Professionelles Krisenmanagement

Was ist unter Krisenmanagement zu verstehen, und wann ist dieses professionell? Wie kann ein Krisenmanagement aufgebaut, eingeführt und beübt werden? Aufgezeigt wird, wie Unternehmen und andere Institutionen mit Krisen umgehen. Das heisst, es wird ein realistischer Ist-Zustand der Vorbereitungen auf krisenhafte Ereignisse illustriert.

Uwe Müller-Gauss

Beim Krisenmanagement braucht es eine durchdachte Strategie.

© depositphotos, Sergey Nivens

Von oben Genanntem ausgehend, wird ein wünschbarer Soll-Zustand im Sinne einer Vision skizziert. Eine Vision, die es auch umzusetzen gilt. Um dem Anspruch auf Professionalität gerecht zu werden, müsste ein Krisenmanagement auch effizient und effektiv sein. Doch wie soll dies gemessen werden?

Krisenmanagement ja, aber was für eines?

Gerade jüngste Ereignisse grossen Ausmasses und von hoher Tragik haben gezeigt, dass auch das Unvorstellbare plötzlich brutale Realität werden kann. Der Ruf nach einem «Krisenmanagement» ertönte in allen Medien, nachdem das Nicht-Denkbare eingetroffen war.

Werden solche Forderungen nach dem Eintreten eines Krisenfalls laut, sind die Absichten, die dem Ruf nach einem Krisenmanagement zugrunde liegen, zu hinterfragen: Um was geht es, was soll mit «Krisenmanagement» als «deus ex machina» bezweckt werden? Geht man diesen Forderungen auf den Grund, sind die Absichten meist sehr durchsichtig und zweckgewichtet. Nicht selten geht es darum, eigene Wunschvorstellungen zu realisieren, und «Krisenmanagement» dient als willfähriges Vehikel. Das ist vielleicht überzeichnet, und trotzdem: unter Krisenmanagement wird nicht immer das Gleiche verstanden. Bedenkenswert ist zudem, dass Krisenmanagement nur im Krisenfall aktuell ist, und erfolgreich ist ein Dispositiv dann, wenn ein Krisenfall adäquat bewältigt werden kann.

Krisenmanagement braucht es nur im Krisenfall! Richtig, es gibt tatsächlich belegbare Fälle, wo ein Krisenfall trotz fehlender Vorbereitung und entsprechender Dispositive zur Erfolgsstory wurde. Ein tatkräftiger, meist aus dem Moment heraus selbsternannter Krisenmanager macht genau das Richtige, führt und entscheidet, kommuniziert eloquent und dezidiert mit den Medien. Dennoch, es ist die Ausnahme. Auch der fähigste und erfahrenste Krisenmanager muss sich auf ein Dispositiv, eine Organisation und vorbereitete Krisenszenarien stützen können.

Krisenmanagement ist demnach nicht eine Spezialdisziplin für den Fall der Fälle, sondern eine Daueraufgabe in jedem Unternehmen oder in jeder Institution. Eine Tatsache, die inzwischen kaum mehr in Zweifel gezogen wird bzw. offen abgelehnt werden kann.

Auf welchen Krisenfall muss man sich vorbereiten? In der unternehmerischen Realität gibt es verschiedentlich noch generelle Krisenorganisationen. Wenn irgendein Ereignis auftritt, dann sind die Verantwortlichen bezeichnet und die Krisenstabsmitglieder über ihre Funktion orientiert. Solche generellen und rudimentären Krisenstabsorganisationen sind, wenn nicht gänzlich unbrauchbar, so doch höchst fraglich.

In einem sich verändernden, komplexen Umfeld ist mehr gefragt: Welche Krisenszenarien sind relevant? Solche Szenarien möglichst wirklichkeitsnah zu erfassen, ist nur über eine umfassende Analyse der Risikoexposition möglich. Es muss also versucht werden, Risiken systematisch zu identifizieren und auch zu bewerten. Erschwert wird die Einschätzung eines Risikos dadurch, dass niemand mit Sicherheit zukünftige Entwicklungen und Ereignisse voraussehen kann. Eine systematische Analyse ist keine Garantie, dass sämtliche Risiken auch richtig erfasst werden; sie bietet dennoch eine höhere Aussagekraft. Die Voraussetzung, relevante Krisenszenarien zuverlässig zu definieren, kann nur geschaffen werden, wenn die Qualität eines Risikos umschrieben wird, und dazu genügen her-

kömmliche Berechnungen nicht mehr. Neue moderne Risikobewertungsmethoden können beispielsweise im Buch «Integriertes Risikomanagement für Pensionskassen», ISBN 978-3-7272-7920-1, nachgelesen werden.

These: Es genügt nicht, die Qualität eines Risikos zu erfassen. Angenommen, das Undenkbare hat sich tatsächlich ereignet. «Undenkbar» als Ausdruck einer extrem tiefen Wahrscheinlichkeit. Nur: Was kann ein tiefer Wahrscheinlichkeitswert für eine Bedeutung haben, wenn gleichzeitig die Auswirkungen extrem hoch sind? Es hat sich nur das bestätigt, was Matthias Haller von der Universität St. Gallen bereits vor vielen Jahren fast visionär festgehalten hat: «Unsere Gesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass deren Risiken eine sehr kleine Eintretenswahrscheinlichkeit aufweisen – allerdings bei maximalem Schadenpotenzial». Jahrzehnte später hat der Finanzmathematiker und philosophische Essayist Nassim Nicholas Taleb das Bild des «Schwarzen Schwans» geprägt. In seinem Buch «Black Swan» setzt er sich besonders kritisch mit der grundsätzlichen Aussagefähigkeit von Modellen in den Sozialwissenschaften, speziell auch in der Volkswirtschaft und im Risikomanagement, auseinander. Er verweist auf die herausragende Bedeutung sehr seltener und nahezu unvorhersehbarer Einzelereignisse für die Entwicklung der Gesellschaft und insbesondere auch der Wissenschaft. Derartige aussergewöhnliche Einzelereignisse, die er «Black Swan» nennt, sind «Ausreisser», die ausserhalb des üblichen Bereichs der Erwartung liegt, da in der Vergangenheit nichts Vergleichbares geschehen ist. Taleb behauptet, dass die Gesellschaft systematisch die schmerzhaften Folgen von Extremereignissen unterschätzt. Talebs Analyse ist einfach und schlicht: Man denkt in schlüssigen Geschichten, verknüpft Fakten zu einem stimmigen Bild, nimmt die Vergangenheit als Modell für die Zukunft. So schafft man sich eine Welt, in der man sich zurechtfindet. Aber die Wirklichkeit ist anders: chaotisch, überraschend, unberechenbar. Taleb glaubt, dass die meisten Menschen «Schwarze Schwäne» ignorieren, weil es für sie angenehmer ist, die Welt als geordnet und verständlich zu betrachten.

> «Zur Wahrscheinlichkeit gehört auch, dass das Unwahrscheinliche eintritt.»
>
> *Aristoteles*

Die vier C-Säulen des Krisenmanagements

Die vier C-Säulen des Krisenmanagements sollen sicherstellen, dass im Krisenfall durch zeitgerechte und gezielte Massnahmen der Schutz der Mitarbeitenden gewährleistet werden kann und Schäden an Vermögenswerten und der dazugehörigen Folgeschäden auf ein Minimum begrenzt werden können.

Das Krisenmanagement verfolgt die folgenden Ziele:

- Schadensbegrenzung (Mitarbeitende, Betrieb, Dritte)
- Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung der wichtigsten Betriebsabläufe
- Zeitgerechte, aktive, transparente und verlässliche, auf die Zielgruppen ausgerichtete interne und externe Kommunikation (Schutz des Rufes als glaubwürdiges Unternehmen)
- Rasche Wiederherstellung des Normalbetriebs

Command: Ein zum Voraus definierter und geschulter Krisenstab soll möglichst innerhalb von vier Stunden einsatzbereit sein. Bei Kriseneintritt nimmt dieser seine Tätigkeit sofort auf. Der Krisenstab organisiert sich so, dass er jederzeit rasch und unkompliziert Zugang zu den benötigten Informationen hat. Damit er stets handlungsfähig bleibt, kennt er die aktuelle Lage und besitzt Handlungskompetenz. Er wird über wichtige Entwicklungen stets auf dem Laufenden gehalten und ist verantwortlich für die Steuerung der Kommunikation. Er ist für die Koordination aller Aktivitäten und für die Verbindung nach aussen, insbesondere zu den Blaulichtorganisationen und Medien verantwortlich. Zudem stellt er den Führungsrhythmus (v.a. Lagebeurteilung, Sofortmassnahmen, Entschlussfassung) sicher.

Communication: Die Kommunikation erfolgt durch die Kommunikationsabteilung. Der Krisenstab bestimmt, wer in der Öffentlichkeit Stellung nimmt. Der Kommunikationsverantwortliche im Krisenstab ist für die Koordination und Steuerung sämtlicher Kommunikationsmassnahmen verantwortlich.

Care: Ziel der psychologischen Krisenbetreuung:

- Bewältigung eines traumatischen Ereignisses durch psychologische Krisenbetreuung
- Wiederherstellung des psychologischen Wohlbefindens und der geistigen Leistungsfähigkeit
- Vorbeugung einer langfristigen posttraumatischen Belastungsstörung
- Erhalten der Arbeitsfähigkeit

Compliance: Sie stellt die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischer Standards und Erfüllung weiterer, wesentlicher und in der Regel vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen der Krisenarbeit sicher.

Zeitgerechte Alarmierung

Sind diese vier C's in Aufbau und Ablauf beschrieben, geht es nun darum, auch die zeitgerechte Alarmierung sicherzustellen: Die von einem krisenhaften Ereignis betroffene Stelle meldet sich unverzüglich bei der Pikettorganisation (persönlich, telefonisch, elektronisch). Die alarmierte Pikettorganisation analysiert den Umfang (Kurzanalyse) des krisenhaften Ereignisses und entscheidet anschliessend, ob der Kernstab zur ordentlichen Lagebeurteilung alarmiert werden soll. Je nach Schwere des Ereignisses wird dann der gesamte Krisenstab oder Teile des Krisenstabs durch den Kernstab aufgeboten.

Aus Kostengründen wird immer öfters auf vordefinierte und ausgerüstete Krisenstabsräume verzichtet. Man überlässt es dem Kernstab, den Treffpunkt und die benötigten Krisenstabsräume in den eigenen Räumlichkeiten und falls sinnvoll, in der Nähe des krisenhaften Ereignisses, ad hoc zu bezeichnen. Auch die Ausrüstung dieser Räume und der Mitglieder des Krisenstabs erfolgt ad hoc, da keinerlei

MÖGLICHE SZENARIEN

- Terroranschlag in der Schweiz. Eventuell zwei fast zeitgleiche Anschläge am Morgen während dem Berufsverkehr.
- Sachbeschädigungen und Drohungen gezielt gegenüber unseren Mitarbeitenden. Massive grossflächige Sachbeschädigungen an unseren Objekten.
- Angriff mit einer übelriechenden Substanz, welche über die Belüftung in unser Hauptsitzgebäude eingebracht worden ist. Diese könnte mit einer Erpressung verbunden werden.
- Eine unbekannte Täterschaft erpresst uns. Sie behauptet rufschädigende Unterlagen aus unserem innersten Zirkel sowie über einzelne Kadermitglieder zu haben.
- Auf einem Kaderausflug mit einem Reisebus werden mehrere höhere Kadermitarbeitende schwer verletzt.
- Nach einem Betriebsfest liegen etliche Mitarbeitende inkl. Kader wegen einer schweren Lebensmittelvergiftung im Spital oder zu Hause. Man muss von einer gezielten Lebensmittelvergiftung ausgehen.
- Die interne Revision meldet, dass es in unserer eigenen Pensionskasse zu Unregelmässigkeiten gekommen ist. Der Pensionskassenchef ist untergetaucht resp. seit Tagen nicht erreichbar. Bald werden die Öffentlichkeit, Medien, Gewerkschaften und Personalvertreter von diesem Problem erfahren und Antworten fordern.
- Uns wurden sämtliche Kundendaten gestohlen. Der Verlust wurde bekannt, weil ein Mitbewerber uns darüber informierte, dass ihm die Daten angeboten wurden. Es ist unklar, ob die Daten intern gestohlen wurden oder ob Hacker am Werk waren. Falls letzteres zutrifft, stellt sich die Frage, ob weitere Systeme von aussen attackiert (Cyberangriff) wurden.

© depositphotos, billiondigital

Weitere Szenarien: Ausfall von wichtigen Räumen/ Gebäude infolge Brand/ Naturgewalten/ Chemieunfall; längerer Ausfall von Ressourcen wie Strom und Wasser; Blackout; Strommangellagen; längerer Ausfall GSM-Netze; längerer Ausfall Informatik; Cyberangriffe; Erpressung; Geiselnahme; Amoklauf oder anderweitige physische Gewalt gegen Mitarbeitende; Mobbing; sexuelle Belästigung; #MeToo; ausserordentlicher Todesfall am Arbeitsplatz (Suizid); Pandemie; Ausfall von Schlüsselpersonen; gezielte Sabotage; radiologische Bombe; Besetzung; Demonstrationen; Verletzung des Datenschutzes mit negativer Medienpräsenz u.v.m.

Material oder Equipment vorgehalten wird. Man packt mit dem verfügbaren Material (Notebook, Tablet, Smartphone) die Krisenarbeit an.

Schlüsseldokument Krisenmanagement-Leitfaden

Ein schlanker und moderner Krisenmanagement-Leitfaden dient als Schlüsseldokument zur Bewältigung ausserordentlicher Ereignisse:

- Zweck und Geltungsbereich
- Alarmierung
- Führungstätigkeiten
- Checkliste Problemerfassung
- Checkliste Sofortmassnahmen
- Checkliste Pendenzen / Aufträge
- Traktanden / Protokoll Orientierungsrapport
- Traktanden / Protokoll Lagerapport
- Traktanden / Protokoll Debriefingrapport
- Organigramm Krisenstab
- Funktionsbeschreibung für den Chef Krisenstab
- Funktionsbeschreibung für den Stabschef
- Funktionsbeschreibung für die Führungsunterstützung
- Funktionsbeschreibung für die Vertreter der Fachstäbe
- Kontaktverzeichnis

Informations- und Sensibilisierungsveranstaltung

Die Mitglieder des Krisenstabs werden an einer zweistündigen Veranstaltung im Sinne einer Ausbildung auf ihre Aufgaben im Krisenstab vorbereitet. Die Führungstätigkeiten umfassen alle Tätigkeiten des Krisenstabs, vom Feststellen einer Lage beziehungsweise vom Entgegennehmen eines Auftrags bis zur Erfüllung der Aufgabe. Die Problemerfassung, welche möglichst einfach und bildhaft über das eingetretene ausserordentliche Ereignis informiert, wird unter der Leitung des Stabchefs zusammen mit den Stabsmitgliedern erstellt und laufend aktualisiert. Ziel der Informations- und Sensibilisierungsveranstaltung ist die Sensibilisierung aller Teilnehmenden, Schaffung von Akzeptanz und das Erkennen von Defiziten, welche bis zur Übung behoben werden können.

Krisenstabsübung gemäss Szenario

Nachdem ein geeignetes Übungsszenario (mögliche Szenarien siehe Kasten) besprochen und festgelegt wurde, wird ein Drehbuch inklusive möglicher Störungen/Meldungen erstellt, besprochen, finalisiert und genehmigt. An einem noch zu definierenden Tag wird der Krisenstab ordentlich alarmiert und beginnt seine Arbeit gemäss vorgegebenem Szenario.

Der Krisenstab soll in der Bewältigung von ausserordentlichen Ereignissen geschult und beübt werden. Die Krisenstabsübung ist ein geeignetes Instrument, die erforderlichen Abläufe an praktischen Beispielen kennenzulernen, zu testen und zu vertiefen. Die einzelnen Funktionen und die Teamarbeit werden unter den erforderlichen Zeitverhältnissen trainiert. Folgende Übungsziele werden vereinbart:

Erstens: Test und Übung des Alarmierungsprozesses des Krisenstabs.

Zweitens: Der neue Leitfaden soll zum ersten Mal eingesetzt werden.

Drittens: Üben der Stabsarbeit, d.h.:

- Der Krisenstab organisiert/konstituiert sich rasch und stellt den Führungsrhythmus sicher.
- Der Stabschef legt selber die Dauer und Anzahl Rapporte fest und trainiert den Stabsrhythmus.
- Die Führungsunterstützungen führen das Rapportjournal, die Entschluss- und die Auftragsliste.
- Journale und Pendenzenlisten sollen kongruent sein.
- Die Krisenstabsmitglieder sind aktuell informiert und arbeiten eng zusammen.
- Jeder trägt in seinem Bereich das Maximale für die Problemlösung bei.
- Jeder Teilbereich kann ereignisbezogene Unterlagen vorweisen.
- Teilprobleme sollen in Lösungsvarianten präsentiert und nötige Entscheide vom Chef Krisenstab mittels Empfehlung eingefordert werden.

Viertens: Die Erkenntnisse der Übung werden helfen, sich mittels Projekte detaillierter vorbereiten zu können.

Fünftens: Die Resultate, Erfahrungen und Folgerungen sollen dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Bewälti-

gung von ausserordentlichen Ereignissen dienen.

Oft wird ein erfahrener Experte hinzugezogen, damit das Know-how aus vergleichbar gelagerten Problemstellungen/Lösungen kostenoptimiert genutzt werden kann und die Realitätsnähe und Plausibilität der Szenarien gewährleistet ist. Der externe Experte soll die Krisenstabsübung vorbereiten, leiten und anschliessend einen Bericht mit Stärken-/Schwächenprofil inklusive Verbesserungspotential zu Handen des Krisenstabs erstellen.

Die Vision

Ein Unternehmen ist auf Krisenszenarien vorbereitet, Krisenmanagement ist Teil der Unternehmensstrategie und -führung. Ein Unternehmen oder eine Institution, die Gesellschaft oder ein Staat ist nur dann wirklich auf Krisenfälle vorbereitet, wenn Krisenmanagement nicht Selbstzweck oder ein Fall für den Fall ist, sondern in die Unternehmensstrategie oder Staatsräson integriert ist. Es kann nicht sein, dass eine Unternehmensstrategie mögliche Krisenszenarien ganz einfach ausblendet.

Entscheidend ist, dass sämtliche, auch undenkbare Risiken einbezogen werden. Eine partielle Risikosicht kann tödlich sein. Dies hat nichts mit Pessimismus oder mangelnder unternehmerischer Risikoübernahme zu tun, sondern ist Ausdruck einer überlegten Risikoperzeption. Sind visionär die Voraussetzungen dazu geschaffen, kann eine konkrete Umsetzung angegangen werden.

Ist Krisenmanagement effizient und/oder effektiv? Auf einen ersten Blick würde die Feststellung, dass sich die Wirkung eines gut organisierten und eintrainierten Krisenmanagements nicht erst im Krisenfall zeigen würde, als richtig eingeschätzt. Dies ist mitunter ein Grund, warum Krisenmanagement nicht selten als allenfalls notwendige und eventuell aufwendige Aufgabe wahrgenommen wird. Die Qualität einer solchen Krisenvorbereitung ist demnach nicht unbedingt hoch und ist unter Normalbedingungen auch nicht messbar, was in sich konsistent ist.

Folgt man der aufgezeigten Vision einer Unternehmensstrategie, bei der Krisenmanagement ein integrierter Bestandteil ist, dann ist Effektivität und Effizienz sehr wohl messbar, denn die Vorbereitung auf den undenkbaren Fall ist nichts anderes als die Ermöglichung und Sicherstellung eines Sustainable Development. ■

UWE MÜLLER-GAUSS
Dipl. Entrepreneur FH, executive MBA, MAS Entrepreneur – Leitung KMU & Profitcenter CAS General Management, CAS Strategisches Leadership, CAS Forensics, CAS Risikomanagement, Master of Disaster Management and Risk Governance.
Inhaber der auf Sicherheit, Risiko-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement spezialisierten MÜLLER-GAUSS CONSULTING in Pfäffikon ZH.

ANZEIGE

Anzeige XY
1/2 Seite quer