

Cornelius Buerschaper & Susanne Starke (Hrsg.)

Führung und Teamarbeit in kritischen Situationen



im Auftrag der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten (e.V.)

Verlag für Polizei_{wissenschaft}

4.1 Normal- versus Notfallorganisation

*Albert Andrist*¹

Notfallereignisse oder Krisen sind ausserordentliche Situationen, die auch ausserordentliche Massnahmen erfordern - in jeder Beziehung. Deshalb auch bei der personellen Besetzung der Gremien zur Ereignisbewältigung. Insbesondere zeigt das Kapitel, welche Probleme aus dem Übergang vom Normalbetrieb zur Notfallorganisation resultieren. Der Personenkreis der Führungskräfte bildet die Konstante, aber die Anforderungen und „Spielregeln“ des Führens und der Teamarbeit sind in Notfällen deutlich andere als in der normal funktionierenden Alltagsorganisation. Krisenstabsarbeit bedeutet, dass eine Notfallorganisation die Führung der Ereignisbewältigung übernimmt und dabei auf Personen und Mechanismen der Normalorganisation zugreift.

In vielen Unternehmungen werden die Bezeichnungen Notfallorganisation, Notfallstab oder Krisenstab synonym verwendet. In anderen Firmen für Gremien auf verschiedenen Stufen der Ereignisbewältigung. Die folgenden Ausführungen betreffen grundsätzlich alle Stufen der Ereignisbewältigung, ganz besonders trifft dies jedoch für das oberste Gremium innerhalb einer Unternehmung zu. Im Folgenden wird dafür die Bezeichnung „Krisenstab“ verwendet.

4.1.1 Führungskräfte in der Normal- und Notfallorganisation

Die Normalorganisation besteht in der Regel aus einem Führungsteam mit fest zugeteilten Funktionen und Aufgaben, die sauber abgegrenzt und dokumentiert sind. Der Wirkungskreis ist klar, sowohl für die Führungskraft wie auch für ihr Umfeld. Führungskräfte in der Normalorganisation grenzen ihren Funktions- und Verantwortungsbereich gerne sehr strikt ab. Ganz besonders dann, wenn Probleme bestehen oder wenn die Leistung nicht den geforderten Zielsetzungen entspricht. Probleme im eigenen Bereich werden erst wenn unbedingt notwendig kommuniziert. Im Vordergrund muss der erfolgreiche Geschäftsverlauf stehen.

Die Abgrenzung und die gesunde Konkurrenz innerhalb eines Führungsteams ist für die Bewältigung einer Krise aber ungeeignet. Die Bewältigung ausserordentlicher Ereignisse ist anspruchsvolle Teamarbeit. Im Gegensatz zum Normalbetrieb verlangt eine wirksame und rasche Ereignisbewältigung Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung, auch unter enormer physischer und psychischer Belastung. Einzelkämpfer sind zum Scheitern verurteilt.

Unsicherheiten, Probleme und Schwierigkeiten, auch im eigenen Fachbereich oder dem eigenen Handeln, müssen unverzüglich offen gelegt und kommuniziert werden können. Sie werden sonst für das ganze Team und die erfolgreiche Ereignisbewältigung zwangsläufig zur Gefahr. Aus der Krise wird eine Katastrophe.

Bei der Krisenorganisation steht das Mitglied als Teil des Teams im Vordergrund, und nicht seine angestammte Funktion aus dem Normalbetrieb. Nicht alle Führungskräfte, die im Normalbetrieb gute oder sogar aussergewöhnliche Leistungen erzielen, sind für die Arbeit in

¹ Albert Andrist, Informatiker, Informatik-Projektleiter FA und zertifizierter Business Risk-Manager. Direktor und Leiter Business Continuity & Security der Gruppe Mobiliar.
Anschrift: Schweizerischen Mobiliar Versicherungsgesellschaft, Bundesgasse 35, CH – 3001 Bern / Schweiz.
Telefon: +41 (0)31 389 78 11, eMail: albert.andrist@mobi.ch

einer Notfall- oder Krisenorganisation geeignet. Es muss dem Leiter des Krisenstabes obliegen, sein Team zusammenzustellen und gegebenenfalls auch weniger geeignete Personen auszuwechseln. Die Kompetenz zur Bildung des Krisenstabes und der Zuteilung der Funktionen innerhalb des Krisenstabes muss zwingend der jeweilige Leiter haben. Wichtig ist, dass dies auch in der Funktionsbeschreibung des Leiters eindeutig festgehalten ist.

4.1.2 Normalbetrieb während der Krise

Der Normalbetrieb, soweit er noch möglich ist, muss unter allen Umständen aufrechterhalten bleiben. Vor allem die direkten Kundendienstleistungen müssen – immer so weit sie vom Ereignis nicht direkt oder indirekt erheblich betroffen sind – möglichst ohne Einschränkungen gegen aussen sichergestellt bleiben. Der Kundenstamm und die Kundenbindung sollen erhalten bleiben. Wenn diese Aufgabe geschickt und proaktiv angegangen wird, kann durch das „Unglück“ sogar eine erhöhte moralische Bindung erzeugt werden. Einen Partner verlässt man doch nicht in Zeiten der Not, vorausgesetzt, das betroffene Unternehmen verhält sich auch während der Krise als offener und ehrlicher Partner und hat dies auch vor dem Ereignis glaubwürdig so getan.

Der Krisenstab sollte deshalb nicht aus der vollständigen Geschäftsleitung oder dem ganzen Führungsteam der Unternehmung bestehen. Je nach Art und Dauer des Ereignisses geht das Tagesgeschäft neben der Ereignisbewältigung ganz oder teilweise weiter. Und dabei sollte der normale Geschäftsverlauf nicht mehr als nötig behindert oder gar blockiert werden. Die normale Geschäftsführung darf durch die Ereignisbewältigung nicht lahm gelegt werden.

Trotzdem muss der Krisenstab im Ereignisfall die Kompetenz haben, auf alle Ressourcen und Prozesse der Unternehmung direkt und ohne hierarchische Umwege, Einfluss zu nehmen. Die Einflussnahme beschränkt sich natürlich ausschliesslich auf die taktische Ebene und nur im Rahmen von Massnahmen der aktuellen Ereignisbewältigung.

4.1.3 Funktionen im Krisenstab

Im Krisenstab bewähren sich klar strukturierte und hierarchisch aufgebaute Organisationsformen, wie sie sich im militärischen Bereich bewährt haben oder bei professionellen Institutionen der Ereignisbewältigung (zum Beispiel Polizei, Feuerwehr etc.) zu finden sind.

In der Notfallorganisation oder im Krisenstab nehmen die jeweiligen Mitglieder natürlich normalerweise Funktionen wahr, die sie aus ihrem Normalbetrieb bereits kennen und deshalb auch rasch handeln und die Situation möglichst gut einschätzen können. Das heißt, der IT-Spezialist wird sich wenn möglich der Technik- und IT-Fragen annehmen. Das HR-Mitglied wird so weit wie möglich bei Personalproblemen Vorschläge und Anträge in den Krisenstab einbringen. Je nach Verfügbarkeit der Mitglieder muss jedoch jedes Mitglied bereit und in der Lage sein, ihm/ihr zugewiesene Aufgaben und Funktionen zu übernehmen. Mindestens so lange, bis entsprechende Ersatzkräfte oder Fachspezialisten aufgeboten werden können. Der Krisenstab muss sich in erster Linie als (Führungs-)Team verstehen. Fachspezialisten oder Experten sollen je nach Ereignis und Bedarf so rasch wie möglich gezielt beigezogen werden. Sie arbeiten aber immer im Auftrag und zu Handen des Krisenstabes. Fachspezialisten, Experten aber auch Mitglieder des Krisenstabes, die sich im Rahmen der Ereignisbewältigung im Funktionsbereich ihres "Normalgeschäftes" bewegen, dürfen sich trotz ihrer guten Fach-

kenntnisse in keinem Fall verselbständigen und haben sich uneingeschränkt an die Führungs- und Kommunikationsrichtlinien des Krisenstabes zu halten.

Neben den Funktionen Personal, Finanzen, Vertrieb, Technik/IT etc., die je nach Ereignis und Verfügbarkeit der Mitglieder zugewiesen werden, sind in einer Krisensituation folgende Funktionen **unabdingbar** wahrzunehmen und **dezidiert** zuzuweisen:

- Führung
- Dokumentation
- Informationsmanagement
- Kommunikation.

Mit Funktionen sind nicht Personen gemeint sondern Krisenstabstätigkeiten, die übernommen und ausgeführt werden müssen. Je nach Ereignis müssen diese Funktionen von ganzen Teams wahrgenommen werden. In jedem Fall aber müssen alle vier Funktionen unverzüglich nach dem Einsetzen des Krisenstabes sichergestellt werden. Mindestens für diese vier Funktionen sollten schriftliche Funktionsbeschreibungen mit Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Schnittstellen vorliegen, die allen Mitgliedern des Krisenstabes bekannt sein sollten.

Wenn für das Wahrnehmen der Funktionen Dokumentation und Information nicht ein dafür vorgesehenes Assistenz- oder Supportteam ausgebildet wurde, greift das verantwortliche Mitglied des Krisenstabes in der Regel auf die Einheiten der Normalorganisation zurück, zum Beispiel auf des Sekretariat der Geschäftsleitung. Je nach Ereignis und Situation können die Funktionen am gleichen Ort wie die Normalorganisation wahrgenommen werden. Die Verfügbarkeit, sowie die Führung und Entscheidungsgewalt durch den Krisenstab, muss aber jederzeit gewährleistet bleiben.

Die vier zwingenden Krisenstabsfunktionen müssen während der gesamten Einsatzdauer des Krisenstabes lückenlos und uneingeschränkt sichergestellt werden. Es gibt keinen Krisenstab ohne aktiven, ansprechbaren und verantwortlichen Leiter. Er ist dafür verantwortlich, dass die Funktionen Dokumentation, Informationsmanagement und Kommunikation jederzeit wahrgenommen werden können. Das Ende der Krisenstabsarbeit und damit der vier Kernfunktionen bestimmt ausschliesslich der Leiter des Krisenstabes. Er hebt die Notfallorganisation auf und übergibt damit die Verantwortung an die Normalorganisation zurück – ausdrücklich und offiziell, niemals nur implizit oder informell.

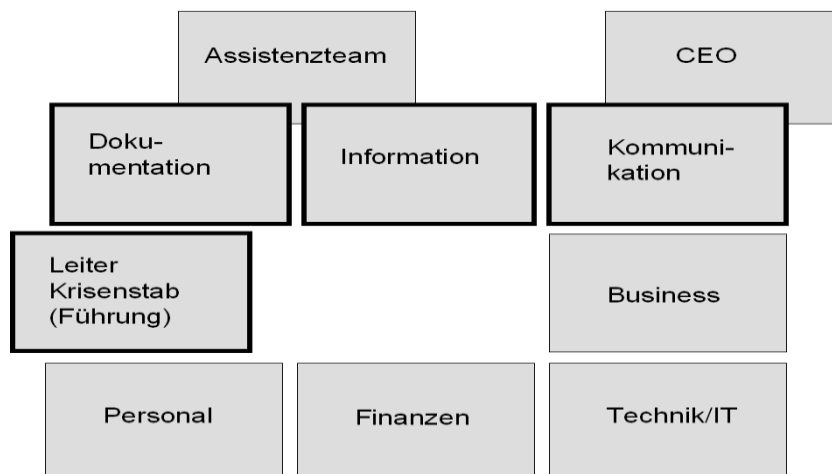


Abbildung 1: Funktionen im Krisenstab

4.1.3.1 Führung

Die Führung im Krisenstab ist ausdrücklich zu übernehmen und explizit zu bezeichnen. Es darf kein Zweifel darüber bestehen, wer die Leitung des Krisenstabes innehat, wer die Führung und damit Verantwortung für die Ereignisbewältigung trägt. Der Leiter soll die uneingeschränkte Kompetenz in Bezug auf alle Entscheide im Zusammenhang mit der Ereignisbewältigung haben. Er nimmt im wesentlichen folgende Aufgaben wahr

- Leitung der Stabs-Rapporte (Lagebesprechungen und Führungssitzungen des Krisenstabes),
- anordnen von Sofortmaßnahmen,
- Lagebeurteilung und Entscheide der zu treffenden Massnahmen,
- Rekrutierung von notwendigen Personal-Ressourcen (firmenintern oder extern)
- sicherstellen, dass alle notwendigen Funktionen im Krisenstab angemessen abgedeckt werden,
- formale Beendigung der Krisenstabstätigkeit,
- Übergabe der Verantwortlichkeiten, allenfalls Pendenzen (also alle offenen Punkte und noch nicht erledigte Arbeiten aus der Krisenstabsarbeit) an die ordentlichen Führungsgremien (Linienorganisation).

Der Leiter des Krisenstabes entscheidet über alle sachlichen, fachlichen und finanziellen Erfordernisse im direkten Zusammenhang mit dem Ereignis und seiner Bewältigung. Der Freiraum beschränkt sich aber auf das operativ Notwendige zur Bewältigung des Ereignisses und der Abwehr einer drohenden Krise oder Katastrophe. Entscheide mit Tragweite ausserhalb der Ereignisbewältigung treffen die ordentlichen Entscheidgremien, wenn nötig in Abstimmung mit dem Krisenstab.

Der normale Geschäftsbetrieb ist aus der Sicht des Krisenstabes eine „externe“ Funktion oder Tätigkeit. Alle Informationen aus der normalen Linienorganisation sind, soweit notwendig und für die Ereignisbewältigung von Bedeutung, aufzunehmen und zu dokumentieren wie alle anderen Informationen auch. Entscheidungen des Krisenstabes mit Relevanz für den normalen Geschäftsbetrieb sind zwingende Anweisungen oder Aufträge an die Normalorganisation. Der Krisenstab nimmt – selbstverständlich jedoch nur im engen Bereich der Ereignisbewältigung - stellvertretend für die Unternehmensführung die Aufgaben der Geschäftsleitung wahr und verfügt damit wenn nötig über alle internen Ressourcen und Geschäftsprozesse.

Die Führung des Krisenstabes sollte aber trotzdem auf keinen Fall durch den Firmenchef (CEO) erfolgen. Er hat die Firma gegen innen und aussen zu repräsentieren. Betroffene und Beteiligte erwarten zu Recht, dass sich bei aussergewöhnlichen Situationen der „Chef“ um sie kümmert. Das heisst, seine Präsenz vor Ort ist sicher zu stellen. Von der Öffentlichkeit und der Presse wird ebenfalls die Stellungnahme und Anteilnahme des Firmenchefs erwartet. Es gibt kaum eine allgemeingültige Regel, wann der Kommunikations- oder Öffentlichkeitsverantwortliche ans Mikrofon tritt oder vor der Kamera steht und wann der Firmenchef diese Funktion wahrnehmen sollte. Tatsache jedoch ist, dass bei menschlichem Leid betroffene und beteiligte Personen in der Regel den Chef erwarten. Ganz besonders dann, wenn das Unternehmen von den Betroffenen und der Öffentlichkeit als verantwortlich oder mitverantwortlich betrachtet wird. Wobei zu diesem Zeitpunkt „Verantwortung“ auf keinen Fall bereits mit „Schuld“ gleichgesetzt werden darf. Dieser Differenzierung ist bei der Kommunikation unbedingt Rechnung zu tragen. Wenn nötig ist eine saubere Abstimmung zwischen Juristen und Kommunikationsabteilung erforderlich, bevor eine entsprechende Pressemitteilung freigegeben wird.

Wenn der Firmenchef die Krisenorganisation leiten muss, Lagebesprechungen und Sitzungen führt, sich um Sofortmassnahmen und Pendenzen des Krisenstabes kümmert, Aufgaben verteilt und koordinieren muss, kann die Präsenz gegenüber Beteiligten, Betroffenen und Öffentlichkeit nicht oder nicht zeitgerecht wahrgenommen werden. Dies wird, je nach Ereignis, sofort als Verstecken, fehlende Anteilnahme oder mangelndes Verantwortungsbewusstsein ausgelegt.

Chefs in Deckung lautete die Schlagzeile in der grossen Schweizer Tageszeitung „Der Bund“ vom 16.8.2007 nach einem Elementarereignis ohne Personenschaden. Die betroffene Eisenbahngesellschaft schickte ‚lediglich‘ ausgewiesene Fachspezialisten in die Pressekonferenz. ***Der Erdrutsch war Chefsache, aber die Chefs wollten sich nicht zeigen*** – wurde die Lage in der Tageszeitung kommentiert.²

4.1.3.2 Kommunikation

Eine der wichtigsten Funktionen im Rahmen jeder Ereignisbewältigung ist deshalb die Kommunikation – nach innen und nach aussen. Immer wieder geraten Firmen bereits während und nach einer Krise wegen mangelhafter, falscher oder unprofessioneller Kommunikation in eine Katastrophe. In eine Katastrophe, die der Krisenstab ja eigentlich verhindern sollte. Genau dafür wird er eingesetzt.

Die Katastrophe nach dem Unglück titelte die Schweizer Tageszeitung „Der Bund“ in einem Managementbericht vom 5.7.2002 zur Kommunikation der Firma Skyguide in Zürich nach dem verheerenden Crash zweier Flugzeuge bei Überlingen am Bodensee.³

Schuld an diesem vernichtenden Urteil war die zögerliche, widersprüchliche und unkoordinierte Kommunikation der Firma Skyguide.

Die Krisen-Kommunikation unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von der Kommunikation im Normalzustand.

- In sehr vielen Fällen ist die Krisenkommunikation mit starken Emotionen verbunden, die unbedingt mit berücksichtigt werden müssen.
- Die Kommunikation ist in der Regel einem enormen zeitlichen Druck unterworfen, der aber nicht zu Qualitätseinbussen verleiten darf.
- Eine konsequente Priorisierung der Kommunikation ist notwendig, denn nicht die Lautstärke der Fragenden und Fordernden, sondern die direkte Betroffenheit der beteiligten Menschen muss die Priorität bestimmen.
- Die Kommunikation muss dauernd dem Stand der Ereignisse und Kenntnisse angepasst werden, was aber auf keinen Fall heisst, dass die Glaubwürdigkeit durch ständige Korrektur der vorhergehenden Aussagen aufs Spiel gesetzt werden darf. Informationen sollen im Idealfall konkretisiert und vertieft werden, aber nicht in jeder Pressekonferenz widerrufen oder angepasst werden müssen.

Von Öffentlichkeit und Presse wird bei aussergewöhnlichen Ereignissen der oberste Firmenchef erwartet. Er repräsentiert das Unternehmen, von ihm wird die Stellungnahme und An-

² „Der Bund“, 16. August 2007, Autor: Richard Aschinger

³ „Der Bund“, 5. Juli 2002, Autor: Mathias Morgenthaler

teilnahme erwartet. Von ihm wird auch erwartet, dass er wenn nötig die Verantwortung übernimmt – diese kann ihm kein Pressesprecher abnehmen.

Der Krisenstab hat dem Firmenchef dafür den Rücken freizuhalten, ihn zeitgerecht mit den notwendigen Informationen zu versorgen, ihn in Bezug auf die Kommunikation zu beraten. Unterstützt vom Team, das innerhalb der Krisenorganisation für die Kommunikation verantwortlich ist. Im Idealfall mit dem Pressesprecher der Unternehmung und wenn nötig von Fachspezialisten. Experten und Fachspezialisten liefern jedoch ihre Informationen grundsätzlich nur dem Krisenstab. Sie sind Berater und liefern Informationen. Der Krisenstab ist für die allgemeinverständliche Formulierung und die Freigabe der Information verantwortlich.

Wichtig ist, dass die Krisenorganisation die absolute und uneingeschränkte „Führung“ der Kommunikation hat. Es werden keine Informationen veröffentlicht, auch nicht von der internen Kommunikationsabteilung, die nicht vom Krisenstab freigegeben wurden. Ziel ist es, wenn immer möglich, die richtigen Informationen, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit abgeben zu können.

Die Krisenorganisation hat sicherzustellen, dass jederzeit eine sogenannte „Sprachregelung“ betreffend gesichertem Sachverhalt und weiterem Vorgehen zur Verfügung steht. Sie soll kurz, präzise und sachlich sein. Diese steht allen Exponenten der Krisenorganisation zur Verfügung. Sie enthält idealerweise einen Hinweis, wann und wo weitere Informationen erwartet werden dürfen. Diese Zusage ist in jedem Fall einzuhalten.

Problematisch während der Krise ist vielmehr, dass die Normalorganisation weiter läuft und z.B. Kundenkontakte und Kundenkommunikation stattfindet, die aber die Krisenereignisse nicht ausblenden kann. Insofern könnten durch normale Kundenkontakte ungewollte Informationsabflüsse entstehen, die jenseits der Sprachregelungen des Krisenstabs nach aussen gelangen. Information gegenüber Kunden, Lieferanten oder Dritten, die über die offizielle Sprachregelung des Krisenstabes hinausgehen, müssen untersagt werden. Dies erfordert von allen sehr viel Disziplin. Weitergehende Rückfragen, nicht nur von den Medien, sind an die Kommunikationsstelle zu verweisen.

Die Kommunikation ist für die Durchführung von Medien- oder Pressekonferenzen, wenn nötig zusammen mit den Untersuchungsbehörden (Polizei, Untersuchungsrichter etc.), verantwortlich.

In der heutigen Zeit ist es nicht immer einfach, die richtige Information am richtigen Ort und vor allem zur richtigen Zeit sicherzustellen. Oft ist die Presse vor Ort und mit ersten Breaking-News in der Öffentlichkeit, bevor der Krisenstab überhaupt seine Arbeit richtig aufnehmen konnte.

1998 stürzte eine MD-11 der Swissair auf dem Flug von New York nach Genf vor Halifax ins Meer. Um 02:30 Uhr wurde die Swissair in Zürich durch Torontostar (Kanadische Flugüberwachung) über das Unglück informiert, um 03:00 Uhr nahm der Krisenstab seine Arbeit auf (start of notification Emergency Organization by operations Control). Aber bereits um 02:48 berichtete CNN erstmals über den Flugzeugabsturz einer Swissair-Maschine vor Halifax.⁴

Ganz wichtig ist deshalb, dass die Zusammenarbeit zwischen dem Leiter des Krisenstabes, dem Kommunikationsverantwortlichen im Krisenstab und dem CEO eingeübt ist. Zudem müssen die technischen Kommunikationsmittel vorbereitet sein. Je einfacher die technischen Hilfsmittel gestaltet sind, desto besser. Im Gegensatz zum Normalbetrieb bleibt dem Kom-

⁴ Quelle: Dr. B. Schär, CEO Belair, damaliger Leiter der Emergency Organization

munikationsverantwortlichen im Krisenstab keine Zeit für technische Abklärungen. Er muss sich auf die Inhalte und Aussagen konzentrieren können.

4.1.3.3 Informationsmanagement

Während eines aussergewöhnlichen Ereignisses müssen Informationen sehr sorgfältig verarbeitet werden. Nichts darf übersehen werden, nichts darf untergehen, auch wenn der Informationsfluss noch so hektisch ist. Bei Grossereignissen ist die aktive Informationsbeschaffung und –bewirtschaftung eine absolut zentrale Funktion.

Fehlende oder ungenügende Informationen können unter Umständen zu gravierenden Fehleinschätzungen und damit auch zu Fehlentscheiden führen.

Zudem bildet eine gute Informationsbasis die absolut notwendige Grundlage für eine situationgerechte und offene Kommunikation nach innen und aussen.

Informationen vom Schadenplatz, offiziellen Stellen und den Mitgliedern des Krisenstabes sind während der gesamten Dauer der Ereignisbewältigung ununterbrochen und lückenlos aufzunehmen, zu priorisieren und an die entsprechenden Stellen innerhalb der Notfall- oder Krisenorganisation weiterzuleiten.

4.1.3.4 Dokumentation

Alle vom Leiter des Krisenstabes oder der Krisenorganisation gefällten Entscheide, alle angeordneten und ausgeführte Massnahmen sowie Informationen die eingegangen sind müssen mit genauer Zeitangabe und Herkunft im Journal oder Ereignisprotokoll festgehalten werden. Die Dokumentationsfunktion ist sofort, das heisst ab der ersten Minute, vom Krisenstab sicherzustellen.

Folgende Daten sind aufzuzeichnen:

- Ereignisprotokoll (chronologisches Journal)
- Rapport-Protokoll
- Pendenzen- oder Auftragsliste
- Ablage/Archiv von Originaldokumenten und Unterlagen.

Alle Originaldokumente im Zusammenhang mit der Ereignisbewältigung müssen gesammelt und sichergestellt werden. Im Gegensatz zum Normalbetrieb werden die Originalunterlagen nicht in den jeweiligen Fachbereichen verwaltet und abgelegt, sondern zentral in der Krisenorganisation.

Je nach Ereignis müssen diese Unterlagen auch zu Händen der Behörden (Polizei, Untersuchungsrichter) bereitgehalten werden und dienen der Krisenorganisation zur nachträglichen Exkulpation⁵.

⁵ lat. für Entlastung, Rechtfertigung, Schuldbefreiung

4.1.4 Externe Unterstützung in der Krisenorganisation

Im Normalbetrieb sind wir es uns längst gewohnt, wenn die internen Ressourcen nicht mehr ausreichen (quantitativ oder qualitativ), von externen Spezialisten Unterstützung anzufordern. Im Besonderen im technischen Bereich oder der Informatik arbeiten sehr viele Unternehmen bereits heute mit externen Firmen zusammen, wenn ausserordentliche Ereignisse zu bewältigen sind (zum Beispiel für Ausweich-Rechenzentren, Disasterbackup-Vorsorge etc.).

Ausserhalb der technischen Bereiche bestehen hingegen selten Vorkehrungen für Unterstützung bei oder vor allem auch nach einem ausserordentlichen Ereignis. Folgende Aufgaben müssen auch unter erschwerten Bedingungen, möglicherweise bei fehlendem internen Personal unbedingt sichergestellt werden können

- Psychologische Betreuung von Beteiligten und Betroffenen,
- Betrieb eines Call-Centers für Auskunftsuchende im Zusammenhang mit dem Ereignis,
- Daten-Management (zusammenführen der Personendaten Beteiligter und Auskunftsuchender),
- Logistik, Transporte, Unterkunft etc.,
- Unterstützung bei der Kommunikation.

Diese Funktionen werden in der ersten Phase des Ereignisses selbstverständlich von den Blaulichtorganisationen (Sanitätspolizei, Feuerwehr, Polizei) wahrgenommen und koordiniert. Die betroffene Unternehmung und seine Mitarbeitenden sind aber in der Regel länger vom Ereignis betroffen als die offiziellen Blaulichtorganisationen. Überlegungen in Bezug auf die Zeit nach der Akutphase sind sinnvoll.

Personenbetreuung ist für eigene Mitarbeitende, zum Beispiel die eigene Personalabteilung, unter Umständen eine enorme Belastung. Diese kann mit einer gewissen Distanz und einer grossen Professionalität weit besser wahrgenommen werden. Zudem können Ereignisse mit Personenschaden die Ressourcen und Möglichkeiten einer internen Personalabteilung in kurzer Zeit übersteigen. Die Normalorganisation ist plötzlich in jeder Beziehung überfordert.

Feste Partner auch in diesem Bereich ⁶ haben folgende Vorteile:

- professionelle und spezialisierte Organisationen mit Erfahrung,
- für alle Standorte eines Landes oder einer Region den gleichen Partner,
- ein Partner für alle Dienstleistungen im Zusammenhang mit Personenbetreuung im weitesten Sinne,
- Unterstützung und Zusammenarbeit bei Übungen durch den Partner, der auch im Ernstfall zum Einsatz kommen würde.

Genau wie technische Ausweich- oder Backup-Lösungen regelmässig getestet werden müssen, muss auch die Unterstützung durch externe Partner bei der Personenbetreuung geregelt und geübt werden. Es muss sichergestellt werden, dass alle beteiligten externen Partner jederzeit über eine vom Krisenstab freigegebene kurze und präzise Sprachregelung verfügen. Die externen Berater sind im Rahmen der Ereignisbewältigung immer im Namen der betroffenen Unternehmung tätig. Die Alarmierung, der Informationsaustausch, die Funktionen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen müssen vor dem Eintreten eines möglichen Ereignisses genau geklärt werden.

⁶ In der Schweiz werden diese Dienstleistungen zum Beispiel von der Stiftung CareLink in Zürich-Kloten angeboten.

4.1.5 Zusammenfassung

Notfallereignisse oder Krisen sind ausserordentliche Situationen, die ausserordentliche Massnahmen aber auch eine eigene, von der Normalorganisation unabhängige, Organisationsstruktur erfordern.

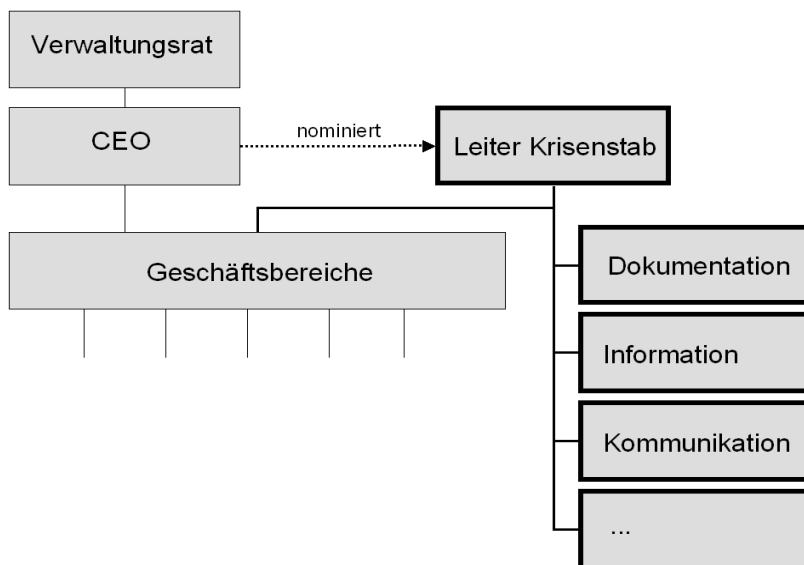


Abbildung 2: Führung

Die Führung des Krisenstabes übernimmt nicht der CEO, sondern sie wird von ihm delegiert. Die Führung ist dezidiert wahrzunehmen und jederzeit sicherzustellen. Weiter sind die Funktionen Dokumentation, Information und Kommunikation zwingend während der gesamten Einsatzdauer des Krisenstabes sicherzustellen. Für weitere Funktionen hat der Krisenstab jederzeit direkten Zugriff auf alle Ressourcen und Prozesse der Unternehmung, soweit sie für die Ereignisbewältigung erforderlich sind. Zudem sind nicht nur für technische Anforderungen, sondern auch für die Personenbetreuung und allenfalls Logistik, externe Dienstleistungen zu evaluieren und in die Vorbereitung und die Übungen einzubeziehen.

So vorbereitet kann sich der Krisenstab:

- a) auf eine gut funktionierende Organisation stützen,
- b) im Notfall auf die Planung und Steuerung der Ereignisbewältigung konzentrieren und
- c) eine situationsbezogene und zeitgerechte Kommunikation sicherstellen.