



SICHERHEITSPOLITIK

der Verwaltung, Wirtschaft und Bevölkerung

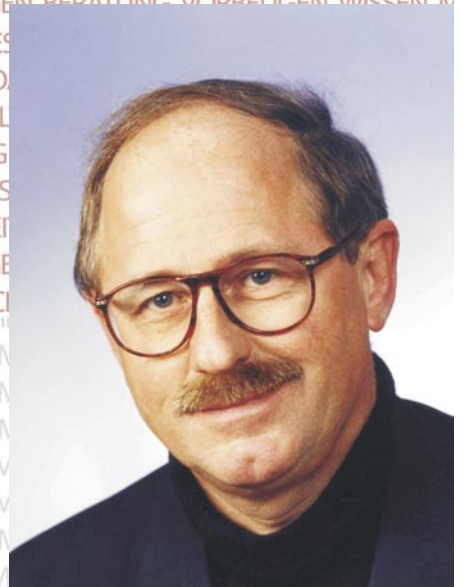
Krisenmanagement braucht eine sorgfältige Planung und Umsetzung.



Sicherheitstechnik AG

Lagerhausweg 10, CH-3018 Bern
Tel. +41 31 997 10 10, Fax +41 31 997 55 50
<http://www.bst-sicherheitstechnik.com>

K MANAGEMENT EXPORT PRODUKTESICHERHEIT HAFTPFLICHT ZAHLUNG FINA
RISTISCHES RISK MANAGEMENT RISIKOABSICHERUNG CORPORATE RISK MANAGE
RISIKOKOSTEN RISKHANDLING RISKANALYSIS METHODIK RISK AWARENESS RISK EN
RSISIKOTYPEN EVALUATION UMSETZUNG STRATEGIEN INFORMATIONEN ERFAHRUI
TERBRUCH TYPEN DIEBSTAHL POLITISCHE RISIKEN FRAGEN AKTIVITÄTEN VERV
-WACHSTELLEN WAHRSCHEINLICHKEIT SCHADENPOTENTIALE REDUKTION VER
ORMATION ERFOLG ANFORDERUNGEN BERATUNG VORBEUGEN WISSEN MAN
RISK MANAGEMENT EXPORT PRODUKTESICHERHEIT HAFTPFLICHT ZAHLUNG F
JURISTISCHES RISK MANAGEMENT RISIKOABSICHERUNG CORPORATE RISK MAN/
RISIKOKOSTEN RISKHANDLING RISKANALYSIS METHODIK RISK AWARENESS RISK
RSISIKOTYPEN EVALUATION UMSETZUNG STRATEGIEN INFORMATIONEN ERFAH
UNTERBRUCH TYPEN DIEBSTAHL POLITISCHE RISIKEN FRAGEN AKTIVITÄTEN VE
SCHWACHSTELLEN WAHRSCHEINLICHKEIT SCHADENPOTENTIALE REDUKTION)
INFORMATION ERFOLG ANFORDERUNGEN BERATUNG VORBEUGEN WISSEN M
RISK MAN A GEMENT EXPORT PRODUKTES
JURISTISC MANAGEMENT RISK M T RISIKO
RISIKOKO: MANAGEMENT RISK M ISKANAL
RSISIKOTY MANAGEMENT RISK MA ETZUNG
UNTERBRI MANAGEMENT RISK M POLITIS
SCHWACH MANAGEMENT RISK MA NLCIHKET
INFORMA MANAGEMENT RISK M ERUNGE
K MANAG MANAGEMENT RISK M UKTESIC
IENT RISK MANAGEMENT RISK MANAGEN
IENT RISK MANAGEMENT RISK MANAGEN
IENT RISK MANAGEMENT RISK MANAGEN
IENT RISK MANAGEMENT RISK MANAGEN
IENT RISK MANAGEMENT RISK MANAGEN
IENT RISK MANAGEMENT RISK MANAGEN
IENT RISK MANAGEMENT RISK MANAGEN
IENT RISK MANAGEMENT RISK MANAGEN
JURISTISC MANAGEMENT RISK MA IT RISIKOABSICHERUNG C
RISIKOKO MANAGEMENT RISK M ISKANALYSIS METHODIK RISK AWARENESS RIS
RSISIKOTY MANAGEMENT RISK M ETZUNG STRATEGIEN INFORMATIONEN ERFAH
UNTERBR MANAGEMENT RISK M POLITISCHE RISIKEN FRAGEN AKTIVITÄTEN VI
SCHWACH MANAGEMENT RISK M NLCIHKET SCHADENPOTENTIALE REDUKTION
INFORMA MANAGEMENT RISK MA ERUNGEN BERATUNG VORBEUGEN WISSEN N
RISK MAN MANAGEMENT RISK M ODUKTESICHERHEIT HAFTPFLICHT ZAHLUNG I
JURISTISCHES RISK MANAGEMENT RISIKOABSICHERUNG CORPORATE RISK MAN
RISIKOKOSTEN RISKHANDLING RISKANALYSIS METHODIK RISK AWARENESS RIS
RSISIKOTYPEN EVALUATION UMSETZUNG STRATEGIEN INFORMATIONEN ERFAH
UNTERBRUCH TYPEN DIEBSTAHL POLITISCHE RISIKEN FRAGEN AKTIVITÄTEN VI
SCHWACHSTELLEN WAHRSCHEINLICHKEIT SCHADENPOTENTIALE REDUKTION
INFORMATION ERFOLG ANFORDERUNGEN BERATUNG VORBEUGEN WISSEN N
K MANAGEMENT EXPORT PRODUKTESICHERHEIT HAFTPFLICHT ZAHLUNG FINA
RISTISCHES RISK MANAGEMENT RISIKOABSICHERUNG CORPORATE RISK MANAG
RISIKOKOSTEN RISKHANDLING RISKANALYSIS METHODIK RISK AWARENESS RISK



Bruno Hersche

Krisenmanagement im Unternehmen



Presdok AG
Mimosenstr. 5, CH-8057 Zürich
+41 44 312 10 50
<http://www.presdok.ch>

© Stephan Fallucchi

Krisenmanagement im Unternehmen

Bruno Hersche

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.

Zu viele Unternehmen haben vorher keine Zeit für den Aufbau eines Krisenmanagements, weil sie im Augenblick andere Schwerpunkte setzen, oder erachten es als eine unnütze Investition in einen Bereich ausserhalb der Kerngeschäfte, weil sie doch gar kein riskanter Betrieb und demnach nicht krisengefährdet sind.

Image-Risiken

Allzu oft vergessen wird, dass Krisen erhebliche Schäden am Image des Unternehmens verursachen können.

Auf dramatische Art und Weise führte der 11. April 1996 vor Augen, wie alltägliche Schweissarbeiten den zweitgrössten Flughafen Deutschlands in die Katastrophe zu stürzen vermochten. Wie die Gerichtsverhandlungen an den Tag brachten, hatte dieser zweitgrösste Flughafen damals kein taugliches Krisen- und Katastrophenmanagement. Inzwischen wurde im Bereich Krisenmanagement viel investiert. Es ist mit externer Unterstützung ein Krisenmanagement aufgebaut worden, das bei einem kommenden Zwischenfall bestmögliche Voraussetzungen für eine optimale Schadensminderung und raschestmögliche Wiederherstellung einer Normallage schafft. Heute gehört Düsseldorf zu den bestvorbereiteten Flughäfen Europas, wie auch ein unabhängiger Test bestätigt hat.

Oder wer hätte gedacht, dass eine Ölplattform im Meer einer Firma SHELL einen derartigen Schaden zufügen könnte. Dieses Ereignis hat der Deutschen Shell einen Schaden von mehr als hundert Millionen Schilling gekostet. Durch riesige Anstrengungen über fünf Jahre konnte das Feindbild Shell beseitigt werden, wie einem um-

fangreichen Bericht vor gut vier Jahren im Tages-Anzeiger-Magazin zu entnehmen war.

Vor nicht allzu langer Zeit ist ein neues Szenario aufgetreten. Hätte man die Maul- und Klauenseuche im Rahmen des Krisenmanagements als mögliches Risiko für einen Industriebetrieb in Betracht gezogen, wäre man wohl als vollends realitätsfremd verurteilt worden. Und dennoch: Ein Industriebetrieb hat deswegen sein Krisenmanagement aktiviert, weil die möglichen externen Massnahmen wegen der nur wenige Kilometer entfernt liegenden Bauernhöfe Zu- und Auslieferung nachhaltig stören könnten!

Alle kann es treffen - die Konsequenzen

Jedes Unternehmen kann irgendwann einmal von einer solchen Krise betroffen werden. 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.

Es braucht unter anderem,

- eine besondere Führungsstruktur für zeit- und lagegerechte Entscheidungen,
- eine gute Vorbereitung der Krisenkommunikation (Öffentlichkeitsarbeit),
- die Gewährleistung eines optimalen Schutzes der Mitarbeiter, der Krisenführung und der Umgebung samt Bevölkerung,



Bruno Hersche

Dipl. Bau-Ing. ETH SIA; Inhaber und Leiter der Riskmanagement Beratungsfirma Bruno Hersche, Dipl. Ing. ETH SIA; Riskmanagement Consulting. 16 Jahre Offizier bei der Kantonspolizei Zürich, 5 Jahre Chef des Amtes für Zivilschutz des Kantons Zürich, seit 1992 selbständiger Berater für Sicherheit, Krisen- und Katastrophenmanagement inkl. Training für Behörden und Unternehmen in der Schweiz (Shell, BP, Kanton Bern, WEF, Ski WM u.a.m.), in Deutschland (Höchst, Shell, Daimler-Chrysler, Deutsche Bundesbank, Expo 2000 u.a.m.), in Österreich (Shell, Allg. Krankenhäuser Wien und Linz, Klinikum Mostviertel, Österr. Bundesbahnen, Bayer Pharma u.a.m.), Frankreich (Basell, Luzenac Europe) und in neuen EU-Ländern. Dozent an verschiedenen Universitäten, Mitglied des Schweiz. Korps für humanitäre Hilfe (SKH), Arbeitsgruppe «Preparedness». Kontakt: riskmanagement@hersche.at
<http://www.hersche.at>

- die Regelung von Kompetenzen mit Sonderbefugnissen und Notrecht, um rasch die notwendigen Massnahmen setzen zu können und nicht warten zu müssen, bis die für Alltagsentscheidungen zuständigen Leute gefunden und verfügbar sind,
- die Bereitschaft und die notwendigen Investitionen für die unerlässliche Schulung und anderes mehr.

Organisationsform und Führungsstruktur

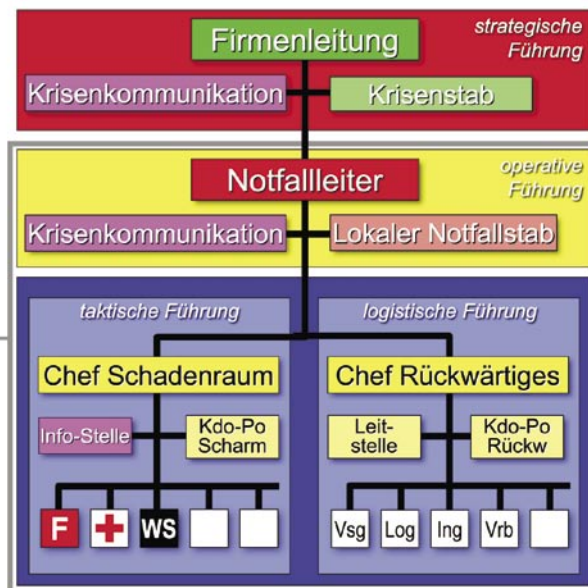
Die Bewältigung von Krisenfällen erfordert besondere Organisationsformen und Führungsstrukturen,

- die sehr rasch – auch ausserhalb der ordentlichen Bürozeiten – funktions-tüchtig sind,
- die eine ganz klare, auf die ausserordentliche Lage abgestimmte Aufgabenabgrenzung zwischen den verschiedenen eigenen und fremden Einsatzkräften und Stabs-gremien 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».

- Erfolgversprechend ist die Bildung eines kleinen Krisen-Kernstabes,
- dessen Erreichbarkeit sichergestellt ist,
- der rasch mobilisiert werden kann,
- der unabhängig vom Ereignis immer in der gleichen Zusammensetzung alarmiert wird,
- der im Bedarfsfall nach einer ersten Lagebeurteilung reduziert oder zu einem erweiterten Krisenstab ausgebaut wird,
- der die notwendigen Räume zur Verfügung hat,
- der in Stabstechnik und Stabsarbeit geschult ist und
- für dessen Aufgebot die Alarmschwelle so tief angesetzt wird, dass er nicht erst beim GAU zum Einsatz kommt,

womit er über ausreichende Routine verfügt.
Für jede Funktion muss ein eigenes Pflichtenheft geschaffen werden, das



Die entsprechende Führungsstruktur kann wie folgt aussehen.

neben den Aufgaben die erforderlichen Sonderkompetenzen enthält, Doppelspurigkeiten vermeidet und Kompetenzgerangel ausschliesst.

Checklisten – das A und O des Krisenmanagements

Das A und O zur eigentlichen Bewältigung von ausserordentlichen Lagen sind handliche Manuals, die zur Hauptsache aus Checklisten, Listen mit den wichtigsten Telefonnummern und wenigen weiteren Unterlagen für den Krisenfall bestehen. Wer im entscheidenden Augenblick für seine konkrete Aufgabe und für bestimmte Tätigkeiten über Checklisten verfügt, wird in der Lage sein, trotz des oft unglaublichen Druckes, rasch etwas zu unternehmen, das Richtige in der richtigen Reihenfolge zu tun. Solche braucht es nicht nur in Einsatzzentralen. Grosse Unternehmen wie Infraseriv Höchst, Shell Deutschland, Schweiz und Österreich, ELENAC Strassburg (heute BA-

SELL), die Deutsche Bundesbank, der Flughafen Düsseldorf, aber auch zum Beispiel das Allg. Krankenhaus Linz u.a.m. nutzen dieses Hilfsmittel mit Erfolg.

Wer Zweifel an der Notwendigkeit solcher Checklisten hat, dem sei in Erinnerung gerufen, dass der Linienspilot für all seine Routinenhandlungen – nicht nur in Emergency Cases – Checklisten verwendet, ebenso wie der hochspezialisierte Astronaut im Weltall – und zwar aus Papier!

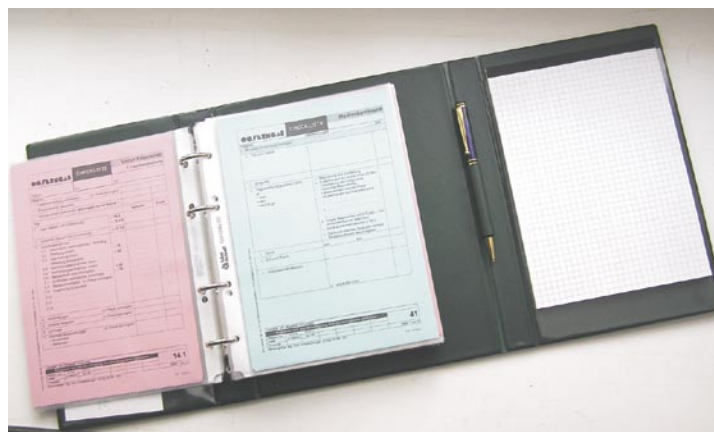
Detailkonzepte

In Krisensituationen folgen verschiedene Bereiche anderen Gesetzmässigkeiten als im Alltag. In vorsorglichen Detailkonzepten ist den besonderen Umständen angemessen Rechnung zu tragen.

Führungskonzept

Ein Führungskonzept regelt die Gliederung der Einsatzorganisation und die Führungsstruktur. Dazu gehören

- die Zuweisung von Personen zu bestimmten Funktionen, vom Notfallleiter über den Leiter Krisenstab bis zu den Stabsmitgliedern und zum Assistententeam,
- die Einsatzbereitschaft und Erreichbarkeit der Funktionsinhaber, angepasst an die Bedeutung der entsprechenden Funktion und die verfügbaren personellen Mittel im Unternehmen und
- die Pflichtenhefte für jede Funktion.



Verbindungskonzept

Einen besonders heiklen Bereich stellen die Verbindungen dar, welche Voraussetzung für ein rasches Handeln sind. Dabei gilt es, die zahlreichen Tücken moderner Kommunikationsmittel zu kennen.

Ein für den Krisenfall konzipiertes Verbindungskonzept bringt Erfolg mit den Bereichen

- Draht (mit zum Beispiel sicheren Direktverbindungen),
- Funk
- Kurierdiensten und
- Internet / Intranet (vorzugsweise ein flexibles Content Management System).

Konzept für die Krisenkommunikation

Die Erfahrung mit Ernstfällen, aber auch mit gut angelegten Übungen zeigt sehr deutlich, dass die alltägliche PR-Abteilung oder -Stelle des Unternehmens in ausserordentlichen Lagen quantitativ rasch hoffnungslos überfordert ist und ebenso ein eigenes Konzept für den Krisenfall braucht. Gerade die Krisenkommunikation kann mit den Alltagsregeln und ohne sorgfältige Planung für den Krisenfall nicht erfolversprechend erfüllt werden.

Infrastruktur-Konzept

Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit ist auch eine taugliche, auf die Verhältnisse in Krisenlagen zugeschnittene Infrastruktur, wozu zweckmässige Krisenräume mit der Möglichkeit der umfassenden Visualisierung gehören. Unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Faktors sind Räumlichkeiten mit Doppelnutzen gefragt, die eine rasche Verfügbarkeit erlauben. Noch allzu oft wird zu diesem Zweck ein einziger hochtechnisierter Raum mit umfangreichen Kommunikationsmittel eingerichtet, was aber eine effiziente Stasarbeit von Anfang an unmöglich macht. Chaotische und ineffiziente Krisensitzungen sind in aller Regel die Folge.

Meldewesen

Die erfolgreiche Bewältigung einer Krisenlage hängt auch vom Umgang mit Meldungen ab. Krisen zeichnen sich unter anderem durch einen Mangel an Informationen über die aktuelle Lage aus. Andererseits kann ein Krisenstab bald einmal mit einer Flut von Fragen von Behörden, Kunden, Bürgern, Journalisten usw. eingedeckt werden. Solche Meldungen werden nicht selten

gleichgültig behandelt. Die Folge davon sind Fehlinformationen, ein Informationschaos und Fehlentscheide mit unter Umständen weitreichenden Konsequenzen. Dies ist ein weiterer Bereich, der Lösungen braucht, die vom Alltag abweichen.

Schulungskonzept

Die ganzen Massnahmen und Konzepte sind zur Wertlosigkeit verurteilt, wenn die verschiedenen Funktionsinhaber damit nicht umgehen können und die be-

ckelt haben. Da hat sich gezeigt, dass die finanziellen und zeitlichen Investitionen gut angelegtes Geld sind.

Schlussfolgerungen

Krisenmanagement ist eine ausgesprochen anspruchsvolle Tätigkeit und lässt sich nicht aus dem Stand bewältigen. Die entsprechende Fähigkeit wird niemandem in die Wiege gelegt. Man kann sie auch nicht als Gesamt- oder Softwarepaket kaufen. Krisenmanagement braucht eine sorgfältige Planung und



Ein zentrales Element des Krisenmanagements eines Unternehmens ist der Krisenstab (Beispiel).

sonderen Verhältnisse von Krisenlagen nicht kennen.

Schulung für Krisenlagen braucht Zeit und kostet Geld und ist dazu noch eine Tätigkeit, die nicht primär dem Unternehmensziel dient, nicht zum Kerngeschäft gehört. Zu oft wird sie deshalb als notwendiges Übel betrachtet und auf tiefstmöglicher Sparflamme gehalten – in aller Regel aber nur solange bis ein Krisenfall zum Disaster geworden ist.

Ereignisse der jüngeren Vergangenheit 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 abgewi-

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. Wer auf solche Planungen verzichtet, stellt einen Wechsel aus, den er im Zeitpunkt der Fälligkeit nicht mehr einlösen kann. Wer erst nachher investiert, hat einen vermeidbaren Verlust eingehandelt – unter Umständen einen Verlust, der den Lebensnerv eines Unternehmens trifft und möglicherweise gar einen nicht wieder gutzumachen Schaden an Menschen anrichtet. ◆