

Erfolgsfaktoren für Krisenstabsübungen

Übung macht den Meister, denn regelmässig beübte Krisenstäbe meistern eine Krisensituation in kürzerer Zeit. Dadurch kann viel Geld gespart, die gute Reputation und auch die Existenz der Unternehmung nachhaltig geschützt werden.

Richard Werner

Eine Krise ist eine Situation, die organisationsweit ausserordentliche Massnahmen erfordert. Das System, die Institution befindet sich in einer Krise, wenn ihre Reputation (Glaubwürdigkeit, Vertrauen), ihr Handlungsspielraum oder ihre Existenz gefährdet sind.

Eine erfolgreiche Krisenbewältigung ist dann gewährleistet, wenn Krisendrehbücher und -szenarien professionell vorbereitet und jährlich geübt werden. Krisenstabsübungen helfen den Stabsmitgliedern ihre Funktion und Aufgaben zu verstehen, müssen jedoch den Kenntnisstand der Krisenstabsmitglieder berücksichtigen und dürfen sie nicht überfordern. Geübte Krisenstäbe bewältigen solch ausserordentliche Situationen in kürzerer Zeit, mit effizienteren Massnahmen und können die Reputation des Unternehmens nachhaltig schützen.

Der ehemalige Bürgermeister von New York, Rudolph W. Giuliani, sagte über den 11. September 2001: «Wir konnten es uns nicht einmal vorstellen, dass ein Ereignis dieses Ausmasses überhaupt möglich wäre!»

Wir können heute zurückblicken und uns die Frage stellen: Wie hat Giuliani als Krisenmanager dieses aussergewöhnliche Ereignis so erfolgreich gemeistert? Giuliani hatte seinen Krisenstab auf verschiedene Krisenszenarios gründlich vorbereitet. Obwohl das Ausmass des Ereignisses alle Dimensionen sprengte, waren Szenarien wie Flugzeugabsturz auf Wohnviertel mit den verschiedenen Interventionskräften wie Feuerwehr, Polizei, Rettungskräften und anderen Behörden geübt worden. Einer der wichtigsten



© depositphotos, iconcept

Erfolgsfaktoren war der Umgang mit den Medien. Auch diesen Faktor galt es vorher zu üben.

Warum ein so altes Beispiel aufführen? Ganz einfach, weil Rudolph W. Giuliani ist als einer der besten Krisenmanager in die Geschichte eingegangen ist. Wie wir gesehen haben war eine seriöse Vorbereitung die Basis für den Erfolg.

Zielsetzungen des Krisenmanagements

Wie aber sensibilisiert man Krisenstabsmitglieder, das Kriseninstrumentarium in die Tat umzusetzen? Krisenmanagement bedeutet eine ausserordentliche Unternehmens- und Geschäftsführung im Krisenmanagement. Zielsetzungen sind:

- Marktanteile möglichst halten
- Imageeinbussen mindern
- Kernleistungen für die Kunden (interne/externe) sicherstellen
- Ertragseinbussen infolge

Prozessstörungen/-ausfällen mindern

- Chancen zur Imagepflege durch professionelles Krisenmanagement nutzen

Oftmals hört man die Aussagen, dass ein qualifizierter Manager ja ohnehin jederzeit in der Lage sei, richtige Entscheidungen zu treffen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass das Führen eines Krisenstabes wenig mit den Kernkompetenzen eines Managers im Allgemeinen zu tun hat. Es geht darum, unter enormen Stresssituationen den Überblick zu bewahren, die Lage richtig einzuschätzen und rasch richtige Entscheidungen zu treffen.

Es geht darum, zielführende Aufträge zu erteilen und zu überwachen. Und es geht um eine straffe Führung und Planung der Einsatzteams (militärischer Führungsrhythmus). Eine pragmatische Krisenstabsübung hilft den Stabsmitglie-

CHECKLISTE ORGANISATION KRISENSTABSÜBUNG UND DREHBUCH

Schritt	Tätigkeit	Bemerkungen
1	Auswahl Krisenszenario	Top-Szenario aus der Gefährdungsanalyse auswählen, Reputationsverlust, Risk Management konsultieren
2	Mögliche Krisenszenarien	Lieferantenausfall, Hacking, Amoklauf, Ausfall ICT, Verlust der Datenintegrität, Naturkatastrophen, Ausfall Schlüsselpersonen, Grossbrand, länger anhaltender Stromausfall, Ausfall kritischer Infrastruktur, sexuelle Übergriffe, Mobbing, Unterbrechung der Generalversammlung, Suizid Mitarbeiter, Erpressung von GL-Mitgliedern oder der Unternehmung, usw.
3	Erstellen des konzeptionelle Krisendrehbuchs	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Schnittstellen sollen miteinbezogen werden? (Übungsplanung und zu involvierende Stellen) – Externe Interventionskräfte (Blaulichtorganisationen), Care-Teams, Medien, usw. – Krisenstabsübung (KSU) angekündigt oder unangekündigt? – Wann ist der beste Zeitpunkt für die KSU? Jahresendverarbeitung oder «Peaks» vermeiden; Startpunkt 16.30 – 17.00 Uhr hat sich bewährt – Soll der gesamte Krisenstab oder nur der Kernkrisenstab beübt werden?
4	Orientierungs- und Lagerberichte	Das Drehbuch muss sorgfältig ausgearbeitet werden. Ziel wäre es, mindestens drei Berichte (ein Lagerbericht und zwei Orientierungsberichte) zu üben.
5	Zeitrahmen	Wann ist der beste Zeitpunkt, um die KSU durchzuführen? Jahresendverarbeitung oder «Peaks» vermeiden; Startpunkt 16.30-17.00 Uhr hat sich bewährt. Soll der gesamte Krisenstab oder nur der Kernkrisenstab beübt werden? Zeitrahmen festlegen (z.B. erster Orientierungsbericht ca. 15-20 Min. einrechnen, Lagerberichte ca. 20-30 Min.), für die Erarbeitung der Sofortmassnahmen und Massnahmen zwischen den Berichten ca. 45-60 Min. einberechnen. Gesamt KSU-Übung geht ca. 3-3,5 Std.; Zeitrahmen muss vom Leiter Krisenstab kontrolliert und eingehalten werden!
6	Führungsrhythmus	Funktionen Chef Krisenstab und Leiter Krisenstab (oder Stabsleiter) trennen; der Leiter Krisenstab führt und überwacht den effizienten Krisenführungsrhythmus, der Chef Krisenstab fällt aufgrund der Entscheidungsgrundlagen aller Krisenstabsmitglieder in Absprache mit dem VR die Auftragsentscheidungen und Sofortmassnahmen; rechtzeitige Informationen an den Medienverantwortlichen
7	Austragungsort	<ul style="list-style-type: none"> – Definierter Krisenstabsraum, Kriseninfrastruktur vorbereiten und testen. – Wo befindet sich der alternative Krisenstabsraum, wenn kein Zugang zum Gebäude besteht? – Wo tragen wir die Medienkonferenz aus? Niemals am Schauplatz der Krise! Der Medienraum muss professionell ausgerüstet werden.
8	Erschwernisse	<ul style="list-style-type: none"> – Passend zum Szenario müssen realistische Erschwernisse eingebaut werden. – Krisenstabsmitglieder müssen gefordert werden! – Checklisten des Krisenhandbuchs sollten angewendet werden.
9	Mediendruck	Externer Mediendruck sollte eingebaut werden. Die Medien versuchen Mitglieder des Krisenstabs jederzeit telefonisch zu erreichen. <i>Disziplin:</i> Während der Orientierungsberichte werden keine Telefonanrufe angenommen. Nur der Medienverantwortliche spricht zu den Medien.
10	Medienkonferenz	<ul style="list-style-type: none"> – Planung und Durchführung einer Medienkonferenz mit kritischen Fragen von Journalisten; ca. 15 Min. plus 5 Min. Fragen einrechnen; laufende Kameras und Mikrofone sind Standard; existiert ein Zeremonienmeister bei der Medienkonferenz? Welche Medien sind zugelassen? Wird die Kameraeinstellung korrekt vorgenommen? (Froschperspektive oder Vogelperspektive vermeiden). Wie verfährt man mit Journalisten von Boulevardmedien, die in ihren Fragen unter die Gürtellinie zielen, z.B. Wortentzug, Veto etc.? – Nie zuerst den CEO verbrennen! – Kommunikationskonzept erstellen!
11	Interne Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – Die interne Kommunikation von Mitarbeitenden muss immer vor der externen Kommunikation stattfinden. – Wer ist dafür verantwortlich (HR, Personalabteilung), dies sollte in Absprache mit dem Medienverantwortlichen geschehen
12	Follow-up	Nach der KSU sollten alle Krisenteilnehmer kurz zu Wort kommen und die KSU bewerten. Welche Punkte möchte man das nächste Mal optimieren?
13	Beobachter	Es ist ein grosser Vorteil neutrale Beobachter in der KSU zu bestimmen, die Beobachtungen, Fehler und Optimierungspotenzial mittels Checkliste festhalten. Ein neutraler, schriftlicher Schlussbericht mit Stärken- und Schwächenprofil, Massnahmenkatalog und klaren Verantwortlichkeiten sollte erstellt werden.
14	Krisenhandbuch	<ul style="list-style-type: none"> – Krisenstabsmitglieder sollten während der KSU ihr Handbuch konsultieren. – Gute Entscheidungsgrundlagen und Massnahmenvorschläge sollten in die Checklisten miteingearbeitet werden.
15	Fremdreferate	Themenverwandte Referate durch Krisen- oder Kommunikationsexperten zum Abschluss einer KSU haben sich bewährt. Diese sollten jedoch 30 Min. nicht überschreiten.

Diese Checkliste ist nicht abschliessend und wird niemals vollständig sein. Verwenden Sie diese Bitte nach Ihrem «Gusto» und ändern Sie diese nach Ihren Bedürfnissen ab.

den, ihre Funktion und Aufgaben genau zu verstehen und effizient umzusetzen. Die Führung des Krisenstabes, die Kommunikation und der Prozess der Entscheidungsfindung sind von immenser Wichtigkeit.

Alarmierungsprozess

Ein «Killerkriterium» ist die schnelle Alarmierung des Krisenstabes. Das bedeutet, dass an Stellen wie der Rezeption, der Sicherheitszentrale und der Sicherheitsbeauftragten eine schnelle Alarmierung möglich sein muss. Um eine Störung beziehungsweise einen Notfall von einer Krise zu unterscheiden, empfiehlt es sich, ein «Incident Response Team» oder einen Kernkrisenstabsteam einzurichten, die anhand von Checklisten schnell entscheiden, ob sie den Gesamtkrisenstab aufbieten müssen oder das Problem selbst abarbeiten können. Diesen Alarmierungsprozess gilt es gründlich zu üben, weil erfahrungsgemäss auch die technischen Mittel im Krisenfall durchaus aussteigen können, wenn «Murphys Law» zuschlägt («Alles was schief gehen kann wird auch schief gehen»). Man sollte auf redundante und ausgelagerte Alarmierungsinstrumente zurückgreifen können.

«Ein Killerkriterium ist die schnelle Alarmierung des Krisenstabes.»

Dokumentation

Der militärische Führungsrhythmus im Krisenstab hilft den Stabsmitgliedern, eine massnahmenorientierte Leistung zu erbringen, ohne dass wertvolle Zeit durch unnötige Diskussionen, Meinungsverschiedenheiten oder Kompetenzgerangel verstreicht. Der Krisenstab wird durch die Prozesse wie Lagebeurteilung, Sofortmassnahmen, Entschlussfassung, Auftragsanalyse, Pendenzen und Zeitplan geführt. Empfehlenswert ist der Einsatz von physischen wie auch elektronischen A2-Formularen und Übersichtsplänen, die auf der «Krisenkampfwand» von den Protokollführenden dokumentiert werden, damit für alle Stabsmitglieder (und die nachfolgenden Stellvertreter) die aktuelle Situation sofort überblickbar ist.



Foto: zVg

Eine erfolgreiche Krisenbewältigung ist dann gewährleistet, wenn Krisendrehbücher und -szenarien regelmässig geübt werden.

Die sorgfältige Planung eines Krisendrehbuches ist kampf-/erfolgsentscheidend. Als Grundlage sollte ein realistisches Krisenszenario dienen, das alle Stabsmitglieder auch wirklich fordert und für sie nicht abstrakt wirkt. Insofern ist die Implementierung von Erschwernissen sicher zu empfehlen.

Ein Beispiel

Ein Beispiel in einem Krisenszenario, bei dem der Einsatz der Blaulichtorganisationen, eines Care-Teams und der Medien realistisch ist. In diesem Fall sollte die Koordination an ein Stabsmitglied delegiert werden, das für die Abstimmung der Massnahmen zwischen dem Krisenstab und der externen Interventionskräfte zuständig ist. Dies ist zwingend notwendig, da die Rettungsdienste ihren Job machen und nicht die Geschäftsprozesse des betroffenen Unternehmens sicherstellen werden. Ebenso wichtig ist die Aufgabe der Medienvertreter, Pressekonferenzen durchzuspielen, um im Ernstfall gewappnet zu sein.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für regelmässig durchgeführte Krisenstabsübungen ist das Bekenntnis der obersten Geschäftsführung, solche Übungen durchführen zu wollen. Eine entsprechende Budgetierung und Projektplanung ist wichtig. Eine engagierte und disziplinierte Durchführung der Krisenstabsübung ist ein weiterer Erfolgsgarant. Es geht um das Erarbeiten von Bewältigungsstrategien und darum, die Existenz der Unternehmen zu sichern. Vermieden werden muss bei der Planung von Krisenstabsübungen die Kollision mit Geschäftsprioritäten wie Jahresende oder

Abschlussperioden. Die gründliche Analyse der Krisenstabsübung mit dem Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen und präventiven Risk-Management-Massnahmen gehört ebenfalls zu einer strukturierten Übung.

Stufen von Krisenstabsübungen

1. Interner Audit der Krisenmanagement-Dokumente beziehungsweise des Kriseninstrumentes (Krisenhandbuches)
2. Handling der Krisenmanagement-Dokumente und Alarmierung der Krisenstabsorganisation
3. Krisenstabsübung basierend auf einem realistischen und herausfordernden Krisenszenario
4. Krisenstabsübung einschliesslich aller Funktionen und Schnittstellen
5. Analyse der Krisenstabsübung mit Stärken-/Schwächenprofil und Massnahmenkatalog zur Optimierung der Krisenabläufe.

Die Planung von Krisenstabsübungen und Drehbüchern muss den Kenntnisstand der Krisenstabsmitglieder berücksichtigen, denn sie sollten nicht mit zu komplexen Krisendrehbüchern und Erschwernissen überfordert werden. Die Übung sollte Erfolgsfaktoren für die Stabsmitglieder enthalten, damit sie für weitere Übungen motiviert sind und bleiben.

Interne Kommunikation

Interessanterweise wird oftmals nur von der externen Kommunikation gesprochen. Zugegeben, die Kommunikation mit

Medien anhand von Pressemitteilungen, Interviews und Pressekonferenzen ist sicher essenziell. Hotlines für Angehörige und Kunden sind mit genügender Bandbreite vorzubereiten. Denn: Wenn 3000 Menschen gleichzeitig Informationen abfragen möchten, sollten die Linien nicht zusammenbrechen. Nicht vernachlässigen darf man jedoch die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitenden, zum Beispiel nach einer Evakuierung zum Sammelplatz. Wir können kaum davon ausgehen, dass allen Fachabteilungen sofort klar ist, wann sie wieder an den Arbeitsplatz zurückkehren können oder ob sie eventuell sogar für längere Zeit an einem neuen Arbeitsplatz tätig sein werden.

Firmen-Hotlines, die bereits in Friedenszeiten vorbereitet müssen und flexibel besprochen werden, sind hier gefragt. Wie geht man in der Kommunikation im Falle von verletzten oder sogar getöteten Mitarbeitenden vor? Auch hier ist eine geeignete, respektvolle auf die Hinterbliebenen abgestimmte Krisenkommunikation notwendig. Um nicht nur reagieren zu können empfiehlt es sich, eine

gut vorbereitete Kommunikationsstrategie zu erarbeiten. Dazu gehören auch die Vorbereitung von sogenannten «Dark Pages» auf der Firmenhomepage, die nach Bedarf mit nützlichen Informationen aufgeschaltet werden können.

Welche Mitarbeitende werden wie an welchen Ausweichstandort gebracht? Welche genauen Prozessschritte sind bezüglich deren Zutrittsberechtigungen notwendig? Wie kommuniziert der Krisenstab mit dem Headoffice und anderen Geschäftsstellen? Durch wen und wie funktioniert die Kommunikation mit den externen Interventionskräften und Aufsichtsbehörden? All diese noch nicht abschliessenden Kriterien gilt es zu berücksichtigen.

Ohne Übertreibung kann gesagt werden, dass regelmässig beübte Krisenstäbe eine Krisensituation in viel kürzerer Zeit mit effizienteren Massnahmen bewältigen werden. Es ist auch nicht schwer abzuschätzen, dass dadurch viel Geld gespart, die gute Reputation und auch die Existenz der Unternehmung nachhaltig geschützt werden kann.

Einbezug externen Krisenberater

Erfahrungsgemäss ist eine neutrale Begleitung durch externe Krisenberater für die Durchführung und Bewertung von Krisenstabsübungen ein grosser Vorteil. Der Know-how-Transfer von bewährten Krisenprozessen und die Akzeptanz der Krisendrehbücher sind entscheidende Kriterien für den Beizug von externen Krisenexperten. Eine professionelle Drittmeinung ist für eine neutrale Krisenbewertung und die Erarbeitung eines pragmatischen Massnahmenkataloges von Vorteil. ■



DR.
RICHARD WERNER

CEO und Owner der
Risk Control RCC Schweiz GmbH.

ANZEIGE

Anzeige XY
1/2 Seite quer