



Bild 1: Naturkatastrophen wie der Hurrikane Katrina zählen für Unternehmen mit zu den größten Bedrohungen.
Bild: stockxpert.com

Übung macht den Meister

Krisenstabsübungen in einer Großbank

In den letzten Monaten ist die Aufmerksamkeit, die das Thema des Notfall- und Krisenmanagements in einer Vielzahl von Unternehmen und Gremien erfahren hat, erheblich gewachsen. Zu diesem Umstand haben verschiedene Faktoren, wie zum Beispiel schwerwiegende Naturereignisse (Bild 1) wie die Überschwemmungen an der Elbe und Donau, beigetragen. Welche Voraussetzungen sind daher für ein effektives Krisenmanagement notwendig?

Grundsätzlich handelt es sich bei einer Krise um ein sehr seltenes Ereignis, bei dem die Situation nicht mehr von der Normalorganisation des Unternehmens beherrscht werden kann. Sie zeichnet sich typischerweise durch eine hohe Eskalationsgeschwindigkeit und einen starken Mangel an Information und Zeit aus. Um in einer solchen Situation mit dem Krisenstab des Unternehmens nicht von den Ereignissen „überrollt“ zu werden, sondern „vor die Lage“ zu kommen, sind neben einer Reihe von technischen und organisatorischen Vorbereitungen insbesondere die Abläufe im Krisenstab selbst zu beachten.

Die Beratungspraxis zeigt, dass dieses Kernstück des Krisenmanagements

in der betrieblichen Praxis aber nicht immer hinreichend beachtet wird. Das Verhalten der Mitglieder des Krisenstabes und des Unterstützungsteams, die internen Abläufe und insbesondere die Methode zur Entscheidungsfindung werden zu wenig geübt, obwohl die Anforderungen, die sich aus der stark eskalierenden Situation ergeben, sehr hoch sind und nur wenige Mitarbeiter über qualifizierende Vorerfahrungen verfügen.

In dieser Situation suchen die Unternehmen zunehmend nach Möglichkeiten, um die Funktionalität ihres bestehenden Krisenmanagementsystems zu überprüfen und mit den zuständigen Mitarbeitern den Umgang damit zu trainieren.

Übung von Szenarien

Grundsätzlich müssen mehrere Arten von Übungen unterschieden werden: Neben der reinen Alarmierungsübung, bei der es darauf ankommt, dass die zuständigen Mitarbeiter in angemessener Zeit erreicht werden können und sich am verabredeten Ort einfinden, steht die „Vollübung“, bei der nicht nur der Stab zusammentritt und seine Arbeit aufnimmt, sondern auch Rettungskräfte und Einsatzteams vor Ort tätig werden. Dazwischen ist die hier näher beschriebene „Trockenübung“ angesiedelt, bei der der Krisenstab und seine Unterstützungsmannschaft zusammentreten, die zu bewältigende Lage aber durch eine Spielleitung vorgegeben wird.

→ AUTOR

Dr. iur. Klaus Bockslaff
LL.M. ist Rechtsanwalt und Geschäftsführender Gesellschafter der Verismo GmbH, CH-Küsnacht.
Tel.: +41(0)44910/9909
E-Mail:
klaus.bockslaff@verismo.ch
www.verismo.ch

In dem hier zugrundeliegenden Fall einer Großbank übt der Krisenstab seit 2004 zweimal im Jahr im Schulungszentrum der Bank mit wechselnden Szenarien, aber in annähernd gleicher Besetzung und Rollenverteilung (Bild 2). Dabei wird externe Unterstützung und Beratung in Anspruch genommen. Die Vorteile einer solchen Inanspruchnahme eines externen Beraters liegen aus der Sicht der Verantwortlichen in den gut ausgearbeiteten Szenarien, der Differenzierung zwischen Eigen- und Fremdsicht, die aus einer neutralen Sicht eine leichtere Schwachstellenanalyse ermöglicht und dabei zu sehr transparenten Ergebnissen kommt und zudem nicht „unternehmensblind“ ist. Zudem ist der Berater nicht in die Hierarchie eingebunden. Er kann daher leichter Aspekte formulieren, die sonst verloren gehen könnten.

Ziele und Ablauf

Für die Vorbereitung der Übung ist es zunächst sinnvoll, das angestrebte Lernziel zu formulieren. Bei einem Krisenstab, der über eine geringere Erfahrung verfügt, könnte das Schwergewicht auf einfacheren Fragen wie die Verarbeitung von Meldungen und Aufträgen liegen, bei einem Stab, der bisher schon häufiger geübt hat, könnten dies die psychologischen Aspekte der Bewältigung einer Krise sein. Auf der Basis des vereinbarten Lernzieles wird dann von dem externen Berater in enger Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter des Unternehmens, der mit den internen Gegebenheiten besonders vertraut ist, das Szenario für die Übung entwickelt und ein detailliertes Drehbuch geschrieben. Auf der Basis dieses Drehbuches werden dann die verschiedenen Einspielungen vorbereitet und Eskalationsmöglichkeiten definiert.

Bei dem Beispiel einer Großbank in Frankfurt waren dies Meldungen über die Entwicklung der Wasserstände des Mains. Es drohte eine großflächige Überschwemmung der Frankfurter Innenstadt. Dem Szenario lag gedanklich die Verlagerung der klimatischen Situation bei Entstehung des Elbehochwassers in den Einzugsbereich von Main und Neckar zugrunde.

Bei einer anderen Übung wurde eine Luftmine aus dem Zweiten Weltkrieg an einer strategisch wichtigen Stelle in Frankfurt gefunden oder war die Bank in einem ihrer Kerngebäude von einem Großbrand mit Personenschaden betroffen. Die einzelnen Einspielungen wurden von anderen Meldungen begleitet, die für das eigentliche Hauptszenario keine direkte Relevanz hatten und von dem Lagezentrum oder dem Krisenstab an andere Stelle delegiert oder ganz vernachlässigt werden mussten.

Die Rolle des externen Beraters besteht in dieser Phase in der Steuerung der Übung sowie der Beobachtung des Krisenstabs und der Sammlung der re-



Bild 2: Krisenstäbe sollten regelmäßig trainieren – hier Krisenstabsübung in Etelsen. Bild: Bockslaff

levanten Informationen. Während der Übung bietet es sich an, den Ablauf an passenden Stellen zu unterbrechen und die jeweiligen Zwischenergebnisse mit den Teilnehmern zu erörtern. Somit sind größtmögliche Lerneffekte gewährleistet. Im Einzelnen sollte er auf folgende Themen achten: Grundlagen der Stabsarbeit, Führungsrhythmus, Lösungsfindung, Verhaltensschema/Hierarchiefindung, Kommunikation im Krisenstab, Informationsbeschaffung, Einbeziehung des Unterstützungsteams und schließlich die Dokumentierung.

Auswertung

Nach der Übung werden die erlebten Erfahrungen mit den Teilnehmern besprochen und erste Empfehlungen für die Zukunft gemeinsam erarbeitet. Den Abschluss der Krisenstabsübung bildet dann ein schriftlicher Bericht, der die Grundlage für die weitere

Verbesserung des Krisenmanagementsystems darstellt. Hier sollten die Aktionen der einzelnen Teilnehmer schriftlich dargestellt werden, damit sich verbundene Gefahren aufzeigen und Verbesserungsmöglichkeiten vorschlagen lassen.

Versucht man, ein Resümee der durchgeführten Übungen zu ziehen, so sind in der Praxis folgende Punkte besonders deutlich geworden: Die Festlegung der Organisationsaufgaben und die Auftragserteilung müssen klar und präzise sein und ein klares Auftragscontrolling muss stattfinden; die Kommunikationsdisziplin ist ebenso einzuhalten und einzufordern wie die fachliche Zuständigkeit.

Insgesamt kann man aus den gemachten Erfahrungen feststellen, dass es dringend erforderlich ist, die Mitglieder des Krisenstabes und des Lagezentrums für ihre besonderen Aufgaben bei der Krisenbewältigung zu trainieren. Sofern hier eine Ausbildung erfolgt, richtet die sich klassischerweise an die Mitarbeiter aus dem Sicherheitsbereich und ist inhaltlich auf die Arbeit in Einsatzstäben und bei der operativen Einsatzleitung ausgerichtet.

Die Arbeit eines Krisenstabes ist dagegen nicht vergleichbar mit einer operativen Einsatzleitung. Es fehlt in Deutschland ein überzeugendes Ausbildungsangebot für Krisenmanagementtraining. Die klassischen Ausbildungsangebote richten sich an die Verantwortlichen aus dem Sicherheitsbereich. Die operativen Geschäftsbereiche des Unternehmens selbst und die Kommunikation werden dabei zuwenig berücksichtigt. Die entscheidenden Funktionen in einem Unternehmenskrisenstab werden eben nicht von Mitarbeitern aus dem Bereich der Sicherheit besetzt. Hier sollten sich Mitarbeiter aus dem allgemeinen Management beziehungsweise der einzelnen Bereiche des Unternehmens wiederfinden. Aber auch für diese Mitarbeiter gilt, dass die Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Arbeit in einem Krisenstab dringend erforderlich sind, nicht mit der Ernennungsurkunde für ein bestimmtes Amt automatisch verliehen werden – nur Übung macht den Meister. □