

KRISENMANAGEMENT: FÜHRUNG UND KOMMUNI- KATION IN KRISENLAGEN

Eine Krise passiert unvorhersehbar und verläuft schnell. Innere und äussere Ursachen führen zu einer Ausnahmesituation. Der Gemeinderat ist plötzlich über das normale Mass hinaus gefordert, optimal zu führen und zu kommunizieren.

GUIDO GRÜTTER, BERATER OSTSCHWEIZ, FEDERAS BERATUNG AG

Am 16. März 2020 erklärte der Bundesrat die ausserordentliche Lage und übernahm die Führung des Landes in einer Krisenlage. Die Pandemie kam überraschend und schnell. Aber sie traf die Behörden nicht unerwartet. Die Behördenmitglieder auf der Ebene Bund und Kantone üben die Führung in ausserordentlichen Lagen regelmässig. Das empfiehlt sich auch auf kommunaler Ebene. Was gilt es dabei zu beachten?

Führung und Kommunikation in Krisenlagen ist in erster Linie eine anspruchsvolle Teamaufgabe der Exekutivbehörde, beispielweise des Gemeinderates. Diese Aufgabe ist nicht delegierbar. Führung in Krisenlagen braucht keine besonderen Talente, sondern eine fundierte Ausbildung und vor allem diszipliniertes und regelmässiges Training.

DEN FÜHRUNGSABLAUF BEHERRSCHEN

Führung in Krisenlagen ist ein standardisierter Führungsablauf, um unter sehr hohem Zeit- und Erwartungsdruck der Öffentlichkeit brauchbare Entscheide zu fällen. Je besser ein Gemeinderat diesen Führungsablauf im Team beherrscht, umso effektiver ist dessen Führungsarbeit. Dies nicht nur in einer Krise, sondern auch im behördlichen Alltag.

Der Führungsablauf besteht aus sechs Teilen:

Problemerkennung, Beurteilung der Lage, Entschlussfassung, Planentwicklung, Auftragserteilung, Wirkungsüberprüfung

Der Problemerkennung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Sie bildet die Grundlage aller nachfolgenden Teile. Zuerst geht es darum, die meist komplexen Probleme umfassend zu entdecken, diese zu beschreiben und zu klären. Daraus lassen sich dann Teilprobleme und Aufgaben formulieren. Diese Aufgaben werden bezüglich ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit priorisiert. Das Ergebnis der Problemerkennung ist eine einfache Aufgabenbeschreibung, welche die Ziele, den Zweck, die Teilaufgaben und deren Prioritäten beinhaltet. Handlungsrichtlinien und erste Lösungsansätze helfen,

die nachfolgenden Arbeiten einheitlich auszurichten. Weitere wichtige Teile der Problemerkennung sind die Sofortmassnahmen sowie die Zeitplanung und die Arbeitsorganisation.



DAS GANZE TEAM MIT EINBEZIEHEN

Der Führungsablauf ist eine strikt moderierte Teamarbeit. Dabei ist es von grosser Bedeutung für die finale Güte der Führungsarbeit, dass sich alle Mitglieder des Teams mit ihrem Wissen und ihren Einschätzungen einbringen können.

Die Krisenkommunikation begleitet den Führungsablauf sehr eng. Sie muss ebenfalls ausgebildet und trainiert werden. In der Krise vermittelt die regelmässige Information und Kommunikation Orientierung und Sicherheit für die Bevölkerung. Immer geht es dabei auch um den Umgang mit Journalisten und deren Fragen. Journalisten sind ganz besonders in Krisenlagen Partner der Behörden, nicht deren Gegner. Grundsätzlich wollen die Medien schnell und wahrheitsgetreu informieren. Sie sind dabei kritisch und hinterfragen die Entscheide und Massnahmen der Behörden.

Es lohnt sich, wenn ein Gemeinderat gemeinsam mit der Gemeindeverwaltung für das Krisenmanagement bereit ist, indem die Führung und Kommunikation ausgebildet und trainiert wird, bevor eine Krise da ist. Sicher ist: Krisen kommen, man weiss nur nicht wann. ■