

Glasklare Entscheidungen und ein Plan B

Extrembergsteigen und Unternehmensführung haben eines gemeinsam: Sie setzen beide auf Erfolg durch eine gute Vorbereitung auf den Alltag und Prävention für den Notfall. Und sie kennen ihre kritischen Ressourcen und haben immer einen Schlechtwetter-Plan bereit.

Von Almut Eger und Walter Rüegg

Wie meistert Edurne Pasaban, eine der weltbesten Bergsteigerinnen, die lebensfeindliche hochalpine Umgebung, die sich ständig verändert? Indem sie sich auf Herausforderungen speziell vorbereitet mit folgenden zwei Schlüsseleigenschaften: «The keys are flexibility and the ability to adapt». Die Flexibilität und Fähigkeit, sich auch an widerliche Umstände anzupassen und zu überleben. Das gleiche gilt für das Thema Notfall- und Krisenmanagement (NKM) eines Unternehmens. «Die Krise» bezeichnet eine problematische Entscheidungssituation, welche sich in deren Verlauf noch zuspitzen kann. Die Entscheidungen für das Weiterbestehen der Unternehmung werden von einem eigens definierten Gremium, dem Krisenstab, getroffen, die getroffenen Massnahmen von geeigneten Teams und Partnern umgesetzt. Deshalb bilden Notfall- und Krisenmanagement einen integrierten Bestandteil eines etablierten Managementsystems.

Dieser Beitrag grenzt sich ab vom Thema Katastrophenmanagement: Eine Katastrophe in einer Unternehmung ist ein folgenschweres Unglück. Dieses hat meist absehbare Folgen und die operative Bewältigung steht unter der Führung der Blaulichtorganisationen. Der Krisenstab hingegen wirkt strategisch, meist im Hintergrund, und bearbeitet Schadensbegrenzung, Weiterführung oder Wiederanlauf der betrieblichen Prozesse.

Merkmale einer Krise sind an einer Hand abzählbar

In der Regel spricht man von einer Krise, wenn bei einem Ereignis die Unterneh-



Eine gute Vorbereitung ist alles – inklusive Plan B.

mung in ihrer Existenz gefährdet ist. Jede Unternehmung muss deshalb ihre kritischen Prozesse und Ressourcen kennen und ihre Organisation entsprechend danach ausrichten und leben. Je nach Art der Unternehmung können Mitarbeiter oder Menschen, für die man verantwortlich ist, bedroht sein (Bedrohung von Personen oder Sachwerten). Abhängig vom Ereignis kann das Image der Unternehmung oder im Extremfall gar die Existenz bedroht sein. Die Eigendynamik bestimmt das Ereignis, und die betroffene Organisation kann es selbst nicht mehr steuern (Dynamik der Entwicklung). Oftmals basiert – zumindest zu Beginn – das Ereignis auf unklaren Fakten: Was ist überhaupt geschehen, welche Akteure sind betroffen, welches sind die Auswirkungen (Komplexität und unklare Fak-

tenlage)? Stress beeinflusst in der Regel das Denken und auch Handeln. Die ins Ereignis Involvierten stehen meist unter hohem Zeitdruck und sind oft mit Vorwürfen gegen die Unternehmung oder einzelne Vertreter konfrontiert. Unweigerlich sinken somit die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit (Stress, Zeit- und Handlungsdruck). Sowohl intern als auch extern löst ein Ereignis hohe Informationsbedürfnisse aus. Eine Nichtbeachtung dieses Bedürfnisses kann die Eigendynamik verstärken und man verliert weiter die Kontrolle über die Situation (interne u. externe Kommunikation).

Zusammengefasst die wesentlichen Merkmale einer Krise (nicht abschliessend):

- Bedrohung von Personen oder Sachwerten

- Dynamik der Entwicklung
- Komplexität und unklare Faktenlage
- Stress, Zeit- und Handlungsdruck
- Kommunikation intern und extern gefordert

Entsteht eine Krise plötzlich oder schleichend?

Ein Ereignis kann ganz überraschend kommen, beispielsweise eine Strommangellage oder Cyberattacke. Entsprechend wichtig sind in diesem Fall die Früherkennung und die Kriterien für die Eskalation. Auch die Information und Kommunikation spielen eine grosse Rolle, denn das öffentliche Interesse und das Bedürfnis nach Faktenwissen sind bei einem plötzlichen Ereignis in einem Unternehmen sehr gross.

Bei einem schleichenden Ereignis oder einem Veränderungsprozess scheint zwar das öffentliche Interesse anfangs klein, aber auch in diesem Fall müssen die Kriterien für die Eskalation zur Krise definiert sein. Im Informationssystem innerhalb der Unternehmung muss eine klare Rollenverteilung gegeben sein. Es darf nicht der Eindruck entstehen, man wolle nicht kommunizieren oder es gäbe «Leichen im Keller».

Der stete Wandel kann auch zu einer Veränderungskrise führen. Als «Gewohnheitstier» tut sich der Mensch schwer, Veränderungen aufzunehmen und umzusetzen. Oftmals werden diese Veränderungen nicht gelebt oder gar akzeptiert. Dies können Umstrukturierungen von Organisationen/Abteilungen, Einführung/Anpassungen von Prozessen oder die Einführung von neuen oder zusätzlichen IT-Applikationen sein. Am Tag X überwirft sich dann die Organisation und «plötzlich geht gar nichts mehr».

Die richtigen Gegenmassnahmen zu treffen und diese möglichst rasch einzuleiten, ist kein einfacher Prozess. Die Verantwortlichen können sich aber darauf vorbereiten. Oftmals können genau solche Gegenmassnahmen einen wesentlichen Einfluss haben und weitere negative Auswirkungen verhindern.

Ereignis als Lernmöglichkeit

Wird zum Beispiel ein Datenleck entdeckt, leitet das Unternehmen vordefinierte Massnahmen ein. Das Ereignis wird danach analysiert: «Wie kam es zu diesem Vorfall? Wie hat der Zugriff stattgefunden? Was wurde entwendet, welche

Daten (Personen, Firmen) sind davon betroffen? Was ist das gesamte Schadensmass und ist mit rechtlichen Schritten zu rechnen? Hat das Ereignis Auswirkung auf das Image der Unternehmung? Was muss ich wo melden? Wer muss wie informiert werden? Und so weiter.» Diese Entwicklung von einem ersten Ereignis und dessen Auswirkungen sind die Lernmöglichkeiten, um im Verlauf der nächsten Krise besser gewappnet zu sein.

Eine Krise entsteht oft auch durch die Verkettung von mehreren Ereignissen. Der Bahnunterbruch von Rastatt bei Karlsruhe im August 2017, mit gleichzeitiger geplanter Baustelle bei Stuttgart, hatte zur Folge, dass der Schienenverkehr nicht umgeleitet werden konnte und somit die Nord-Süd-Transitachse zwischen Basel und Frankfurt mehrere Wochen ganz unterbrochen war.

Wie kann man vorbeugen?

Eine stufengerechte Organisation mit klar definierten Rollen, Zuständigkeiten/Verantwortungen und Ausbildungsstufen bildet das Grundgerüst für ein agiles, professionelles Handeln (siehe Grafik). Zuerst gilt es, den Prozess «von der Eskalation bis zur De-Eskalation» zu definieren und verständliche Kriterien für die einzelnen Stufen zu formulieren: Ein Ereignis kann eine normale Störung sein – oder zu einem Notfall oder gar zu einer Krisensituation eskalieren.

Für die Bearbeitung der Krisensituation muss eine adäquate Führung inklusive deren Rollen unter dem erprobten Ansatz «AKV» (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen) nicht nur eingeführt, sondern auch kontinuierlich beübt werden. Eine Definition von bedarfsorientierten und klaren Führungsstrukturen und deren Verhältnissen sind zwingend notwendig. Die für ein Ereignis zuständige Organisation muss auf oberster Managementstufe verankert sein. Deren Kompetenzen und Verantwortungen sollten im Vorfeld definiert sein. Nur eine straffe und schlanke Stabsorganisation kann im Ereignisfall agieren und zielorientiert auf zusätzliche Einheiten aus der Organisation oder extern von Partnern zurückgreifen.

BCM-Ansatz als Grundlage

Unter Business Continuity Management (BCM) versteht man einen unternehmensweiten Ansatz, in dem auch das Kri-

senmanagement enthalten ist. Das BCM ist eine der organisatorischen Massnahmen, um ein Ereignis in den Griff zu bekommen. Im Rahmen der Vorbereitungsarbeiten für die Geschäftsfortführung trotz respektive nach einem Ereignis werden auch Notfall- und Wiederanlaufpläne ausgearbeitet, mit denen ein Ereignis deeskaliert werden können sollte.

Konkrete Massnahmen für Prävention

Je früher ein Betrieb von einem drohenden Ereignis Kenntnis erhält, umso besser ist die Chance, «richtig» zu reagieren und zu deeskalieren. Dank Frühwarnsystemen kann bereits eine Bedrohung rechtzeitig erkannt werden und gefährdete Personen, Prozesse, Gebäude, Verkehrswege, etc. können via die vorbereiteten Massnahmen geschützt werden. Das beste Frühwarnsystem nützt allerdings wenig, wenn die gewarnten Personen nicht Bescheid wissen, wie sie sich verhalten sollen, oder ihr Wissen nicht praktisch umsetzen können. Verständliches Material, gute Schulung und stetiges Training sind daher unerlässlich.

Sensibilisiert für frühe Warnsignale

Ein internes Frühwarnsystem braucht eine Führungsperson ebenfalls und entsprechend initialisierte, vorbereitete Prozesse und, je nach Ereignis, mögliche externe Partner. Die Anforderungen an ein solches Frühwarnsystem dürften bei einem KMU eine andere Grössenordnung haben als bei einem Grossunternehmen. In Anbetracht der vorhandenen Organisationen und deren Ressourcen lassen sich Aufgaben in einer Grossunternehmung eher verteilen als bei einem KMU. Vor einem allfälligen Krisenfall kann ein grösseres Unternehmen ein verantwortliches Team zum regelmässigen Kontakt und Austausch mit Verantwortlichen der Blaulichtorganisationen einsetzen. Auch kann sich ein Grossunternehmen erlauben, für mögliche Krisenszenarien wie beispielsweise Epidemie und Erpressung Politiker und Ansprechpartner bei Behörden regelmässig zu kontaktieren und Informationen auszutauschen. Unumgänglich ist es, dass Führungsstrukturen in Bezug auf die Verantwortlichkeiten beidseitig im Vorfeld definiert sind. Die Frage ist: Wer hat bei welchem Ereignis den Lead?



Eine stufengerechte Organisation bildet das Grundgerüst für professionelles Handeln.

Information und Kommunikation in der Krise

In diesen Frühwarnsystemen sollen nicht nur Informationen evaluiert und/oder Kriterien festgehalten werden. Eine grosse Bedeutung nimmt die Kommunikation ein. Was macht man mit diesen Informationen? Ein entsprechendes Informationssystem, welches ein Unternehmen ebenfalls auf Herz und Nieren testen muss, soll festlegen, zu welchem Zeitpunkt wer durch wen zu informieren ist. Ebenfalls muss darin enthalten sein, wer zu welchem Zeitpunkt an

wen eskalieren muss. Ein ausgearbeiteter und verankerter Kommunikationsfluss nach im Vorfeld evaluierten Kriterien ist möglich, wie zum Beispiel «Elementarereignis, Geiselnahme, Bedrohung, Pandemie usw.» Dabei müssen diejenigen Personen, die kommunizieren und handeln, mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein. Festzuhalten sind ebenfalls die Kommunikationsmittel wie zum Beispiel Chatgruppe, E-Mail, mobile Endgeräte, Pager usw., über welche kommuniziert beziehungsweise eskaliert werden soll.

Kommunikation und klare Rollenaufteilung als Angelpunkt

Nebst dem Kommunikationsfluss ist die Abgrenzung und Aufteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen ein weiterer zentraler Punkt einer Notfall- und/oder einer Krisenorganisation. Dies gilt sowohl während und auch nach einem Ereignis. Diese Abgrenzungen müssen bereits im Vorfeld einer möglichen Krise geklärt, kommuniziert und auch geschult werden. Eine eingespielte Organisation kennt ihre Informationspflichten im Ereignis. Ein proaktives Einfordern beziehungsweise Kommunizieren von ereignisrelevanten Informationen muss das Ziel sein. Nur so wird sichergestellt, dass ein Austausch stattfindet und die Organisation, sei es nun ein Notfall- oder ein Krisenstab, respektive ihr Informationsniveau sowie ihre Informationsaktualität auf dem gleichen Stand sind. Um diese Ziele zu erreichen, sind geeignete Kommunikationsmittel zu evaluieren; sie müssen auch getestet und kontinuierlich verbessert werden. Alle während eines Ereignisses abgegebenen bzw. erhaltenen Informationen – in- oder externer Natur – sind in schriftlicher Form festzuhalten.

Als Krisenprävention in der Kommunikation gilt, vorhersehbare Muster zu beachten. Diese sollten auch als Trainingsgrundlage dienen.



Wie wird NKM praktisch umgesetzt?

Die wichtigsten Mittel für die Umsetzung des Notfall- und Krisenmanagements sind folgende: Auftrag von Top-Management für Krisenmanagement, Handbuch NKM und Konzept sowie das Training.

Ohne Einverständnis des Top-Managements macht es wenig Sinn, eine Organisation aufzubauen, Prozesse und Verantwortlichkeiten zu definieren, Schulungen und Tests durchzuführen, das Angewandte zu analysieren und stetig zu verbessern. Als geeignetes Mittel für Aufbau und Umsetzung dieser Organisationen gilt ein vom Top-Management abgenommenes Handbuch für die Notfall- und Krisenorganisationen beziehungsweise deren Stäbe. Die Mitwirkung eines Vertreters vom Top-Management spielt eine zentrale Rolle. Ein auszuarbeitendes, auf das Unternehmen abgestimmtes Konzept beinhaltet zudem einen zeitlichen Ablaufplan von Aktivitäten, aufgeteilt auf die betroffenen Einheiten.

«Steter Tropfen höhlt den Stein...», «Übung macht den Meister.» Schulun-

gen und Tests können durch das Unternehmen selbst organisiert, durchgeführt und analysiert werden. Zu den bestehenden Vorkehrungen sollten ergänzend entsprechende Trainings für Notfall- und Krisenmanagement gemacht werden. Das darin Erlernete kann durch die Teilnehmenden selbst für Schulungszwecke und weitere Übungen in der eigenen Unternehmung angewendet werden. Ergänzende, praxisnahe Schulungen und Übungen zu Stabsarbeit und Führung, zum Beispiel auf Basis einer computergestützten Simulation, bringen einem die Praxis Stück für Stück näher, was aber auch Nutzen im Alltag bringt.

Fazit

Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind wertvoll, und ein methodisches Vorgehen ist bei der Vorbereitung unerlässlich. Das hat die unternehmerische Situation mit dem Bergsteigen gemeinsam: Krisen können nicht verhindert, aber sollen möglichst schadlos gemeistert werden. Mit Vor-Erarbeitung geeigneter Massnahmen kann die Resilienz der Unternehmung ge-

steigert (BCM) und im Falle eines Ereignisses gezielt bearbeitet werden (Krisenmanagement). Mit Schulung und regelmässigen Übungen kann zusätzlich Sicherheit in die Abläufe gebracht werden, was in der Bearbeitung der Krise, aber auch im Alltag wesentliche Vorteile bringt. ■



ALMUT EGER

Senior Consultant und Trainerin für Notfall-/Krisenmanagement, BCM und ISMS bei 4m2s – 4 Management 2 Security GmbH, Zürich und Frankfurt, Auditorin für TÜV Rheinland Cert.

WALTER RÜEGG

Senior Consultant und Trainer für NKM, BCM und ISMS bei 4m2s – 4 Management 2 Security GmbH, Zürich und Frankfurt, Lead Auditor ISO 27001 Informationssicherheit.

ANZEIGE

Wir sehen was, was Sie nicht sehen, und das sind Ihre Vorteile.

CERTAS alarm

Professionelle Bearbeitung von Alarmmeldungen – bei Einbruch, Brand oder technischen Problemen.

CERTAS control

Fernüberwachung von technischen Installationen und Geräten.

CERTAS support line

Professionelle Anrufannahme ausserhalb Ihrer Öffnungszeiten.

CERTAS multicall

Schnelle Mobilisierung von Personen im Krisenfall.

CERTAS care

Sofortige Hilfe für Personen in Not.



Ob Einbruch, Brand, Personenhilfe oder technische Probleme – unsere Alarmzentrale hat 24 Stunden, 7 Tage die Woche alles unter Kontrolle, was Ihnen lieb und teuer ist.
Certás Zürich +41 44 637 37 37, Lausanne +41 21 213 50 50, Lugano +41 91 910 91 90 oder www.certas.ch

Gehen Sie auf Nummer sicher.