

Dem Brexit zum Trotz – Krisenmanagement mit BS 11200

Ein kleines Heft für die großen Herausforderungen



► In vielen Unternehmen finden wir heute noch Krisenstabshandbücher, die Materialien für definierte Szenarien enthalten. Betrachten wir aber z.B. das Verschwinden eines kompletten Flugzeugs (beispielsweise der Malaysia Airlines MH370), die Umweltverschmutzung durch Deepwater Horizon oder die Aschewolke des Vulkans Eyjafjallajökull, so werden wir dazu nichts in den Handbüchern finden.

Unsere Welt wird jedoch immer vernetzter und die Geschwindigkeit von Unternehmensprozessen nimmt zu. Dadurch können kleine Störungen im vernetzten System sehr große Auswirkungen haben – man beachte nur diejenigen im Krypto-Trojaner oder das gesamte Feld der Cyber-Gefahren. Wie die eingangs aufgeführten Fälle zeigen, ist das bisherige Vorgehen nach fallspezifischen Plänen im Krisenmanagement nicht mehr zeitgemäß. Benötigt werden kleine Kern-Krisenstäbe mit einer hohen Methodenkompetenz, welche je nach Fall um entsprechende Spezialisten ergänzt werden. Für ein modernes Krisenmanagement spielen daher die persönlichen Qualifikationen Flexibilität und Kreativität eine immer wichtigere Rolle.

Der Standard BS 11200 „Crisis Management“ wendet sich an die Verantwortlichen für das strategische Krisenmanagement sowie an

die für die Umsetzung Zuständigen. Aber was verbirgt sich hinter dem BS 11200 „Crisis Management“-Heft mit seinen 36 Seiten? Vorweggenommen: Der Standard bildet eine moderne Sichtweise des Krisenmanagements mit hilfreichen „Good-Practices“ ab, zur Orientierung und ohne starre Vorgaben.



Ralf Marczo ist Diplom-Mathematiker und Geschäftsführer der mata solutions gmbh. Er begann als SAP Berater, dann wählte er den Schwerpunkt Informationssicherheit und seit 10 Jahren liegt seine Fokussierung auf Krisenmanagement.

Das British Standard Institute dürfte den meisten Lesern als Ursprung der heutigen Standards ISO 2700x (Informationssicherheit, ehemals BS 7799-2) und ISO 22301 (Business Continuity Management, ehemals BS 25999) bekannt sein. Die aktuelle Version des Standards ist von 2014. Bisher findet er in Deutschland leider wenig Beachtung.

Er vermittelt Zusammenhänge und Herausforderungen des Krisenmanagements sowie den Aufbau einer Organisation einschließlich der Kommunikationsaspekte. Auch weist er darauf hin, dass es bei der Umsetzung wesentlich auf das Unternehmen und die Branche ankommt. Natürlich hängt der Erfolg stark von der grundsätzlichen Widerstandsfähigkeit des Unternehmens (im angelsächsischen als „Business Resilience“ bezeichnet) ab. Hierbei spielen unter anderem die Bereiche Risikomanagement, Unternehmenssicherheit, Informationssicherheit, Business Continuity sowie Umwelt- und Arbeitssicherheit eine wichtige Rolle.

An Standards orientieren

Wie kann der BS 11200 helfen? Zum einen hat es sich vor allem für international agierende Unternehmen bewährt, sich an (internationalen) Standards zu orientieren, um eine Neutralität bei einer konzernweiten Implementierung zu erreichen. Zum anderen unterstützen die Inhalte ein Szenario-unabhängiges Krisenmanagement für „das Unvorhersehbare“. Auch beschränkt sich der Standard auf wenige wesentliche Begriffe.

Für ein erfolgreiches Krisenmanagement ist neben der Flexibilität und Kreativität, bisweilen auch das Verlassen der normalen Wege empfehlenswert. Dies geht nur, wenn die Regelwerke für das Krisenmanagement die Arbeitsabläufe nicht zu sehr einschränken. Hier gibt es einerseits die Regelwerke (Richtlinie, Krisenstabshandbuch), die zur Vorbereitung wichtig sind und auch etwas umfangreicher sein können, andererseits die „Hilfsmittel/Dokumente“, die in der Krise helfen sollen. Diese müssen kurz und einfach sein, sonst stehen sie im Widerspruch zu den oben genannten Erfolgsfaktoren! Auch IT-Unterstützung in der Krise muss einfach sein, sonst bringt diese eventuell nur eine geringe oder gar keine Entlastung, im schlimmsten Fall sogar eine Belastung.

Das Kapitel 3.5 „Prinzipien des Krisenmanagements“ enthält keine großen neuen Themen, dennoch empfiehlt es sich, die Punkte als Orientierung für Schulungen oder Workshops zu nutzen.

Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit dem Aufbau des Krisenmanagements und verweist unter anderem darauf, dass für ein effektives Krisenmanagement die richtigen Personen mit den entsprechenden Qualifikationen und ein gemeinsames Verständnis der Thematik von wesentlicher Bedeutung sind. Die weiteren Abschnitte behandeln die Vorbereitung auf Krisen inkl. der Besetzung des Krisenstabes, die Bewältigung (die Arbeit des Krisenstabes), die Wiederherstellung und als letztes die Überprüfung sowie die Verbesserungsoptionen.

Im 5. Kapitel „Crisis leadership“ wird auf den Unterschied des Krisenmanagements zum Tagesgeschäft eingegangen. Führung in einer Krise unterscheidet sich grundsätzlich nicht von der Führung im Tagesgeschäft. Die Anforderungen sind die gleichen, allerdings werden diese verstärkt durch das Tempo, schnelle Entscheidungen, eine hohe Komplexität und gegebenenfalls die Schwere des Problems beansprucht.

Kapitel 6 „Strategic crisis decision-making“ beschreibt grundsätzliches Entschei-

den und die zusätzlichen Besonderheiten in Krisen.

Im Kapitel 7 „Crisis communications“ werden auf 4 Seiten die wesentlichen Punkte zur Krisenkommunikation behandelt. Tabelle 2 in Abschnitt 7.6 listet 12 Kernprinzipien zur Krisenkommunikation übersichtlich auf.

Zum Schluss wird in Kapitel 8 „Training, exercising and learning from crises“ auf die zwei Lernmethoden zur Verbesserung des Krisenmanagements eingegangen. Auf der einen Seite sind es die Schulungen um die Kompetenzen oder das Wissen der Mitglieder des Krisenstabes zu verbessern, zum anderen sind es die Simulationen, um das Gelernte anzuwenden.

Fazit

Zusammenfassend ist eine weitere Auseinandersetzung mit dem BS 11200 sehr empfehlenswert. Ein erster Schritt wäre, z.B. die Inhalte der eigenen Richtlinien oder Handbücher mit den Inhalten dieses Standards abzugleichen.

Ralf Marczo



„Zu mir herein? Das prüft die Zutritts-sicherung von tisoware!“

tisowareTM
Mehr als HR, Security und MES!