

Grundsätze des Krisenmanagements

Jedes UNTERNEHMEN kann es treffen

Ungenügendes Management in Krisenfällen kann ein Unternehmen an den Rand des Ruins bringen. Dessen werden sich die meisten Firmen erst bewusst, wenn sie ein Ereignis bedrohlich nahe an den Abgrund geführt hat. Was braucht es, um sich professionell auf den Ernstfall vorzubereiten?

Eine Krise kann jedes Unternehmen unverhofft treffen, nicht nur solche, die mit gefährlichen Stoffen umgehen.

Foto: Prisma

Wenn hier von Krisenmanagement die Rede ist, dann sind damit nicht finanzielle Krisen gemeint, sondern es geht um Betriebsstörungen aller Art, Störfälle, Grossunfälle oder Katastrophen. In diesen Fällen denkt man in erster Linie an Sach- oder Personenschäden, allenfalls bald einmal auch an die Folgen von Produktionsausfällen. Allzu oft vergessen wird aber, dass derartige Ereignisse auch erhebliche Schäden am Image des Unternehmens verursachen können und oft werden die sehr direkten und lange anhaltenden Auswirkungen solcher Imageverluste unterschätzt.

Nicht nur Chemie- und Ölfirmen gefährdet

Ein zweiter Fehler, der verheerende Konsequenzen haben kann, ist die Annahme, schwere Krisen könnten nur Unternehmen treffen, die mit chemischen und radioaktiven Stoffen umgehen. Natürlich sind diese besonders gefährdet, aber der 11.

April 1996 führte beispielsweise dramatisch vor Augen, wie alltägliche Schweissarbeiten den zweitgrössten Flughafen Deutschlands in die Katastrophe zu stürzen vermochten. Die damaligen Verluste an Menschenleben – 17 Menschen mussten ihr Leben lassen – können nicht wieder gutgemacht werden.

Oder wer hätte gedacht, dass eine Plattform im Meer einer Firma Shell einen derartigen Schaden zufügen könnte. Noch heute ist Brent Spar, der Name der Plattform, vielen Leuten ein Begriff.

Ein weiteres berühmtes Beispiel ist der Chemieunfall bei der Firma Hoechst am 22. Februar 1993. Weil die Werkleitung das Risiko unterschätzte, merkte sie zu spät, dass das Wohngebiet auf der anderen Mainseite gefährdet war. Hinzu kam eine zögerliche und ungeschickte Informationspolitik. Hoechst hat daraus seine Lehren gezogen und gehört mittlerweile zu jenen deutschen Unternehmen mit dem besten Krisenmanagement. Dennoch wirkt das

unerwünschte Image auch heute noch nach.

Jedes Unternehmen, ob gross oder klein, kann irgendwann einmal von einer solchen Krise betroffen werden. Wenn es rechtzeitig erkennt, dass Krisenlagen nicht mit der Alltagsstruktur der Firma zu bewältigen sind, sondern eine sorgfältig vorbereitete Krisenorganisation brauchen, und wenn es entsprechende Vorkehrungen getroffen hat, dann ist damit ein entscheidender Schritt zur umfassenden Schadenminimierung getan.

Krisenorganisation

Eine Krisenorganisation bedeutet unter anderem,

- eine besondere Führungsstruktur aufzubauen, die zeit- und lagegerechte Entscheidungen zulässt,
- die schwierige Kommunikation in solchen Lagen sicherzustellen,
- im Falle besonderer Gefahrenpotentiale den Schutz der Mitarbeiter, der Krisenführung und der Umgebung samt Bevölkerung optimal zu gewährleisten,



- Kompetenzen mit Sonderbefugnissen und Notrecht zu regeln, um rasch die notwendigen Massnahmen ergreifen zu können, bis die für Alltagsentscheidungen zuständigen Leute gefunden und mobilisiert sind,
- entsprechend geschult zu sein etc.

Krisenmanagement = Störfallplanung?

Wo liegt nun der Unterschied zwischen Krisenmanagement und Störfallbewältigung? Krisenmanagement ist mehr als nur Störfall- bzw. Alarm- und Gefahrenabwehrplanung. Es ist auch nicht nur eine Angelegenheit für Werkschutz und Werkfeuerwehr. Krisenmanagement muss ein Anliegen und eine Aufgabe der obersten Führungsebene eines Unternehmens sein, weil die Effizienz der Massnahmen die weitere Zukunft einer Firma sehr direkt beeinflusst. Die Alarm- und Gefahrenabwehr hat zum Ziel, direkten personellen und materiellen Schaden im und ausserhalb eines Betriebes zu begrenzen, Krisenmanagement ist übergeordnet und umfasst auch indirekte Schäden wie zum Beispiel Image-Schäden. Es ist mehr als nur der Inhalt von Massnahmen im Störfall, wie sie die schweizerische Störfallverordnung verlangt, und mehr als Alarm- und Gefahrenabwehrpläne, wie sie die 3. Verwaltungsvorschrift zur deutschen Störfallverordnung vorgibt.

Organisationsform und Führungsstruktur

Die Bewältigung von Krisenfällen erfordert eine Organisationsform und Führungsstrukturen mit folgenden Voraussetzungen:

- rasch – auch ausserhalb der ordentlichen Bürozeiten – funktionstüchtig
- klare, auf die ausserordentliche Lage abgestimmte Aufgabenab-

grenzung zwischen den verschiedenen Einsatzkräften und Stabs-gremien

- Organisationsaufbau, der rasche Entscheidungen erlaubt
- Sonderkompetenzen, um sofort Massnahmen anordnen zu können
- kein Prestigedenken und Beharren auf Zuständigkeiten aus dem Alltag
- klare Abgrenzung zu den behördlichen Aufgaben und dennoch in der Lage, die unerlässliche Zusammenarbeit zwischen Behörden und Unternehmen sicherzustellen
- Infrastrukturen, die ein zielführendes Arbeiten erlauben und auch dann funktionieren, wenn die im Normalfall verwendeten Mittel ausfallen.

Der Krisenstab

Ein zentrales Element des Krisenmanagements eines Unternehmens ist der Krisenstab. Bewährt hat sich 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 ergänzt wird,
- 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.

Dieses System hat sich zum Beispiel bei der Firma Hoechst, Frankfurt, ausgezeichnet bewährt und ist seit kurzem auch am Flughafen Düsseldorf installiert. Dessen Kernstab umfasst neben einem Assistententeam für Lageführung, Kommunikation, Meldewesen und Sekretariatsarbeit

einen Stabschef und nur sechs weitere Funktionsinhaber.

Für jede Funktion muss ein eigenes Pflichtenheft geschaffen werden, das neben den Aufgaben die erforderlichen Sonderkompetenzen enthält, Doppelspurigkeiten vermeidet und Kompetenzgerangel ausschliesst.

Checklisten – das A und O des Krisenmanagements

Umfangreiche Gefahrenabwehrpläne in Ordnern vom Format DIN A4 können für die Festlegung der Organisation und aller Abläufe ausgearbeitet werden. Sie dienen als Planungsgrundlage und Basis für die Schulung. Im Ereignisfall indes bleiben sie im Schrank. Das A und O zur eigentlichen Bewältigung von ausserordentlichen Lagen sind handliche Manuals, die zur Hauptsache aus Checklisten bestehen.

Wer im entscheidenden Augenblick für seine konkrete Aufgabe und für bestimmte Tätigkeiten über einzelne Checklisten verfügt, wird in der Lage sein, trotz des oft unglaublichen Druckes rasch das Richtige in der richtigen Reihenfolge lückenlos zu analysieren, zu beurteilen, anzuordnen und zu tun. Grosse Unternehmen wie zum Beispiel Hoechst, Shell und der Flughafen Düsseldorf nutzen dieses Hilfsmittel mit Erfolg.

Zur erfolgreichen Tätigkeit gehört auch eine taugliche Infrastruktur, wie zweckmässige Krisenräume mit der Möglichkeit der umfassenden Visualisierung. Unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Faktors sind Räumlichkeiten mit Doppelnutzen, die dennoch eine rasche Verfügbarkeit erlauben, gefragt. Noch allzu oft werden zu diesem Zweck hochtechnisierte Räume eingerichtet mit umfangreichen Kommunika-

Ein Beispiel für die Checkliste des Notfallmanagers vor Ort. Damit behält er die Übersicht über die ersten Entscheidungen, die zu treffen sind.

tionsmitteln, welche aber eine effiziente Stabsarbeit von Anfang an unmöglich machen. Chaotische und ineffiziente Krisensitzungen sind in aller Regel die Folge.

In Krisensituationen folgt vieles anderen Gesetzmässigkeiten als im Alltag. Diese Besonderheiten muss man kennen und ihnen in Detailkonzepten angemessen Rechnung tragen.

Führungskonzept

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

- die Zuweisung von Personen zu bestimmten Funktionen, angefangen vom Werkeinsatzleiter über den Stabschef bis zu den Stabsmitgliedern und den Unterstützungskräften,
- 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

Besonders heikel ist der Bereich der Kommunikationsinfrastruktur, der Voraussetzung für ein rasches Handeln ist. Man ist sich kaum bewusst, dass

- Mobiltelefone mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit in Krisenlagen nicht mehr verwendbar sind, weil am gleichen Standort im Schnitt nur etwa zwölf Verbindungen gleichzeitig möglich sind,
- das öffentliche Telefonnetz bei Grossereignissen bald einmal zusammenbricht, weil nur etwa zehn bis fünfzehn Prozent der an eine Telefonzentrale angeschlossenen Abonnenten gleichzeitig telefonieren können,
- moderne ISDN-Anlagen in Krisenlagen nach wie vor ihren Engpass bei den verfügbaren Telefonistinnen haben und
- neuzeitliche Bündelfunknetze im Alltag weit über tausend Teilnehmer verkraften können, in Krisenzeiten ohne besondere Massnahme dennoch bald einmal überlastet sind.

Wesentlich ist also ein für den Krisenfall konzipiertes Verbindungskonzept mit den Bereichen Draht (zum Beispiel mit sicheren Direktverbindungen und speziellen Sorgentelefonen), Funk (mit besonderer Zuweisung von Frequenzen und Nutzungsbeschränkungen) und Kurierdienste.

Informationskonzept

Nicht selten können sich die Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit nur schwer damit anfreunden, dass es auch in ihrem Bereich eine besondere Organisation für den Ernstfall braucht. Gerade die Aufgabe der Krisenkommunikation kann mit den Alltagsregeln und ohne sorgfältige Planung für den Krisenfall nicht erfolgversprechend erfüllt werden.

Die erfolgreiche Bewältigung einer Krisenlage hängt auch vom Umgang mit Meldungen ab. Krisen zeichnen sich unter anderem durch einen Mangel an Informationen aus. Darüber hinaus werden die spärlichen Meldungen meist auch noch gleichgültig gehandhabt. Die Folge davon sind Fehlinformationen und Fehlscheide mit unter Umständen weitreichenden Konsequenzen. Dies ist ein weiterer Bereich, der Lösungen braucht, die vom Alltag abweichen und dem im Rahmen der Krisenorganisation besondere Beachtung zu schenken ist. Das Mittel zum Zweck ist das Nachrichtenkonzept mit der Regelung von Sichtung und Fluss der zahlreichen Meldungen, die in einem solchen Fall zuverlässig zu bearbeiten sind.

Schulungskonzept

Die ganzen Massnahmen und Konzepte sind wertlos, 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. Solche sind keine Rezeptbücher. Sie geben nur Auskunft über "was ist wann zu tun", nicht aber wie ist es zu tun. Das Wie muss in der Schulung gelernt werden.

Das Schulungskonzept ist das Rezept zum Erfolg. Es schafft Voraussetzungen, damit alle Beteiligten, stufengerecht und methodisch richtig aufgebaut, ihr Handwerk im Krisenfall beherrschen lernen. Zwei Fehler dürfen dabei nicht gemacht werden: Die Anordnung einer grossen Schall- und Rauch-Übung zum Zeitpunkt X ohne vorherige seriöse Grundausbildung führt zum Misserfolg. Der Verzicht der obersten Führungskräfte eines Unternehmens, sich ebenfalls einer Schulung im Krisenmanagement zu unterziehen, bedeutet nichts anderes als zu hoch zu pokern

und hat regelmässig ernüchternde Folgen.

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 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 erst nachher investiert, hat einen vermeidbaren Verlust riskiert, unter Umständen einen Verlust, der den Lebensnerv eines Unternehmens trifft und möglicherweise gar einen nicht wieder gutzumachenden Schaden an Menschen anrichtet.

Bruno Hersche

Dipl. Ing. ETH SIA

E-mail: hersche@netway.at

Der Artikel ist eine gekürzte Version des Referates, das der Autor an der diesjährigen WinSafe Tagung (8.–9. Juni 1998) im Kongresszentrum Basel gehalten hat.

Die WinSafe Tagung wurde von der Winterthur International organisiert und war dem Thema Krisenmanagement gewidmet. Referenten aus dem In- und Ausland beleuchteten das Thema von verschiedenen Seiten. Rund vierhundert Personen nahmen an der Veranstaltung teil, darunter viele Sicherheitsspezialisten schweizerischer und internationaler Grossfirmen.

Für weitere Auskünfte:

Bruno Hersche
Riskmanagement Consulting
Freiestrasse 43, CH 8032 Zürich
Telefon und Telefax
+41 1 262 62 32

A-3332 Sonntagberg 18
Telefon und Telefax
+43 7448 4126
Mobil-Telefon +43 664 102 14 23

Krisensituationen sind in der Regel nicht mit der Alltagsstruktur der Firma zu bewältigen. Es braucht deshalb eine vorbereitete Krisenorganisation.

Foto: Bruno Hersche

