

Editorial

Krisen akzeptieren, annehmen und bewältigen.

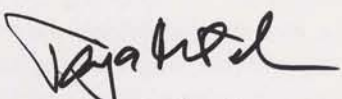
In der Zeit zwischen Besinnlichkeit, Harmonie und Konsum wurde uns auf apokalyptische Art und Weise vor Augen geführt, wie das tatsächliche Kräfteverhältnis zwischen Natur und Mensch ist. Gemessen am Bewusstsein dieses Umstands, steht unser Umgang mit dem Leben, der Natur und Umwelt im krassem Widerspruch. Dies zeigt sich auch darin, wie wir in der Regel Katastrophen und Krisen annehmen und versuchen, diese sowohl sachlich wie emotional zu bewältigen. Die Swiss Alertis hat und wird sich auch in Zukunft intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzen, um den fachlichen und persönlichen Erfahrungsschatz aller MitarbeiterInnen, im speziellen jenen der EinsatzleiterInnen, zu verbessern. Wir freuen uns deshalb, dass wir Herrn Bruno Hersche, als ausgewiesenen Fachmann für das Thema Krisenmanagement im Unternehmen, für diese Ausgabe des Newsletters haben gewinnen können. Seinen Artikel finden Sie auf den Seiten 2 und 3. Eine ganz andere, spezielle Art von Krisenmanagement betreibt von Zeit zu Zeit Tanja Morel. Nicht primär in ihrer Funktion als Einsatzleiterin unserer Einsatzzentrale in Zürich, sondern als Skeletonfahrerin und Mitglied der CH-Nationalmannschaft. In allen Eiskanälen auf der ganzen Welt hat sie bewiesen, dass Sie mit Krisensituationen umgehen kann. Am 27. Januar 2005 ist ihr dies besonders gut gelungen. Sie konnte in St. Moritz ihren allerersten Weltcupstief feiern und hat sich damit definitiv in der Weltspitze etablieren können. Wir sind natürlich mächtig stolz und möchten Sie nachstehend in Form des Erfahrungsberichtes von Tanja Morel am Erfolg teilhaben lassen.

Wer nun denkt, es sei „normal“, dass ich meinen ersten Weltcupstief „zu Hause“ in St. Moritz feiern durfte, der liegt eindeutig falsch. Denn bis kurz vor dem Rennen gab es keinerlei Anzeichen, die auf ein gutes Resultat hindeuteten. Im Gegenteil. Nach dem Rennen in Turin fing ich eine Erkältung ein, die mich die ganze Woche lahm legte. In den ersten beiden Trainings ging es dann weiter wie an der SM. Ich kam einfach nicht durch die Nash-Dixon-Kombination durch, hatte immer einen Schlag an der rechten Bande...

Im Horseshoe war ich am ersten Tag an den Brettern oben und donnerte dann heftig in die linke Bande. Alles in allem kam ich einfach nie sauber durch. Für das Abschluss-training montierte ich die Warmwetterkufen, denn die Prognose versprach Temperaturanstieg und zu verlieren hatte ich nichts. Petrus wollte der Prognose aber nicht gerecht werden und bei Eistemperaturen von -11° waren diese Kufen wohl nicht ideal. Geschwächt durch die Erkältung und aus Angst, die Kufen hätten auf dem kalten Eis zu wenig Griff, bewegte ich mich kaum auf dem Schlitten, traute mich kaum zu atmen. Dabei kam die sechste Laufzeit raus. Na ja, vielleicht war das gar nicht so schlecht mit diesen Kufen. Ich beschloss also, auch das Rennen damit zu fahren. Donnerstag, 27. Januar 2005, Startnummer 10. Ich war sehr relaxed und es konnte mich nichts aus der Ruhe bringen. Die Erkältung war am Rennen kaum noch spürbar. Einen Blick auf die Temperaturanzeigetafel wagte ich nicht, denn, dass es saukalt war, spürte ich auch so. Einfach nicht bewegen auf dem Schlitten, dann werden die Kufen schon halten... Start geglückt, erster Anlehner gut erwischt, zwischen dem zweiten Anlehner und dem Wall-Corner musste ich mit den Füssen leicht korrigieren und bin etwas im Slalom gefahren. Doch dann hat einfach alles gepasst, keine Bande mehr nach dem Dixon, auch aus dem Horseshoe kam ich gerade raus, nicht einmal nach dem Telefon gab's einen Streifer. Nach dem Sachs-Corner eine kleine Unsauberkeit, aber das war dann auch alles bis ins Ziel. Ergebnis: Bestzeit mit 0,08" Vorsprung. An der WM in Nagano vor zwei Jahren war ich nach dem 1. Lauf völlig überraschend auf dem 2. Zwischenrang. Zuvor noch nie in den Top 6 an einem WC und mit der Situation deshalb mental total überfordert. Nun war ich also wieder in einer neuen Situation: Führende nach dem 1. Lauf. Start zum 2. Lauf und erster Anlehner geglückt, bis zum Wall besser als im ersten Lauf, Snake bis Horseshoe optimal, Ausfahrt Horseshoe aber ein ganz leichter Streifer, dann wieder ein "Faden" bis zum Sachs, bei der Ausfahrt aber ein kleiner Schlenker zur Martinau. Der Lauf war anständig, aber nicht fehlerfrei. Hatte es gereicht? Die Zeittafel am Ende des Auslaufs konnte ich nicht sehen, aber ich sah Kameras, Fotoapparate und das Wichtigste: den nach oben gestreckten Daumen von Maya, das Zeichen für den Sieg! Die anschliessenden Minuten sind nicht zu beschreiben. Die Stimme versagte, die Tränen flossen und die Freude war, und ist immer noch, einfach riesengross.




Jürg Walser


Tanja Morel

Krisenmanagement im Unternehmen



Ich freue mich, dass unsere Trainings bei den Seminarteilnehmern positiv aufgenommen und beurteilt werden und wir eine weitere Auszeichnung erhalten haben, diesmal vom Institute for International Research IIR zum "Speaker of the Year 2004". Einzelheiten dazu siehe www.hersche.at

Bruno Hersche, Dipl. Ing. / Civ. Eng. ETH SIA
 Riskmanagement Consulting und Krisenmanagement Training
 Consultant on Security and Safety, Crisis- and Disaster-Management
 Crisis Management Training
 CH - 8055 Zürich, Birmensdorferstr. 337, Tel. CH: +41 44 261 76 26

Ungenügendes Management in Krisenfällen kann ein Unternehmen an den Rand des Ruins bringen. Dessen werden sich die meisten Firmen erst bewusst, wenn ein Ereignis sie, einen benachbarten oder einen ähnlichen Betrieb bedrohlich nahe an den Abgrund geführt hat. Allzu oft vergessen wird, dass derartige Ereignisse erhebliche **Schäden am Image** des Unternehmens verursachen können. Unterschätzt werden in aller Regel die sehr direkten und lange anhaltenden Auswirkungen solcher Imageverluste.

Das Verhängnisvollste ist aber die kurzsichtige, in zu vielen Unternehmen aber verbreitete Annahme, im eigenen Betrieb könne doch nichts passieren oder ausserordentliche Lagen «habe man dann schon im Griff». Wenn es rechtzeitig, das heisst vorher erkannt hat, dass Krisenlagen nicht mit der Alltagsstruktur der Firma zu bewältigen sind, sondern eine sorgfältig vorbereitete Krisenorganisation brauchen, und entsprechende Vorkehrungen getroffen hat, dann hat es einmal einen ersten entscheidenden Schritt zur umfassenden Schadensminimierung unternommen. Eine Krisenorganisation verlangt auch wesentlich mehr als nur die Verfügbarkeit von Alarmlisten.

Es braucht unter anderem,

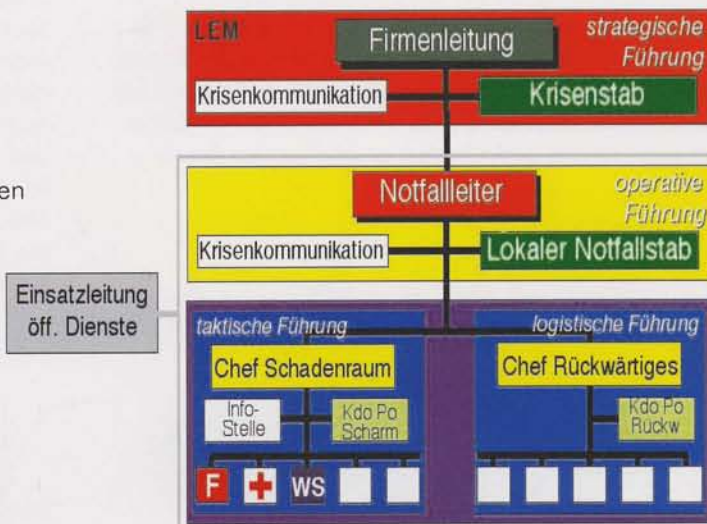
- eine besondere Führungsstruktur,
- eine gute Vorbereitung der Krisenkommunikation
- die Gewährleistung eines optimalen Schutzes für Mitarbeiter, Krisenführung und Umgebung samt Bevölkerung,
- die Regelung von Kompetenzen mit Sonderbefugnissen
- die Bereitschaft zur unerlässlichen Schulung

Die Bewältigung von Krisenfällen erfordert **Organisationsformen und Führungsstrukturen**,

- die sehr rasch – auch ausserhalb der ordentlichen Bürozeiten – funktionstüchtig sind,
- die eine ganz klare, auf die ausserordentliche Lage abgestimmte Aufgabenabgrenzung zwischen den verschiedenen eigenen und fremden Einsatzkräften und Stabsghremien vorsehen,

- die so aufgebaut sind, dass sie in der notwendigen kurzen Frist die erforderlichen Entscheidungen erlauben,
- die die notwendigen Sonderkompetenzen als Voraussetzung für die zeitgerechte Anordnung von Massnahmen zuweisen,
- die frei sind von Prestigedenken und Beharren auf Zuständigkeiten aus dem Alltag,
- die auch eine klare Abgrenzung zu den behördlichen Aufgaben definieren und dennoch die unerlässliche und wichtige Zusammenarbeit zwischen Behörden und Unternehmen sicherstellen und
- die die notwendigen Infrastrukturen und Hilfsmittel zur Verfügung stellen, welche ein zielführendes Arbeiten erlauben und auch dann funktionieren, wenn die im Normalfall verwendeten Mittel ausfallen.

Dafür sind rasch verfügbare und flexible Instrumente und Methoden erforderlich, welche dem Grundsatz folgen «Besser der zweitbeste Entscheid zur rechten Zeit als der optimalste zu spät». Die entsprechende Führungsstruktur sieht wie folgt aus:



Krisenmanagement im Unternehmen

Ein zentrales Element des Krisenmanagements eines Unternehmens ist der Krisenstab.

Erfolgsversprechend die Bildung eines kleinen *Krisen-Kernstabes*, der im Bedarfsfall nach einer ersten Lagebeurteilung reduziert oder zu einem *erweiterten Krisenstab* ausgebaut wird, der die notwendigen Räume zur Verfügung hat, in Stabsarbeit geschult ist und dessen Aufgebot die Alarmschwelle so tief angesetzt wird, dass er nicht erst beim GAU zum Einsatz kommt, womit er über ausreichende Routine verfügt. Dazu gehört ein geschultes Assistententeam für Lageführung, Telekommunikation, Triage der Meldungen, Protokoll, Sekretariat und Zutrittskontrolle. Für jede Funktion der Krisenmanagement-Organisation muss je ein eigenes Pflichtenheft geschaffen werden.

Das A und O zur eigentlichen Bewältigung von ausserordentlichen Lagen sind handliche **Manuals**, die zur Hauptsache aus **Checklisten** – nötigenfalls in wetterfester Ausführung –, Listen mit den wichtigsten Telefonnummern und wenigen weiteren Unterlagen für den Krisenfall bestehen.

Zur erfolgreichen Tätigkeit gehören auch **zweckmässige Krisenräume** mit der Möglichkeit der umfassenden Visualisierung.



„Beispiel eines Krisenstabes, bestehend aus Krisen-Kernstab und Erweiterter Krisenstab“

Noch allzu oft wird zu diesem Zweck ein einziger hochtechnisierter Raum mit umfangreichen Kommunikationsmitteln eingerichtet, der aber eine effiziente Stabsarbeit von Anfang an unmöglich macht. Chaotische und ineffiziente Krisensitzungen sind in aller Regel die Folge. Gezielte Planung mit Beachtung der Verhältnismässigkeit sind erforderlich und durchaus möglich. In Krisensituationen folgen verschiedene Bereiche anderen Gesetzmässigkeiten als im Alltag. Vorerst muss man diese Besonderheiten kennen. In vorsorglichen Detailkonzepten ist den besonderen Umständen angemessen Rechnung zu tragen:

- Führungskonzept
- Verbindungskonzept
- Konzept für die Krisenkommunikation (PR)
- Organisation Meldewesen
- Raumkonzept (Führungs-/Lageraum (= Besprechung), Arbeitsraum, Telekommunikationsraum, Sekretariat, Verpflegung)
- Schulungskonzept

Die ganzen Massnahmen und Konzepte sind zur Wertlosigkeit verurteilt, wenn die verschiedenen Funktionsinhaber damit nicht umgehen können und die besonderen Verhältnisse von Krisenlagen nicht kennen. Dies gilt zum Beispiel auch für die wertvollen Checklisten. Schulung für Krisenlagen braucht Zeit und kostet Geld und ist dazu noch für eine Tätigkeit, die erst sekundär dem Unternehmensziel dient. Dennoch oder erst recht: Ereignisse der jüngeren Vergangenheit, bei denen verschiedene Unternehmen ihren Krisenstab mobilisiert haben, haben gezeigt, wie wertvoll die vorangegangenen Schulungen waren, allein schon deshalb, weil die Stabsmitglieder nicht mehr überrascht worden waren, sondern die Krise gezielt und mit der nötigen Ruhe statt Hektik abgewickelt haben. Da hat sich gezeigt, dass die finanziellen und zeitlichen Investitionen gut angelegtes Geld waren.

Abschliessend:

Krisenmanagement ist eine ausgesprochen anspruchsvolle Tätigkeit und lässt sich nicht aus dem Stand bewältigen. Krisenmanagement braucht eine sorgfältige Planung und eine verantwortungsbewusste Umsetzung, aber auch die Bereitschaft zu investieren. Es ist eine Investition in einen Bereich, dessen Nutzen nicht im voraus abschätzbar ist und der letztlich auch nicht messbar ist. Tatsache ist, dass sich nur der Misserfolg bei fehlendem Krisenmanagement in Zahlen ausdrückt – und dann ist es definitiv zu spät!