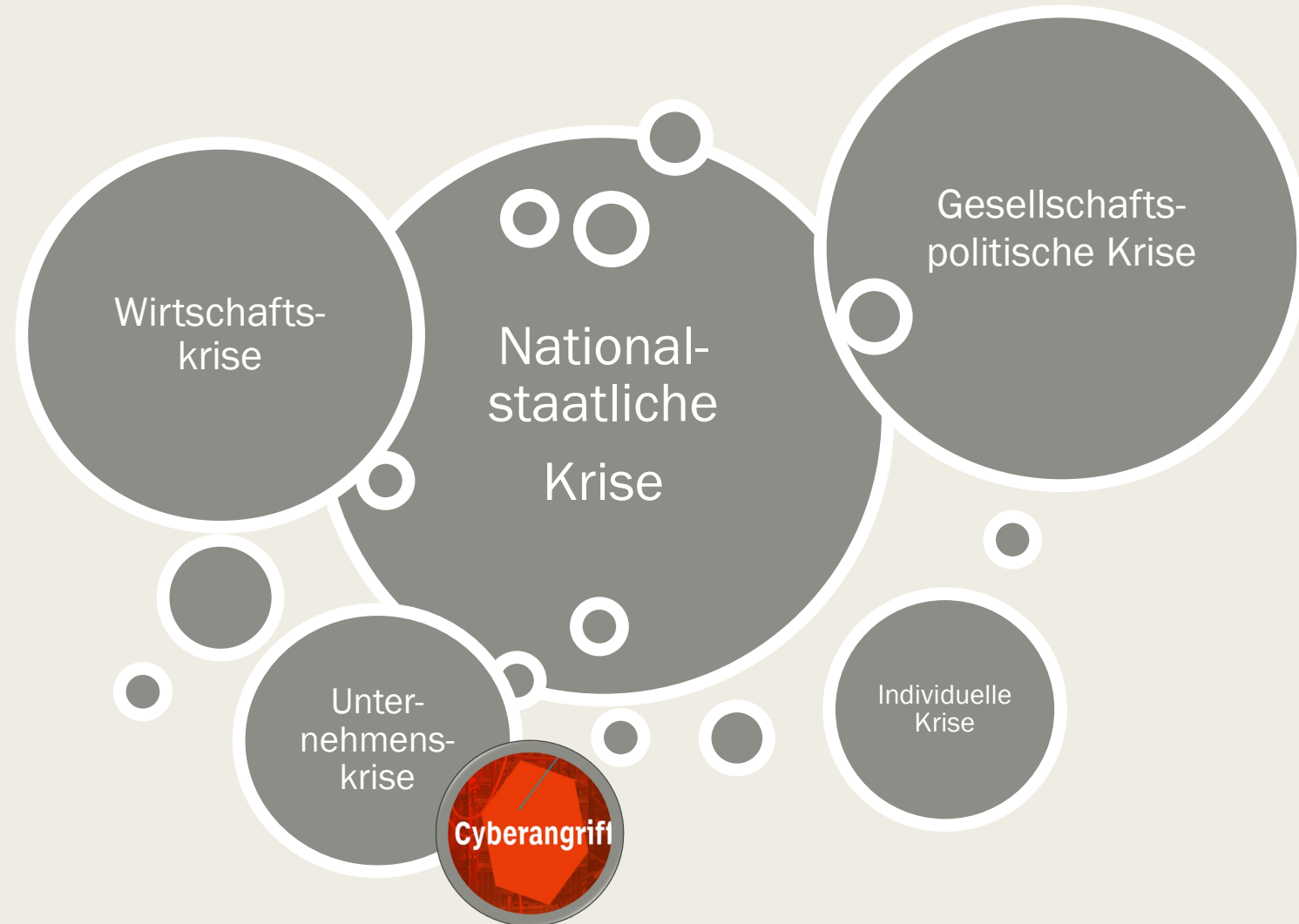


<https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/berlin-hauptbahnhof-und-wie-weiter,Szgd1rV>



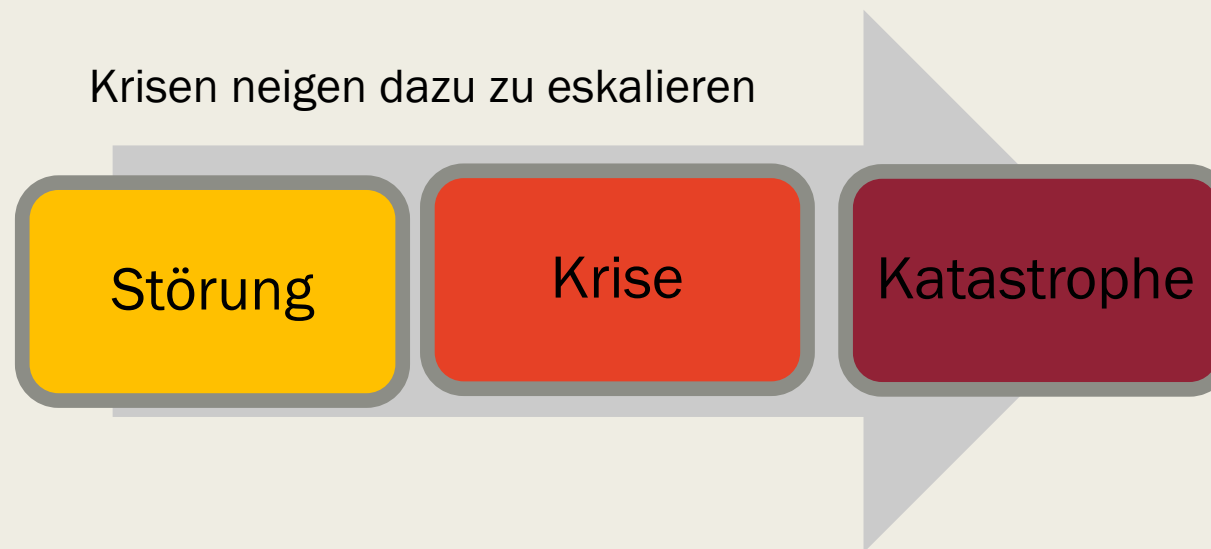
<https://www.alamy.com/aggregator-api/download?url=https://c8.alamy.com/comp/2KACAW9/fotomontage-schild-mit-aufschrift-energiekrise-und-durchgestrichene-schilder-mit-strom-und-gassymbol-2KACAW9.jpg>

Kriseneskalationen und -vernetzungen



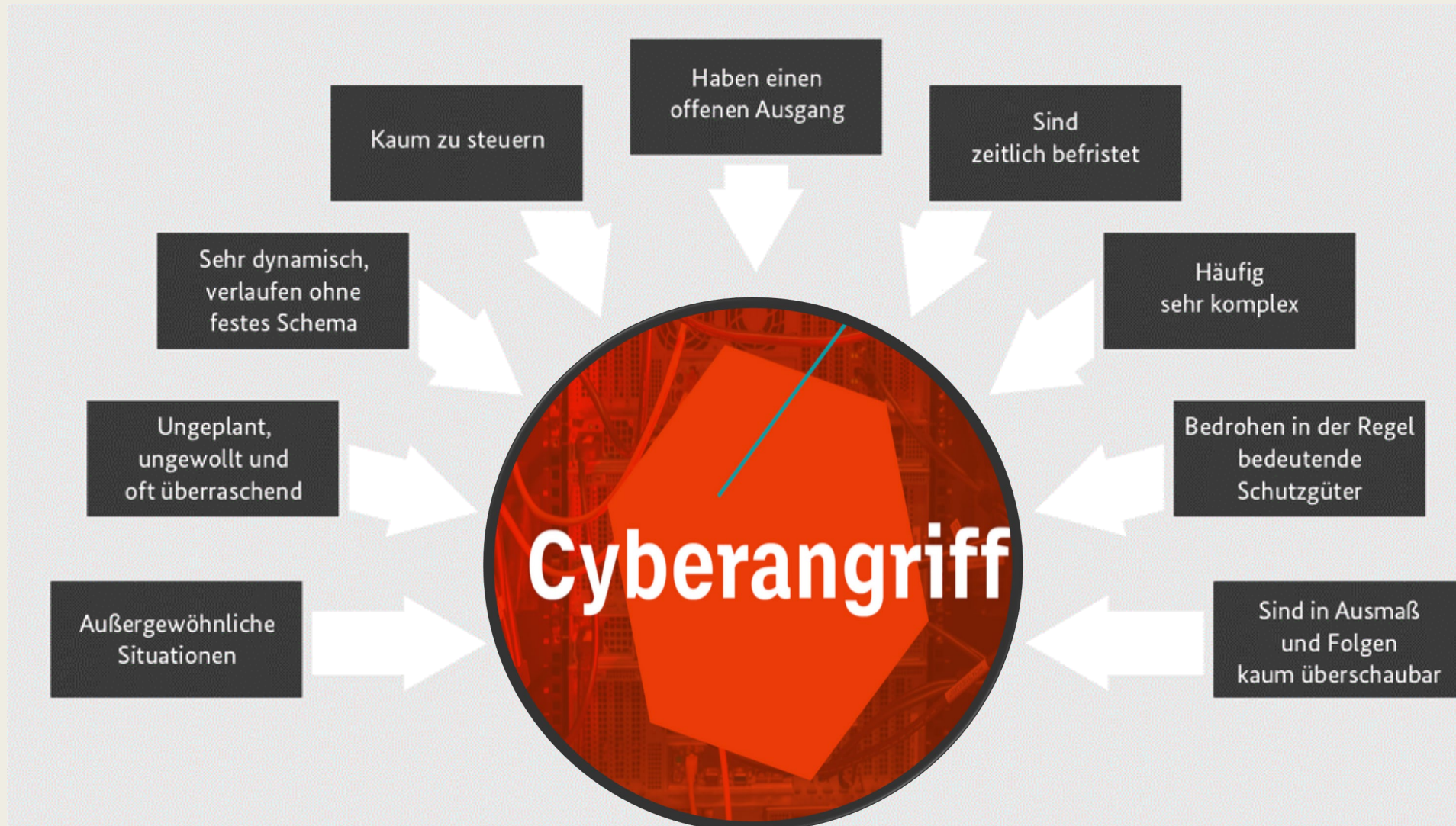
Bestimmungsmerkmale von Krisen

Das griechische Wort »Krisis« bezeichnet allgemein den Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung. Es beschreibt eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer **gefährlichen** Situation darstellt.



Krisen sind potenziell bedrohliche Situationen, in denen sich Handlungsmöglichkeiten verengen, gleichzeitig aber gehandelt werden muss, um Bedrohungen abzuwenden.

Bestimmungsmerkmale von Krisen



Herausforderungen einer Organisationskrise

In einer Krise müssen die Verantwortlichen...

- unverzüglich und unter starkem Zeitdruck handeln
- weitreichende Entscheidungen treffen
- Häufig komplexe Ursache-Wirkungsketten mitdenken mit begrenzten Ressourcen und in kurzer Zeit die Situation bewältigen,
- auf öffentliche Diskussionen / Schuldzuweisung vorbereitet sein



Krisenebenen und Ursachen

Individualkrisen

- Gesundheitlich
- Intrapsychisch
- Interpersonal
- Wirtschaftlich
- Juristisch
- ...



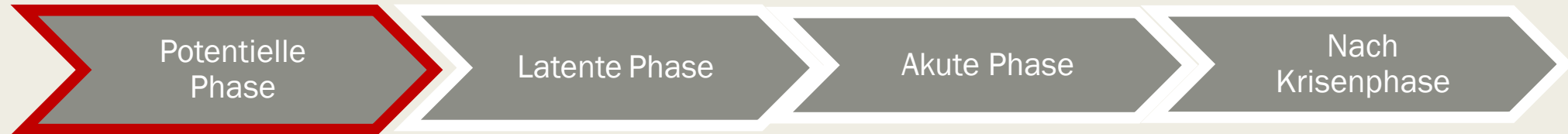
Kollektivkrisen

- Gesundheitskrisen (Pandemien)
- Naturereignisse (Ahrtal, Fukushima)
- Politische Krisen (Brexit)
- Systemkrisen (Demokratie)
- Nationalstaatliche Krisen (Kriege)
- Ressourcenknappkeit (Klima, Energie)
- Technisches und/oder menschliches Versagen (Tschernobyl, Dieselskandal)
- Kriminelle Akte (Cyberangriffe)
- ...

Krisen und Gesundheit

- **Eingeschränkte Gesundheit als Auslöser für Krisen:**
Persönlichkeitsstörungen von Regierungsverantwortlichen => weltpolitische Krise
Krankheit => Berufsaufgabe => Sinn- und Identitätskrise => Beziehungskrisen können folgen.
- **Eingeschränkte Gesundheit als Folge von Krisen:**
Krise => Einschränkung von Kontrolle oder Kontrollverlust.
Kontrollverlust => Unsicherheit => Angst.
Panik, dauerhafte Angststörung => vollständige Handlungsunfähigkeit.
- **Gesundheit als Bedingung für gelingende Krisenbewältigung:**
Krisensituationen = hochgradige Stresssituationen mit offenem Ausgang.
Krisenbewältigung benötigt stabile Gesundheit, um unter Extrembelastung „richtig zu handeln“.
- **Krise als Chance für Gesundheit:**
Der Volksmund weiß es: Wer Krisen durchlebt, kann gestärkt aus ihnen hervorgehen.
=> Resilienz

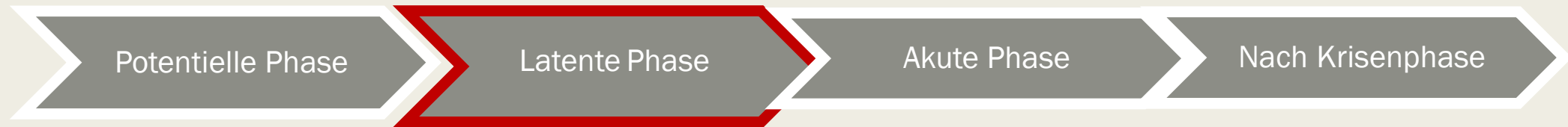
Krisenphasen: Prospektion



Fokus: Vorhersehbarkeit /Krisenfrüherkennung /Issuemanagement

- Gedankliche Ermittlung möglicher Krisenszenarien, die für das Unternehmen relevant werden könnten
- Bedrohungspotentiale identifizieren
- Vorbereitung von Krisenkommunikationsplänen

Krisenphasen: Prävention



Fokus: Prävention zur Absicherung der **Bewältigbarkeit im Akutfall**

- **Frühwarnsysteme** etablieren/erproben
- **Krisenpläne und Notfallübungen** sichern ein geordnetes strukturiertes Vorgehen im Ernstfall und sorgen dafür, dass im Notfall gehandelt werden kann
- Einleitung von **Maßnahmen zur Eindämmung** einer Krise (z.B. Dark Site)
- Bei **Individualkrisen**: Gespräche führen, aufmerksam und vorsichtig Veränderungen ansprechen, Unterstützung anbieten

Krisenphasen: Akutbewältigung



Fokus: Handlungsfähigkeit erhalten => Bewältigbarkeit gewährleisten

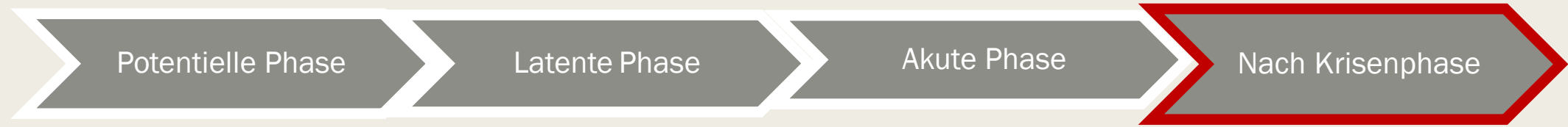
Akut beherrschbare Krisen: systematischen Prozess der Problemlösung

- Analyse der Krisenursachen nach dem Grad der eigenen Beeinflussbarkeit
- Ermittlung von Lösungswegen, die möglich und
- Sofortige Kommunikationsmaßnahmen gerichtet an relevante Adressaten

Akut nicht beherrschbare Krisen: Akzeptanz

Akzeptanz = Fähigkeit, sich mit Ereignissen, die durch das eigene Handeln nicht beeinflussbar sind, so zu arrangieren, dass die eigene Regulationsfähigkeit trotzdem erhalten bleibt.

Krisenphasen: Nachsorge



Fokus: Sinn geben, sich der eigenen Handlungsmöglichkeiten vergewissern bzw. reaktiveren, „**Machbarkeit**“ neu zu definieren.

- Krisenereignisse aufarbeiten, um sie in ihrer Entstehung und Wirkung zu verstehen und emotional zu verarbeiten
- Debriefing-Gespräche mit dem Personal
- Evaluation der Krisenkommunikation
- Wiederherstellung / Festigung von Vertrauen

Zwischenfazit

- Der existenzbedrohende Charakter von Krisen
- Die zeitliche (Eskalations-)Dynamik, Verkettungskomplexität und
- Die Schwierigkeit, nicht immer zum Ursachenkern vorzudringen

machen Krisenmanagement und Bewältigung zur großen Herausforderung.



Navigieren durch die Krise



https://www.aspektheins.com/wp-content/uploads/2019/08/cropped-Augmented_Reality-Navigation.jpeg

Krisenbewältigung dient Erhalt oder zur Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit.

Wichtig in Akutphase:

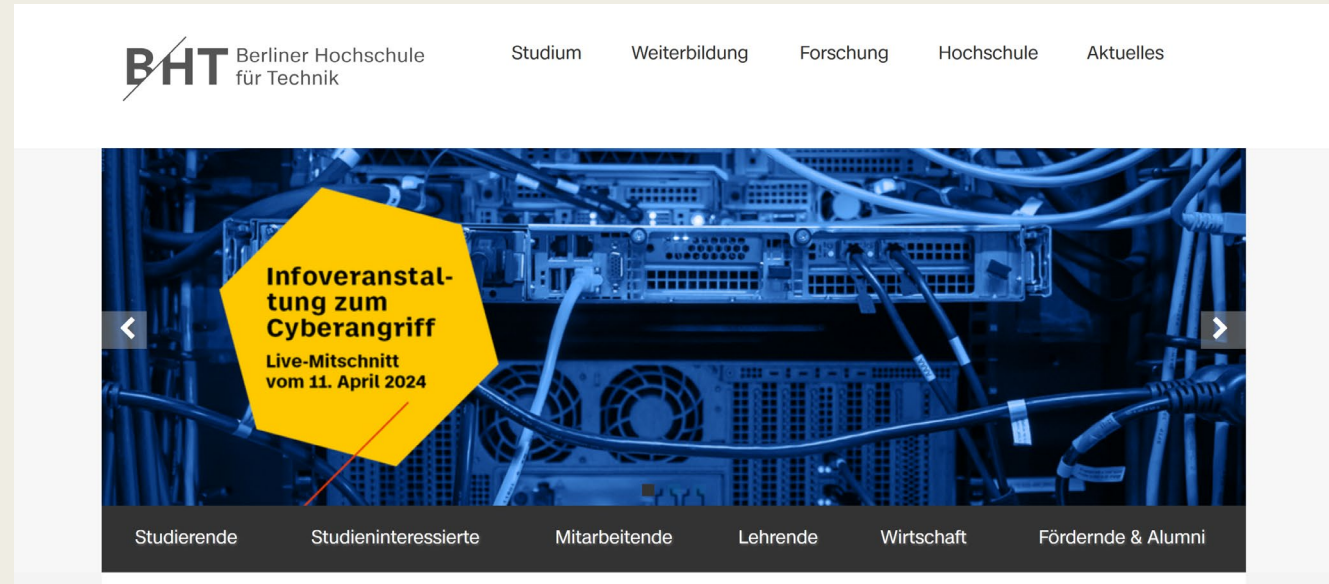
- Priorisieren
- Schnell entscheiden und handeln
- Komplex denken und entscheiden
- Entscheiden unter Unsicherheit

Psychologische Leitlinie:

Kohärenzerhalt zur Resilienzstärkung
(Krisensituationen größtmöglich verstehbar,
bewältigbar und sinnhaft wahrnehmen)

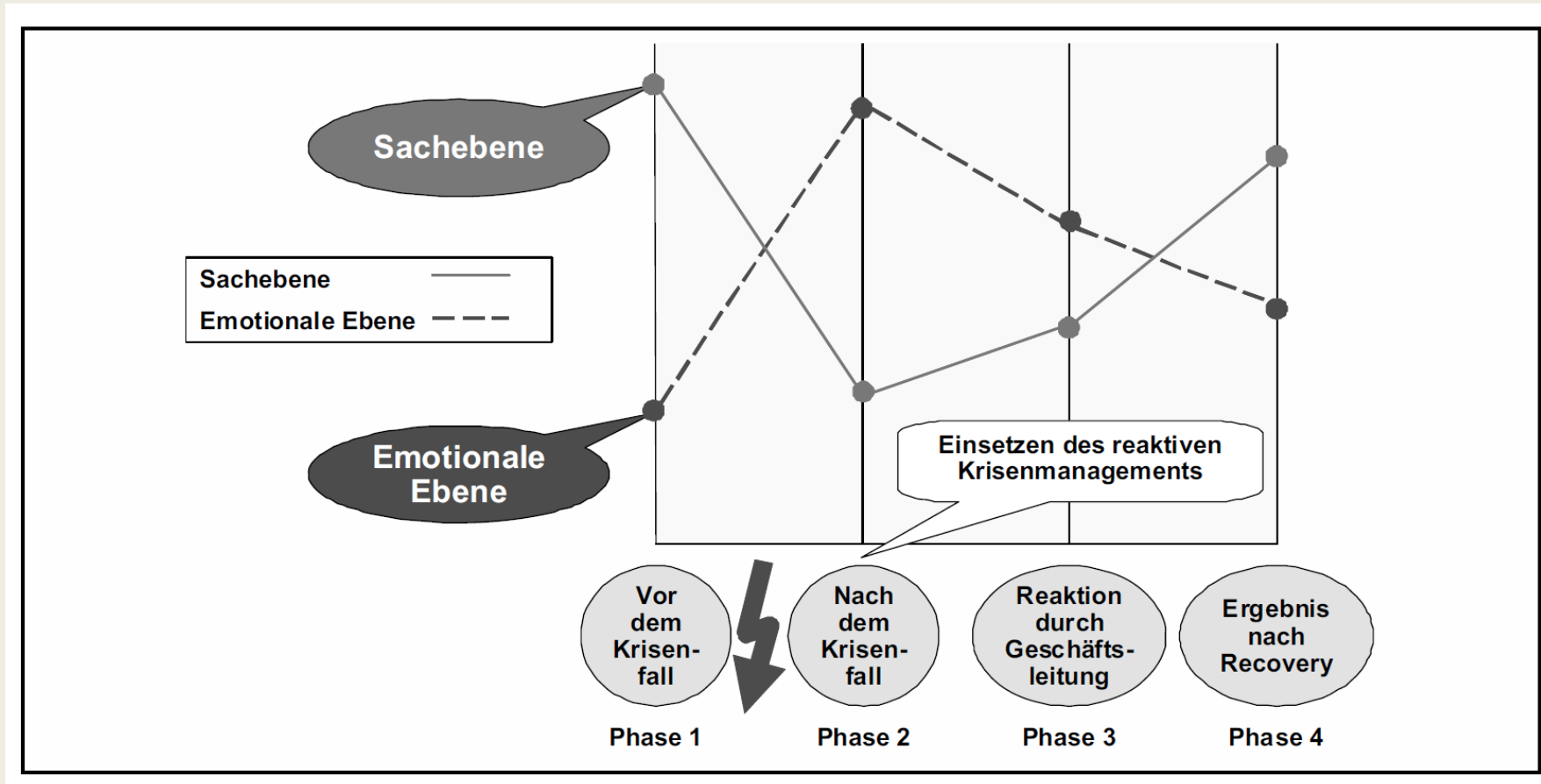
Gutes Krisenmanagement bedarf guter Kommunikation

- In der Krise müssen Menschen informiert und geleitet, Maßnahmen koordiniert und erklärt werden.
- Falsche Kommunikation kann Krisen vergrößern, richtige Kommunikation kann sie begrenzen.
- Krisenmanagement bedarf klar strukturierter, eindeutiger und präziser Kommunikation (Was, wieso, wie, wann, wer)
- Orientiert sich an den Kohärenz Dimensionen: Verstehbarkeit, Bewältigbarkeit, Sinnhaftigkeit

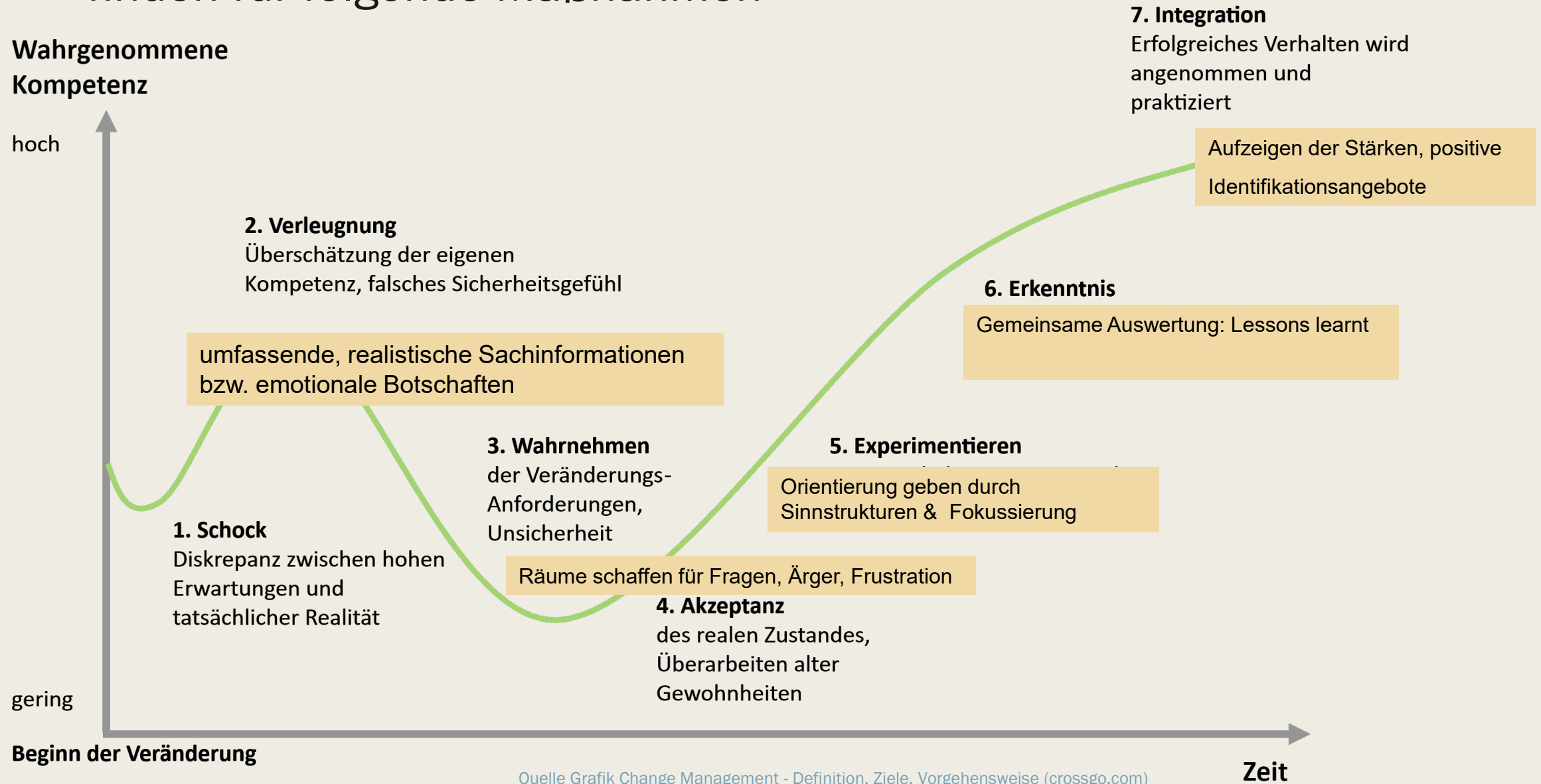


Gutes Krisenmanagement bedarf guter Kommunikation

- Ziele: Angstreduktion und Wir-Stärkung
- Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen zu unterschiedlichen Zeitpunkten

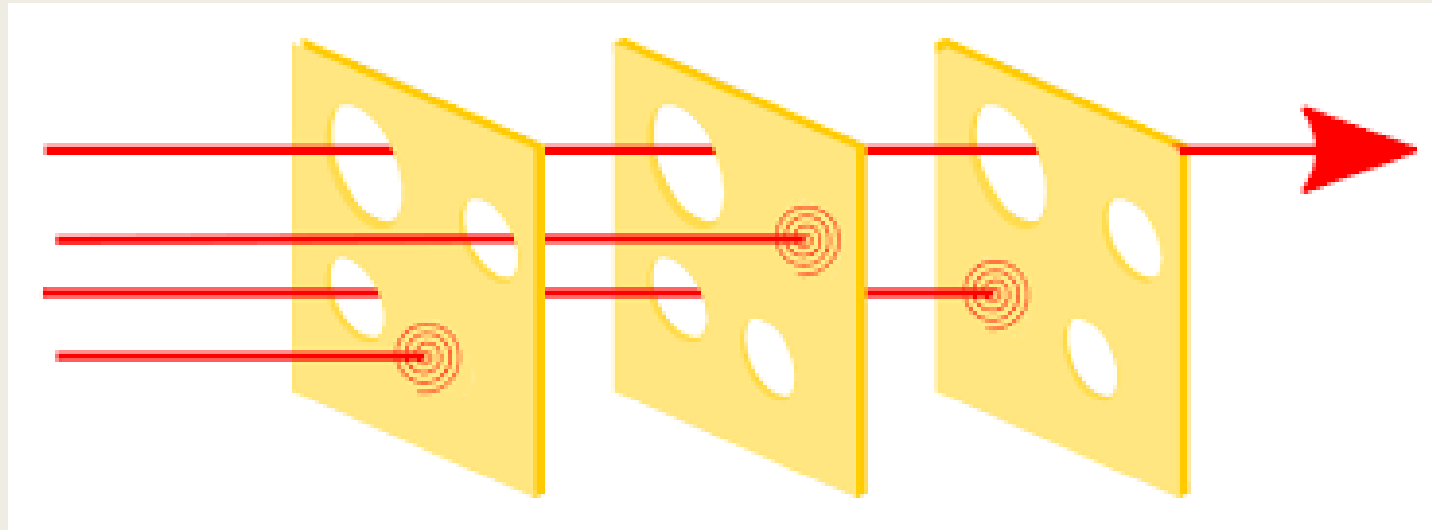


Navigation durch die Krise bedeutet den richtigen Zeitpunkt zu finden für folgende Maßnahmen



Beispiel: Krisenkommunikation an der BHT

Suchstrategien und Wege der Angreifer bei Cyberangriffen



<https://de.wikipedia.org/wiki/Schweizer-K%C3%A4se-Modell>

- fünf Versammlungen
- Alle waren anwesend: Präsidentin, Vizepräsident Forschung, CIO und HRZ Leitung
- **Ziel Sachebene: Verstehbarkeit** (was ist passiert, wie gravierend sind die Folgen, wo stehen wir gerade, was tun wir, wie geht es weiter)
- **Ziel Emotionale Ebene: Machbarkeit und Sinnhaftigkeit** (Beruhigen, Sicherheit vermitteln, Mitarbeitende um Geduld bitten)
- Wir sahen ein übermüdetes, aber sehr gut funktionierendes Team auf der Bühne 😊



Fazit: Gute Krisenbewältigung

- Beginnt weit vor der Krise (Issue Management, Frühwarnsysteme, Dark Sites...)
- Organisiert einen Krisenstab
- Erfordert eine Analyse der Krisen(ursachen)
- Fokussiert den Erhalt oder die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit
- Entwickelt einen Handlungsplan
- Kommuniziert alle notwendigen Informationen intern und extern zügig und kontinuierlich
- kommuniziert klar und unmissverständlich was zu tun ist
- Arbeitet **nicht mit Schuldzuweisungen**
- Fördert Kohärenz und Resilienz
- **Wird von Beschäftigten unterstützt durch disziplinierte Regelanwendung**

Grüße des BHT-Krisenteams

Was besonders wichtig ist in der Akutphase

- Kaffee
- Zucker
- Croissants
- Viele Metallwände
- Regelmäßige Jour Fix/Lagebesprechungen
- Gute Koordination und Abstimmung:
P macht Kommunikation, HRZ die Technik



Quellen

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.). (2017). *Fehlzeiten-Report 2017: Krise und Gesundheit - Ursachen, Prävention, Bewältigung*. Berlin: Springer.
- Ducki, A. (2017). Nervöse Systeme - Leben in Zeiten der Krise: Ein Überblick. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2017: Krise und Gesundheit - Ursachen, Prävention, Bewältigung* (S. 1-8). Berlin: Springer. S.1-10
- Krysteck, U. & Hünecke, A. (2017). Krisen: Ein universelles Phänomen von überlebenskritischer Ambivalenz. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.). *Krise und Gesundheit - Ursachen, Prävention, Bewältigung*. Berlin: Springer. S. 11-22.
- Töpfer, A. (2009). Krisenmanagement. Verlauf, Bewältigung und Prävention von Krisen. *Wissenschaftliches Studium* 4, S. 180-187
- Bundesministerium des Innern (2014). Leitfaden Krisenkommunikation. www.bmi.bund.de