

Was, wenn Plan B nicht greift? Plan C?

Vorbereitung ist gut – Übung ist besser! Doch was passiert, wenn das Vorbereitete im Ereignis nicht abgerufen werden kann? War alles nur vergebliche Mühe? Nein – das Gegenteil ist der Fall. Vor allem durch Vorbereitung und Übung von ausserordentlichen Situationen werden die Mechanismen eingespielt, damit das Unternehmen darauf richtig reagieren kann. Einfache Strukturen, eingespielte Abläufe, simple Methoden und vorbereitete Infrastruktur sind die Kernelemente einer erfolgreicher Bewältigung.

Almut Eger, Walter Rüegg

Wir alle kennen die Situation – man plant für ein bestimmtes Szenario das Vorgehen: Prozesse, Schnittstellen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Massnahmen. Doch veränderte Rahmenbedingungen durch ein Ereignis lassen das geplante Vorgehen scheitern. Zum Glück hat man für solche Fälle einen Plan B. Doch plötzlich stellen die Verantwortlichen fest, dass auch dieser wenige Faktoren der aktuellen Situation abdeckt. Was nun?

Wann ist Notfall – wann ist Krise?

In kritischen Situationen ist es wesentlich, diese überhaupt zu erkennen. Oft werden Ereignisse in den operativen Einheiten behandelt und die Verantwortlichen sind davon überzeugt, diese in den Griff zu bekommen. Ob das der Fall sein wird oder nicht, ist meist nicht klar abzuschätzen. Was hingegen auf keinen Fall unterlassen werden darf, ist die Weiterleitung der Information über die aktuelle Lage. Es muss im Unternehmen definiert sein, welche Ereignisse wann wohin gemeldet werden müssen. Dazu braucht es Kriterien, anhand derer die Mitarbeitenden entscheiden, ob die entsprechende Situation auf den definierten Pfaden weiterbearbeitet wird oder nicht. Ein zu spätes Melden und Reagieren ist für die nachfolgenden Organisationseinheiten, die sich um Not- oder Krisenfälle kümmern, enorm unangenehm, weil sie von Beginn an «zu spät kommen» und «dem Ereignis hinterherrennen». Deshalb



© fotolia, magele-picture

Sich vorbereiten auf unerwartete Situationen.

empfiehlt es sich, mit einfachen Kriterien festzulegen, welche Gegebenheiten weiter zu melden sind. Ferner ist es wichtig zu verstehen, dass das Melden nicht immer gleich zu einer Eskalation führt, sondern dass damit der Entscheid zur Eskalation von den direkt Betroffenen weg hin zu Personen mit «Quersicht» delegiert wird. Deshalb empfiehlt sich, nicht nur die Eskalations-, sondern auch die Meldeskriterien festzulegen (vgl. auch Kasten «Die Nichtinformation im Ereignis»).

Reaktion auf Szenarien mittels vorbereiteter Pläne

Jede Unternehmung tut gut daran, auf die wesentlichsten Szenarien Handlungsempfehlungen vorzubereiten. Das verschafft im Ereignis Zeit, weil eine Reaktion nicht von Null erarbeitet werden muss.

Dabei ist dem Pareto-Prinzip Rechnung zu tragen: Nicht alles kann und soll bis ins Detail vordefiniert werden. Zudem ist es jedem Unternehmen überlassen, wie viel Risiko eingegangen werden soll: also ob die Pareto-Regel mit 80/20, 70/30 oder sogar 60/40 als Massstab anzulegen ist. Von grossem Vorteil sind die Überlegungen zu Business Continuity Management (BCM). Mit BCM werden die kritischen Prozesse und Ressourcen eruiert und erkannt, wie viel Risikobereitschaft ertragen werden kann. Mit dem Mapping von möglichen Ausfallkriterien auf die kritischen Prozesse/Ressourcen ergibt sich eine fokussierte Ausarbeitung präventiver Massnahmen sowie Notfall- und Wiederanlaufpläne.

Wenn sich ein Ereignis abzeichnet, das mit den Überlegungen nicht abge-

deckt ist, können die bestehenden Pläne trotzdem als Fundus für mögliche Reaktionen erhalten. In solchen Situationen ist jedoch entscheidend, dass einfache Strukturen und Methoden zur Anwendung kommen. Damit können pragmatische und zielgerichtete Massnahmen erarbeitet sowie das Vorgehen festgelegt werden. Erfolgsfaktor ist eine funktionierende Organisation, die mit den verfügbaren Informationen schnell zu qualitativ guten Entscheidungen kommt.

Methoden zur Entscheidungsfindung

Welche der vorhandenen Pläne und Massnahmen soll nun angewendet werden? Wie komme ich zur richtigen Entscheidung? An diesem Punkt empfehlen die Autoren ein strukturiertes Vorgehen. Denn oftmals ist das, was am Augenscheinlichsten ist, nicht das effektive Problem. Es gibt hierfür verschiedenste Methoden, die jedoch auf die Unternehmenskultur abgestimmt sein müssen.

Wichtig ist ein Vorgehen, womit «kurz, knapp und klar» verstanden werden kann, was passiert ist, welche Auswirkungen vorliegen respektive womit gerechnet werden muss. Aus dieser Analyse ist dann meist klar, welche der vorhandenen Pläne und Handlungsempfehlungen geeignet sind, um die Situation zu klären und das Problem zu lösen, aber auch, welche Ergänzungen nötig sind.

Keep it simple

Je schlanker die Notfall- und Krisenorganisation aufgestellt ist, umso schneller und pragmatischer können kritische Situationen bearbeitet werden: Weil die eingübten Elemente auch dann abgerufen werden können, wenn die vorgesehenen Pläne und Handlungsalternativen nicht zum aktuellen Ereignis passen.

Bei zu schlanken Organisationen besteht die Gefahr, dass nicht alle Aspekte der Situation einbezogen werden. Wieviel ist aber genug oder zu wenig? Gemäss Erfahrung empfehlen sich folgende zentrale Einheiten, für die nicht nur eine Variante organisiert sein sollte, sondern auch ein Plan C.

Klare Zuständigkeiten

Es empfiehlt sich, mit einem Kern- und einer erweiterten Krisenorganisationen zu arbeiten: Ein Kernstab kann rasch und unbürokratisch eine Situation auf deren



© fotolia, Marco2811

Eskalationspotenzial und kritische Auswirkungen beurteilen. Situationsbezogen werden die nötigen weiteren Fachbereiche oder operativen Einheiten eingebunden. So ist sichergestellt, dass die nicht betroffenen Einheiten ihrem Tagesgeschäft weiter nachgehen können und nicht unnötig durch die besonderen Ereignisse absorbiert werden.

Auch das Drumherum ist wichtig

Die Verantwortlichen der Kernorganisation müssen sich mit der Situation befassen können und deshalb vollumfänglich vom administrativen Betrieb befreit sein. Deshalb ist es wichtig, dass Rollen definiert sind, die sich diesem administrativen Betrieb annehmen (Bereitstellung der Infrastruktur, Führung von Protokollen/Journalen, Regeln des Informationsflusses usw.). Diese Rollen sollen beispielsweise der Organisationseinheit «Führungsunterstützung» oder «Support» zugeordnet sein.

Strukturierte Besprechung

Die vielseitig angewendete Methode der Rapporte (auch Lagemeeeting genannt) ist der Grundpfeiler einer geordneten Bearbeitung von kritischen Situationen. Damit diese geordnet und effizient ablaufen können, muss jedem Teilnehmer klar sein, wie er seinen Status und mögliche Empfehlungen einbringen muss. Es empfiehlt sich, Templates zu erarbeiten und vorzugeben, womit die Lagedarstellung der einzelnen Gebiete uniform erfolgen kann. Für den Leiter der Notfall- und Krisenorganisation wird es so viel einfacher, sich eine Übersicht zu verschaffen, die Fülle an Informationen schnell zusammenzufassen und die nötigen Entscheidungen zu treffen.

Informationsmanagement als Erfolgsfaktor

Wissen alle in der Notfall- und Krisenorganisation, wie die aktuelle Lage ist? Ist

sichergestellt, dass eintreffende Informationen schnell und zielgerichtet weitergegeben werden? Ist ersichtlich, wer wann welche Information erhalten hat? Sind Rückmeldungen und Stati zu erteilten Aufträgen für alle einsehbar? In hektischen Situationen ist es von eminenter Bedeutung, dass die Informationen schnell und korrekt fließen. Eingehende Informationen müssen auf Verlässlichkeit geprüft werden. Nur so können qualitativ gute Entscheidungen getroffen werden. Es muss nachvollziehbar sein, auf Basis welcher Informationen die Notfall- und Krisenorganisation Entscheidungen vollzogen hat. Dieses Informationsmanagement im Griff zu halten, ist eine Herkulesaufgabe. Sie darf nicht reine Administration sein, da schon beim Eintreffen eine Einschätzung auf Wichtigkeit und Dringlichkeit vorgenommen werden muss (Triage). Das verlangt Sachverstand und Kenntnis der Unternehmung. Die Besetzung dieser Rollen ist ebenso wichtig wie diejenige der Leitenden in Notfall- und Krisenorganisationen.

Proaktive Kommunikation nach innen und aussen verschafft Zeit

Im Zeitalter von Facebook und Twitter kommt der Kommunikation die wesentliche Rolle zu. Nicht kommunizieren ist genauso schlecht wie zu viel! Ziel der Kommunikation muss sein, dass auf Fakten aufbauend proaktiv über die Situation berichtet und so intern wie extern Ruhe und Sicherheit erzeugt wird. Damit die Energie in die Bearbeitung der Situation gesteckt wird und nicht in Behandlung von Anfragen, empfiehlt sich zu kommunizieren, wann nächste Informationen erhältlich sein werden. Damit einher geht auch die stufengerechte und auch proaktive Information von Stakeholdern wie Verwaltungsrat, Behörden etc. Diese Gremien und Schlüsselpersonen möchten

sich ein Bild der Situation und getroffenen Massnahmen machen können. Das gibt dem Stab Raum für die Bearbeitung der spezifischen Situation.

Damit nach aussen ein konsistentes Bild der Lage sichergestellt werden kann, ist es eminent wichtig, dass in der Unternehmung den Mitarbeitenden klar ist, welche Aussagen sie in welcher Situation machen dürfen oder sollen. Die aktuelle Medienlandschaft ist stark auf Effekthascherei ausgerichtet. Unnötige Statements aus der Firma können rasch aufgebauscht werden. Diese wieder richtigzustellen, erfordert viel Energie und Zeit.

Der Plan C

All diese Faktoren sind entscheidend, um bei einer unerwarteten Situation umsichtig agieren und handeln zu können. Der Erfolg davon: möglichst keine Folgeschäden, keine zusätzlichen Krisenherde, auch nach dem Ereignis gutes Aufarbeiten und Lernen aus der Situation. Der Plan A regelt den Alltag, der Plan B sind vorbereitete Reaktions- und Aktionsmuster für den Fall eines Ereignisses, falls Plan A nicht mehr oder nicht mehr ausreichend funktionieren kann. Der Plan C ist ein Setting für Schlüsselkriterien, damit das minimal Nötige für eine geordnete Bear-

beitung eines Ereignisses auch dann funktioniert, wenn nichts des Vorbereiteten funktioniert. Die Stellvertretung der Stellvertretung, die Kommunikation ohne Handys, das Informationsmanagement ohne das beübte Tool, die Beauftragung von Massnahmen ohne die gewohnte Befehlsstruktur.

Eine eingespielte Aufbau- und Ablauforganisation ist zentral

Nichts geht über Übungen, um festzustellen, ob die erarbeiteten Mittel und Abläufe des Plan B taugen, um die Situation in den Griff zu bekommen. Und ob die Schlüsselfaktoren auch in anderem, nichtvorhersehbarem Rahmen wirksam wären. Sehr wichtig bei solchen Übungen ist, dass der Lerneffekt im Mittelpunkt steht. Eine konstruktive Stimmung in der Notfall- und Krisenorganisation ist für die gegenseitige Unterstützung und Sammlung von Erkenntnissen und Lösungsansätzen sehr wichtig. Die Behandlung des gewählten Übungsszenarios steht nicht im Zentrum, sondern die Art und Weise, wie die Notfall- und Krisenorganisation arbeitet: Wie schnell und effizient werden auf Basis der verfügbaren Informationen Massnahmen erarbeitet, diese priorisiert und Entscheidungen ge-

troffen – das sind die wesentlichsten zu prüfenden Faktoren. Je nach Reife der Notfall- und Krisenorganisation kann der Komplexitätsgrad des Szenarios gesteigert werden, um effektive Erkenntnisse zum Plan B zu erhalten und einen Eindruck darüber zu geben, wie gut die vorgesehene Notfall- und Krisenorganisation auch im Fall des Plans C funktionieren würde, wenn vorbereitete Massnahmen und Hilfsmittel nicht umgesetzt werden können.

Die Autoren empfehlen deshalb, die Übungseinheiten auf den Reifegrad der Notfall- und Krisenorganisation abzustimmen. Eingespielte Stäbe können das Übungsintervall auf über ein Jahr ausdehnen. In den Zwischenjahren empfiehlt es sich, Teilaspekte anzugehen und Lösungen zu erarbeiten.

Beispiel aus der Praxis

Stellen Sie sich vor, Sie sind mit einem Ereignis konfrontiert, das es nicht zulässt, den vorgesehenen Stabsraum aufzusuchen. Hilfsmittel für die Führung des Ereignisses können ebenfalls nicht genutzt werden, jedenfalls physisch nicht. Im Kopf haben Sie die Traktanden des Rapports, die Pendenzenliste etc. vor Augen. Es nützt alles nichts, Sie haben weder Block noch Bleistift – aber sie haben Ihre Rolle. Und so suchen Sie den Kontakt zu den Kollegen, die bei den Übungen mit Ihnen im Stabsraum sass. Rund ein Viertel davon ist da – das ist mehr als nichts. Zusammen besprechen sie die Lage durch und klären die nötigen Schritte.

Erste Erkenntnis: Das Problem liegt bei einem Provider. Die Auswirkungen des Ausfalls treffen Ihre Organisation heftig. Die Lösung des Problems liegt nicht in Ihrer Hand, die Eindämmung der Auswirkung nur beschränkt. Sie bräuchten dafür den Provider. Der Plan B sähe vor, dass Sie im Falle des Ausfalls des Providers eigene Kräfte mobilisieren würden. Dafür fehlt aber die Zeit, denn die kritischen Auswirkungen im Falle des Ausfalls des Providers sind bereits eingetroffen. Schachmatt. Keine Infrastruktur, keine Alarmierung des Krisenstabs, keine Vorbereitungszeit, keine geordnete Analyse – spontan müssen Sie sich und die anwesenden Führungskräfte organisieren und einen Ad-hoc-Krisenstab bilden. Dank der eingespielten und geübten Zusammenarbeit in kritischen Situationen mit definierten Rollen können Sie wenigstens

DIE NICHTINFORMATION IM EREIGNIS

Wesentlich in kritischen Situationen ist, diese überhaupt zu erkennen. Sehr oft werden Ereignisse in den operativen Einheiten behandelt und die Verantwortlichen sind davon überzeugt, die Situation in den Griff zu bekommen. Ob das der Fall sein wird oder nicht, ist oft nicht klar abzuschätzen. Von aussen betrachtet nicht – und von innen betrachtet oftmals ebenso wenig: Die Selbsteinschätzung, ob eine aussergewöhnliche Situation mit den normal vorgesehenen Abläufen und Rollen gemeistert werden kann, ist enorm schwierig, von aussen betrachtet selten richtig und vor allem eines: kaum planbar. Deshalb ist es so wichtig, sich durch geeignete Information an weitere Stellen im Unternehmen eine zusätzliche Sicht auf das Ereignis und das beabsichtigte Vorgehen einzuholen. Für viele ist das aber genau der Aufwand, der überhaupt nichts bringt. Jedenfalls im Moment nicht. Warum ist das so?

- Heisst «informieren» «Hilfe holen» und ist damit ein Eingeständnis, den eigenen Bereich nicht im Griff zu haben?
- Heisst «informieren» auch, die Führung des eigenen Bereichs abzugeben?
- Wirkt eine «Sicht von aussen» direktiv und damit wie «dreinreden»?

Kann eine «Sicht von aussen» unterstützend gestaltet werden, ohne dass dadurch eine Führung übernommen wird?

Hierzu der sprichwörtliche Gedanke, als Anregung zur Lösungssuche im eigenen Betrieb:

- Zu viele Köche verderben den Brei.
- Ein Schiff wird immer nur durch einen Kapitän gesteuert – weil am Steuerrad des Schiffes immer nur eine Person drehen kann. Denn ein umsichtiger Kapitän hat mehrere Unterstützer: Um den richtigen Kurs abzustecken, um die richtigen Massnahmen auszuführen, um sich in allen Belangen zu beraten und Situationen reflektieren zu können.
- Wer führt, soll denken und vorausplanen, nicht ausführen – respektive nicht nur ausführend tätig sein.
- Der Aufwand zu informieren mag im Moment ungenutzt erscheinen. Wie der Bauer, der mit stumpfer Sense sein Feld mäht, weil die Zeit zum Schleifen nicht gegeben scheint.
- Wie man sich bettet, so liegt man. Will heissen: Die Unternehmenskultur ist massgebend für die Reaktionen im Ereignis, egal was vorbereitet ist.

richtig reagieren und sich aus der ungemütlichen Situation lösen, indem Sie die wichtigsten Punkte erkennen:

Notfall- und Krisenorganisation: Wer ist da und kann welche Rolle übernehmen? Sie erkennen, dass sich die Kollegen bereits gemäss ihrer Rollen um die Auswirkungen kümmern. Sie müssen nur mehr den Überblick erhalten, wer wo was tut, was fehlt und womit das getan werden könnte.

Support: Welche organisatorischen Dinge könnten andere übernehmen, damit Sie selbst ausreichend Kapazitäten für das Koordinieren und Vorausdenken haben?

Strukturierte Besprechung und Entscheidungsfindung: Schaffen Sie sich in geeigneten Zeitabständen die Möglichkeit, mit den anwesenden Kollegen die Lage zu erörtern und Entscheide abgestimmt und mit der nötigen Weitsicht zu fällen. Das gilt für die hektische Phase genauso wie für ruhigere Zeiten, die es immer in einem Ereignis gibt (nur realisiert man sie manchmal nicht).

Informationsmanagement: Stellen Sie sicher, dass sich mindestens ein Kollege

darum kümmert, wie die vorhandenen Informationen erkannt, weitergegeben und platziert werden können.

Kommunikation intern und extern: Was soll wann, durch wen und über welchen Kanal kommuniziert werden?

Das Beispiel zeigt deutlich, wie eine eingespielte Organisation Ereignisse «aus dem Moment heraus» beherrschen kann. Die Folgeschäden danach waren anderer Natur und hatten eine eigene Stabsarbeit zur Folge – dann aber mit vollem Equipment wie eingeübt. Es war wichtig, die erkannten Stärken wieder richtig einzuordnen, den Plan B punktuell weiterzuentwickeln und weiter zu beüben. Denn der Plan C hat nur funktioniert, weil die Notfall- und Krisenorganisation eingeübt und bekannt war.

Fazit

In der Einfachheit liegt der Erfolg, um auch nicht erwartete Szenarien in den Griff zu bekommen. Strukturen, Methoden, Prozesse, Infrastruktur, Arbeitsmittel – so viel wie nötig, so wenig wie mög-

lich, so einfach wie es geht. Und ganz wichtig – was nicht geübt wurde, ist potenzielles Risiko! Das gilt besonders für die Personen und ihre jeweilige Rolle. Ist Ihnen als Teil der Notfall- und Krisenorganisation bekannt, welche Erwartungen an Sie gestellt werden? Können Sie damit umgehen? ■



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

© 2018 Genetec Inc. Alle Rechte vorbehalten. Genetec und das Genetec-Logo sind Marken von Genetec Inc., können registriert sein oder in verschiedenen Ländern angemeldet sein.



Wachstum braucht Flexibilität

Genetec bietet Ihnen eine effiziente Komplettlösung für Ihr Gefahrenmanagement: Genetec Security Center ist unsere einheitliche, IP-basierte Plattform für höchste Sicherheitsansprüche. Sie führt Videoüberwachung, Zutrittskontrolle, Nummernschilderkennung und Analytics zusammen und sorgt übergreifend für einen wirksamen Datenschutz gemäß der DSGVO.

Wir geben Ihrer Infrastruktur die Sicherheit für einen reibungslosen Ablauf. Und wenn Sie wachsen, wachsen wir mit. Das modulare System von Genetec schafft Skalierbarkeit. Integrieren Sie es flexibel in Ihr bestehendes Netzwerk. Unser Experten-Team unterstützt Sie dabei.

Videoüberwachung Zutrittskontrolle
Nummernschilderkennung Datenschutz

genetec.de

Genetec™